

**PROPUESTA DE DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO
PARA EL ÁREA DE LAS TIC EN LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL
CAUCA.**



EDWIN JOSE JOAQUI CRUZ

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2013**

**PROPUESTA DE DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO
PARA EL ÁREA DE LAS TIC EN LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL
CAUCA.**



EDWIN JOSE JOAQUI CRUZ

ASESOR ACADEMICO: REINALDO ERAZO RODRIGUEZ

ASESOR EMPRESARIAL: JESUS E LOPEZ FERNANDEZ

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCION DE GRADO
PASANTIA
2013**

Agradecimientos y Dedicatoria

Primero que todo dar gracias a DIOS, la VIRGEN y los SANTOS por permitirme tener salud y poder seguir haciendo realidad lo planteado en mi proyecto de vida, a mi MADRE y a mi PADRE por darme la vida, por entregarse en cuerpo y alma para darme un buen porvenir y poder formarme dentro de unos principios morales y éticos con los cuales puedo afrontar los diferentes escenarios que plantea el diario vivir. A MIS HERMANOS que son y seguirán siendo un apoyo incondicional además de que son el principal vínculo con el maravilloso pasado y probablemente con los cuales espero seguir compartiendo el magnífico futuro. A MIS AMIGOS mis grandiosos amigos mi segunda familia con los cuales he tenido la dicha de compartir las diferentes etapas de mi vida siempre los llevare en mi corazón. A LOS PROFESORES que han hecho parte de mi formación como persona y como profesional les doy las gracias por aguantarme y brindarme todo su conocimiento y experiencia, A LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA Y AL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS quiero expresar mis más sinceros agradecimientos por permitirme realizar uno de mis sueños, y por último y no menos importante A LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA por darme la oportunidad a través de la pasantía de realizar actividades enriquecedoras para mi profesión y mi experiencia

TABLA DE CONTENIDO

| | Pag. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| CAPITULO 1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO..... | 6 |
| 1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA..... | 6 |
| 1.1.1 Descripción del problema..... | 6 |
| 1.1.2 Formulación del problema..... | 6 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN..... | 7 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 8 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 8 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 8 |
| CAPITULO 2. CONTEXTUALIZACION TEORICA..... | 9 |
| 2.1 MARCO CONCEPTUAL..... | 9 |
| 2.1.1 Definición de modelo de negocio..... | 9 |
| 2.1.2 Diferencias entre un modelo de negocio y un plan de negocios..... | 10 |
| 2.1.3 Definición de Tecnologías de la información y la comunicación TIC..... | 12 |
| 2.1.4 Importancia y aplicabilidad de las TIC en las empresas..... | 14 |
| 2.1.5 Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg..... | 18 |
| 2.1.6 definición de la Metodología del lienzo Canvas..... | 19 |
| 2.2 MARCO REFERENCIAL..... | 38 |
| 2.2.1 Reseña histórica de La imprenta departamental del cauca..... | 38 |
| 2.2.2 Domicilio y Sede..... | 38 |
| 2.2.3 Misión..... | 38 |
| 2.2.4 Visión..... | 39 |
| 2.2.5 Objetivos de la empresa..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.6 estructura organizacional, organigrama empresa..... | 40 |
| 2.2.7 portafolio de servicio..... | 40 |
| CAPITULO 3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA..... | 41 |
| 3.1 JUSTIFICACION METODOLOGICA..... | 41 |
| CAPITULO 4. DESARROLLO DEL TRABAJO..... | 42 |
| 4.1 RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL..... | 42 |
| 4.1.1 Datos primarios..... | 42 |
| 4.1.2 Datos secundarios..... | 53 |
| 4.2 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA..... | 59 |
| 4.2.1 Descripción de la principal problemática actual de la empresa..... | 59 |
| 4.2.2 Tipo de organización según modelo de configuraciones de Henry Mintzberg..... | 60 |
| 4.3 Análisis Estratégico..... | 64 |
| 4.3.1 Análisis Externo..... | 64 |
| 4.3.1.1 factores económicos..... | 64 |
| 4.3.1.2 factores político legales..... | 66 |
| 4.3.1.3 factores sociales, culturales demográficos y ambientales..... | 69 |
| 4.3.1.4 factores tecnológicos..... | 70 |
| 4.4 Análisis interno..... | 70 |
| 4.4.1 Capacidad directiva..... | 70 |
| 4.4.2 Capacidad comercial..... | 71 |
| 4.4.3 Capacidad tecnológica..... | 72 |
| 4.4.4 Capacidad financiera..... | 74 |
| 4.5 descripción y evaluación del modelo actual de negocio de la empresa | |
| Por medio de la metodología del lienzo canvas..... | 80 |

| | |
|---|-----|
| 4.5.1 Desarrollo y evaluación del bloque de propuesta de valor..... | 83 |
| 4.5.2 Desarrollo y evaluación del bloque segmentos de clientes..... | 85 |
| 4.5.3 Desarrollo y evaluación del bloque canales de distribución..... | 87 |
| 4.5.4 Desarrollo y evaluación del bloque relaciones con los clientes..... | 89 |
| 4.5.5 Desarrollo y evaluación del bloque flujo de ingresos..... | 92 |
| 4.5.6 Desarrollo y evaluación del bloque recursos claves..... | 94 |
| 4.5.7 Desarrollo y evaluación del bloque actividades claves..... | 96 |
| 4.5.8 Desarrollo y evaluación del bloque red de aliados..... | 98 |
| 4.5.9 Desarrollo y evaluación del bloque estructura de costos..... | 100 |
| 4.6 elaboración del nuevo modelo de negocio de la empresa por medio de la Metodología del lienzo canvas..... | 104 |
| 4.6.1 Desarrollo del bloque segmentos de clientes | 105 |
| 4.6.2 Desarrollo del bloque de propuesta de valor | 107 |
| 4.6.3 Desarrollo del bloque canales de distribución..... | 110 |
| 4.6.4 Desarrollo del bloque relaciones con los clientes..... | 112 |
| 4.6.5 Desarrollo del bloque flujo de ingresos..... | 114 |
| 4.6.6 Desarrollo del bloque recursos claves..... | 117 |
| 4.6.7 Desarrollo del bloque actividades claves..... | 119 |
| 4.6.8 Desarrollo del bloque red de aliados..... | 121 |
| 4.6.9 Desarrollo del bloque estructura de costos..... | 123 |
| Propuesta de modelo de negocio para la imprenta departamental del cauca..... | 126 |
| 4.7 Socialización del trabajo desarrollado durante la pasantía a la junta directiva..... | 130 |
| | |
| 5 CONCLUSIONES..... | 132 |
| | |
| 6 RECOMENDACIONES..... | 133 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA..... | 134 |
| | |
| ANEXOS..... | 135 |

LISTA DE TABLAS

| | Pag. |
|---|------|
| Tabla 1.Diferencias entre plan de negocios y modelo de negocio..... | 11 |
| Tabla 2.Elementos que contribuyen a la creación de la propuesta..... De valor | 22 |
| Tabla 3. Tipos de Relación Con los clientes..... | 26 |
| Tabla 4. Fuentes de ingreso..... | 28 |
| Tabla 5. Tipos de recursos Claves..... | 30 |
| Tabla 6. Tipos de actividades claves..... | 32 |
| Tabla 7. Tipos de motivaciones para crear sociedades..... | 34 |
| Tabla 8. Clases de estructuras de costos..... | 36 |
| Tabla 9. Características de las estructuras de los costos..... | 37 |
| Tabla 10.Detalle de los principales cargos en la empresa..... | 51 |
| Tabla 11.Resumen capítulo de reconocimiento organizacional..... | 58 |
| Tabla 12. Ventajas y desventajas de las organizaciones empresariales..... | 62 |
| Tabla 13. Ventajas y desventajas de las organizaciones maquinales..... | 64 |
| Tabla 14. Leyes implementadas a la imprenta nacional..... | 66 |
| Tabla 15. Resumen de capítulo diagnostico general de la imprenta departamental del cauca..... | 78 |
| Tabla 16. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas bloque propuesta de valor..... | 84 |
| Tabla17. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del Lienzo canvas, bloque segmentos de los clientes..... | 86 |

| | |
|--|------------|
| Tabla18. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque canales de distribución..... | 88 |
| Tabla19. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, relaciones con los clientes..... | 90 |
| Tabla20. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, flujo de ingresos..... | 93 |
| Tabla21. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, recursos claves..... | 95 |
| Tabla 22. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, actividades claves..... | 97 |
| Tabla 23. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, red de aliados..... | 99 |
| Tabla 24. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque estructura de costos..... | 101 |
| Tabla 25. Modelo de negocio de la imprenta departamental utilizado Hasta antes de la implementación de la ley antitramites y antes de la definición de las nuevas ordenanzas..... | 102 |
| Tabla 26. Paquetes de productos y servicios..... | 109 |
| Tabla 27.mecanismos de fijación de precios sugeridos..... | 116 |
| Tabla 28.propuesta de modelo de negocio para la imprenta Departamental del cauca utilizando el lienzo canvas..... | 126 |

LISTA DE GRAFICOS

| | Pag. |
|--|------|
| Grafica 1. Fases del Canal de distribución..... | 25 |
| Grafica 2. Mecanismos de fijación de precios..... | 29 |
| Grafica 3 organigrama empresa..... | 50 |
| Grafica 4 Mapa de procesos de la imprenta departamental del cauca..... | 52 |
| Grafica 5. Proceso de producción de las imprentas..... | 56 |
| Grafica 6 Grafica 6. Componente 1 direccionamiento estratégico..... | 71 |
| Grafica 7. Componente gestión de mercadeo..... | 72 |
| Grafica 8. Componente innovación y conocimiento..... | 73 |
| Grafica 9. Componente gestión financiera..... | 74 |
| Grafica 10. Componente 2 direccionamiento estratégico..... | 75 |
| Grafica 11. Componente 3 direccionamiento estratégico..... | 76 |
| Grafica 12. Componente cultura organizacional..... | 77 |
| Grafico 13. Modelo de negocio del lienzo canvas..... | 80 |

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo han existido una serie de características o de competencias que han diferenciado a las pequeñas de las grandes empresas, todas estas características y competencias nos conducen a un solo punto el modelo de negocio, Con la aparición y progresiva implantación de las tecnologías de la información y la comunicación las grandes empresas han podido ir adquiriendo nuevas competencias que han ido marcando la brecha con la mediana y pequeña empresa.

Teniendo en cuenta que para la IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA es de vital importancia el tema de la adaptación como factor generador de competitividad, se ha puesto en la tarea de reestructurar la organización para adoptar un nuevo modelo de negocio enfocado al aprovechamiento de las tic.

Resumiendo un poco el tema de las tic se puede decir que la principal virtud que estas aportan es la posibilidad de ampliar un negocio llegando a un mercado más amplio a través de la internet (página web, catálogo de servicios y productos, comercio electrónico, trato con proveedores y clientes entre otras.) Permitiendo reducir costos y tiempos ya que el uso de las tic permite una vez identificados y establecidos los procesos de un negocio gestionar las diferentes actuaciones que de ellos se derivan (administración, marketing, producción, finanzas, talento humano, I+D+I) teniendo la posibilidad de relacionarlos entre sí.

Por consiguiente la IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA necesita de una propuesta para desarrollar un modelo de negocio enfocado en el aprovechamiento de las tic, que es donde se observa la principal problemática para poder competir en la actualidad, lo que hace que se vea afectada la rentabilidad de la empresa.

Es por esto que se desea trabajar con la IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA por medio de la pasantía para participar en el diseño y formulación de la propuesta del modelo de negocio enfocado en el aprovechamiento de las tic.

Para el diseño y formulación de la propuesta del modelo de negocio se utilizara la metodología propuesta por ALEXANDER OSTERWALDER&YVES PIGNEUR, conocida como el MODELO DE NEGOCIOS CANVAS, y se complementara con herramientas y técnicas de la investigación enfocadas a la recolección de datos primarios y secundarios que serán de gran importancia para cada etapa del proyecto y para poder ejecutar la metodología final del lienzo canvas.

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. La Imprenta Departamental del Cauca se dedica a la elaboración de artes gráficas, apoyando la gestión institucional de entidades oficiales y particulares. También se encarga de publicar los actos administrativos de la gobernación del departamento del Cauca y sus entidades descentralizadas, con el fin de garantizar la seguridad y transparencia jurídica del estado.

Es de vital importancia para la empresa adaptarse a los cambios que en su entorno se puedan presentar por este motivo se hace necesario el desarrollo de una propuesta de modelo de negocio enfocada al aprovechamiento de las tic, de manera que se identifique y se estructure un modelo de negocio donde se aprovechen las diferentes técnicas y herramientas que brindan las tic, ya que en estos momentos se presenta una situación delicada por falta de adaptación a estos temas.

Es por esta falencia que en la actualidad la empresa no ha podido sobreponerse a un cambio en su entorno originado por la decisión de un stakeholder como lo es el gobierno el cual implementó la ley antitramites afectando notablemente los ingresos de la imprenta departamental y por falta de un plan enfocado al aprovechamiento de las tic hace que hoy en día este perdiendo muchas oportunidades que la colocan en una situación demasiado critica.

Dentro del plan de reestructuración que se tiene en la empresa se encuentra mi pasantía que consiste en el desarrollo de una propuesta para el diseño y elaboración del modelo de negocio para el área de las tic en la imprenta departamental del cauca la cual ira ligada al nuevo objeto social.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo se debería diseñar y elaborar la propuesta de modelo de negocio para el aprovechamiento de las tic en la imprenta departamental?

1.2 JUSTIFICACION

La empresa IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA, busca una propuesta de modelo de negocio para el área de las tic, de manera que con esta propuesta se inicie la gestión para la adaptación al nuevo paradigma de la economía digital, todo esto enfocado a que la empresa de los primeros pasos para poder superar su difícil situación actual, la futura existencia de esta propuesta de modelo de negocio podrá dar pie al desarrollo de nuevos planes de contingencia.

Cabe resaltar que La organización cuenta con un capital humano profesional dispuesto a sacar adelante la empresa, por consiguiente son necesarias unas capacitaciones de manera formal para que todo el equipo de trabajo este inmerso dentro de la cultura de las tic.

De esta manera La creación de un modelo de negocio enfocado en el aprovechamiento de las tic ayudara a contrarrestar la principal falencia que afronta la empresa y que la tiene sumergida en una situación crítica, este problema está dado porque el gobierno dentro de sus políticas para 2012 implemento un proyecto llamado ley antitramites para mejorar procesos burocráticos que no estaban brindando buenos resultados, esta ley afecto en un 75% los ingresos que obtenía la imprenta departamental por publicaciones de actos administrativos en la gaceta departamental lo que origino muchos problemas dentro de la organización y la tiene en una situación delicada, por eso es tan importante la realización de esta propuesta de modelo negocio, ya que hace parte del plan de contingencia para sacar adelante esta empresa, la utilización de las tic a través de un modelo de negocio bien diseñado y formulado puede dar pistas para solucionar el problema de fondo relacionado con la falta de adaptación a la nueva era de la economía digital, el 2.0, e commerce, e business lo que beneficiaría a todo el equipo de trabajo de la empresa.

Es por todo esto que la realización de la pasantía dentro de la IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA se convierte en una oportunidad para aplicar los conocimientos propios adquiridos en el transcurso de la carrera, consiguiendo experiencia importante y valiosa en el campo profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Realizar la propuesta de diseño y elaboración del modelo de negocio para el área de las tic en la imprenta departamental del cauca.

1.3.2Objetivos específicos

- Realizar un reconocimiento organizacional para obtener datos primarios y secundarios referentes a la organización.
- Realizar un diagnóstico general de la situación actual de la empresa para describir el modelo de negocio que la organización está manejando.
- Identificar las herramientas, técnicas y metodologías que se puedan utilizar en cada una de las diferentes etapas del desarrollo del proyecto.
- Aplicar las herramientas, técnicas y metodologías definidas para las primeras etapas del proyecto en relación a recolección de datos e insumos.
- Diseñar y elaborar la propuesta piloto del modelo de negocio a partir de la aplicación de la metodología del lienzo canvas para que sea guiada y corregida por el asesor académico.
- Socializar con la junta directiva de la empresa el trabajo desarrollado después de que este haya sido corregido por el asesor académico y se encuentre listo para entregar.

2. CONTEXTUALIZACION TEORICA.

2.1 Marco conceptual

Para tener mayor claridad sobre el tema a desarrollar en el trabajo de grado con la pasantía en la empresa se tuvo en cuenta varios conceptos que son claves y que serán desarrollados a continuación;

2.1.1 Modelo de negocio

Un modelo de negocio describe la razón de como una organización crea, entrega y mantiene un valor para el consumidor con el objetivo de obtener un retorno o valor para la organización

Un modelo de negocio también se puede definir como una representación que permite entender la manera y el funcionamiento lógico de una organización, se puede elaborar a partir de las siguientes preguntas: ¿qué es lo que la organización ofrece?, ¿a quién se lo ofrece?, ¿cómo lo ofrece? Y lo fundamental, ¿cómo es que la organización crea valor a través de su oferta.

ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR plantean que *Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*¹ además proponen una plantilla de nueve elementos para hacer efectiva su síntesis.

Más allá del concepto base y de la herramienta que soporta su desarrollo, un modelo de negocio posibilita, y de hecho desencadena, una mirada más amplia y más profunda sobre la organización y sobre nuestro rol en la transformación de la misma.

Ya lo han señalado varios especialistas el diseño no es solamente un asunto de moda; cualquier negocio debe ser abordado desde la perspectiva del diseño. La organización ante todo, hay que diseñarla, y rediseñarla de manera permanente.

“El modelo de negocio es quizá el instrumento más potente del que se pueda echar mano para potenciar la innovación. Una vez construido, es a través de su

¹ Libro Generación de modelos de negocio Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

visualización concernida que podemos considerar el tránsito desde las condiciones existentes a una mirada de nuevas posibilidades, allí mismo reflejadas. El esquema del modelo de negocio debe estar expuesto de manera permanente sobre la mesa, o en una pared visible, atentos a esos visos, en ocasiones amenazas, en otras oportunidades, que definen finalmente el futuro de la organización, que hoy más que nunca depende de la real capacidad de innovar”².

Un modelo de negocio también actúa como brújula para la organización. Es el mapa de navegación para la comunidad que la integra, y debe ser compartido como ese instrumento de visualización que posibilita la cocreación de su propio destino y de su permanente proceso de transformación y reacomodo en el entorno. Los primeros llamados a entender la manera como la organización crea valor, y a considerar nuevas innovaciones en el negocio, son sus propios empleados, ese colectivo que con su hacer contribuye a esa creación de valor en la organización.

Un modelo de negocio cambia, de entrada, la conversación sobre los problemas y sobre las personas, hacia conversaciones sobre las posibilidades y las maneras de contribuir a la creación de valor e innovación en el contexto del ecosistema en el que la organización se encuentra inserta. En este sentido el modelo de negocio, como representación, provee, sin lugar a dudas, un marco mental que sirve de referencia para el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización.

2.1.2 Diferencias entre un modelo de negocio y un plan de negocios

Para empezar se define que un plan de negocios es un documento amplio conformado entre 40 y 90 hojas, donde lo más importante de este es que contiene los aspectos a considerar para implementar un negocio, este nos sirve principalmente para dos cosas. La primera para identificar la oportunidad de negocio y establecer el curso de acción que seguirá y la segunda para mostrarles a los inversionistas potenciales la oportunidad de negocio así como el costo que este implica y los resultados económicos estimados del mismo. No es necesario que un emprendedor desarrolle un plan de negocios pero si lo hace, este tendrá la ventaja de analizar su propuesta de negocio de una manera ordenada.

Un modelo de negocio es una propuesta innovadora y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa, el producto puede no ser innovador por sí mismo, pero las propuestas y estrategias que se utilizan para su comercialización si pueden serlo.³

² Artículo web “modelo de negocio” LONDOÑO Félix director de docencia e investigación U Eafit <http://www.portafolio.co/columnistas/modelo-negocio>

³Artículo web Que buenas tareas. “ diferencias modelos de negocio vs plan de negocios” <http://www.buenastareas.com/ensayos/Diferencia-Entre-Modelo-y-Plan-De/3575057.html>

¿Qué vínculos existen entre el modelo de negocio y la creación de valor?

El modelo de negocio es un replanteamiento del plan de negocios ya existente, por esta razón el modelo de negocio crea estrategias innovadoras para darle un valor a la empresa y replantear aspectos que no se habían tenido en cuenta en el plan de negocios, un plan de negocio puede tener varios tipos de modelo de negocios pero se debe implementar el que cree mayor valor para la empresa y por ende para el producto.

Tabla 1. Diferencias entre plan de negocios y modelo de negocio

| Diferencias entre Plan de negocios y modelo de negocios | |
|---|---|
| Plan de negocios | Modelo de negocio |
| Es un documento amplio entre 40 y 90 hojas que lo más importante de este es que contiene los aspectos a considerar al implementar un negocio | Una propuesta innovadora y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa, |
| Identifica la oportunidad de negocio y establecer el curso de acción que seguirá | Un modelo de negocio se implementa estrategias para darle un valor agregado a la empresa |
| Muestra a los inversionistas potenciales la oportunidad de negocio así como el costo que este implica y los resultados económicos estimados del mismo | Un modelo de negocio es un replanteamiento del plan de negocios Un plan de negocio puede tener varios tipos de modelo de negocios pero se debe implementar el que cree mayor valor para la empresa y por ende para el producto |

***Fuente Elaboración propia.**

Concluyendo de lo anterior en un plan de negocios se establecen los aspectos a considerar al implementar un negocio y que definirán el curso de este y en un modelo de negocio se implementa estrategias para darle un valor agregado a la empresa y por ende al producto o servicio para diferenciarlo de la competencia.

2.1.3 ¿Definición de Tecnologías de la información y la comunicación TIC?⁴

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación agrupan un conjunto de sistemas necesarios para administrar la información, y especialmente las computadoras y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla.

Las TIC han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo:

.....agilizando las comunicaciones

.....sustentando el trabajo en equipo,

.....gestionando las existencias,

.....realizando análisis financieros, y

.....promocionando nuestros productos en el mercado

Las empresas tienen como objetivo principal vender sus productos en el mercado. Las TIC facilitan el trabajo de presentar el producto a los clientes y conseguir ventas de muchas maneras distintas. Algunos ejemplos:

– Una página web donde exponer nuestros productos permite que los clientes interesados encuentren nuestros productos fácilmente en Internet y contacten con nosotros.

– Un sistema de gestión de clientes informatizado (CRM) nos permite conocer mejor a nuestros clientes, analizando sus hábitos y su historial de compras. Así podemos planificar mejor nuestras acciones de venta y gestionar de forma eficaz las diferentes áreas de negocio.

De manera análoga al área de Marketing, las TIC también permiten mejorar la

Gestión financiera (en la contabilidad, la banca electrónica o la facturación Electrónica), la logística y la distribución (en el seguimiento de flotas, la Gestión de almacén, el comercio electrónico), los recursos humanos (en la Formación a distancia e-learning, la gestión del conocimiento, el seguimiento Personalizado), la producción y los procesos (gestión de Compras, órdenes de producción, gestión

⁴Artículo web Plan formación tic innovadora think tic 2012 Sector turismo chile
www.sie.fer.es/recursos/.../13-02-12%20PLAN%20TIC%20TURISMO.pdf

de recursos ERP). En la actualidad, las TIC son un factor determinante en la productividad de las empresas, sea la empresa que sea y tenga el tamaño que tenga. Aunque se trate de una empresa muy pequeña, hay una serie de servicios TIC Básicos de muy bajo coste, con los que cualquier empresa puede contar:

- Conexión a Internet,
- Correo electrónico,
- Página web.

Estos servicios TIC básicos agilizan el acceso a la información, la comunicación con nuestros clientes y proveedores, la promoción de nuestros servicios y la imagen de marca. Y a la vez, tienen un coste muy bajo. Una vez estos servicios básicos están instalados, las empresas deben analizar sus procesos de negocio, e integrar las tecnologías de la información y la comunicación que optimizan estos procesos para aumentar la productividad. Para, en definitiva, producir más y mejor en menos tiempo, y que todos podamos disfrutar del tiempo libre. *“Vivimos momentos en los que los empresarios necesitan tomar decisiones arriesgadas para la mejora de sus negocios. Gracias a las TIC los datos que tenemos se transforman en información, entonces es cuando nuestros empresarios pueden decidir y esas decisiones podrán ser fructíferas o no, pero se estarán tomando en base a criterios de competitividad.”*⁵

La aplicación de las TIC y tecnologías asociadas es una actividad primordial que las pymes pueden llevar a cabo para fortalecer su capacidad empresarial, de posicionamiento y de venta de sus productos y servicios. De entre los principales beneficios del uso de las TIC podemos enumerar:

- Optimización de la organización y gestión interna de la empresa
- Ahorro de costes
- Aumento de la productividad
- Aumento de las ventas de productos y servicios
- Acceso a nuevas oportunidades de negocio
- Mejora de los procesos de internacionalización de la empresa
- Aumento de la competitividad de la empresa en su sector

⁵ artículo web Think Tic BANEGAS Jesús Presidente AMETIC
www.ametic.es/DescargarDocumento.aspx?idd=3948

- Mejora de las interacciones empresa-administración
- Mayor información del mercado, de competidores, de clientes, etc.

2.1.4 Importancia y aplicabilidad de las TIC en las empresas

- Las tic en la gestión financiera
- Las tic en la gestión de rrhh
- Las tic en el marketing, la
- Comunicación y la comercialización

Las Tic En La Gestión Financiera

En la actividad de cualquier empresa de negocios, las funciones de planificación, análisis y control financiero adquieren una importancia crucial, constituyéndose en elemento esencial para el éxito y la supervivencia de la empresa.

Sin ninguna duda, existe una inevitable y valiosa interacción entre las decisiones de carácter financiero y el resto de las funciones y actividades empresariales: diseño e investigación de productos y/o servicios, procedimientos y sistemas de fabricación, marketing, recursos humanos,

Análisis económico-financiero, definición de sistemas de comunicación, relaciones con el entorno, etc.

“las tic son herramientas que facilitan la captación y procesado de la información necesaria, así como la interacción entre las distintas funciones y actividades empresariales de manera que mejoren la gestión financiera de la empresa”

Principales aplicaciones tic a la gestión financiera:

Banca electrónica y gestión de tesorería:

Las TIC han Proporcionado a bancos y clientes nuevos canales de comunicación para hacer negocio. Cabe destacar:

- consulta de saldos y extractos de cuentas
- trasposos de fondos entre distintas cuentas de la empresa
- transferencias a otras cuentas de distintas entidades,

- gestión del correo (solicitud de duplicados o cambio en la periodicidad del mismo)
- gestión de domiciliaciones
- gestionar tarjetas a través de consultas del disponible, cambiar los límites asignados a las tarjetas y cambiar las formas de pago.
- gestión de inversiones permite la consulta de los depósitos, valores o fondos de inversión.
- realización de inversiones on-line.
- consultas sobre préstamos y créditos, contratos, cartera de efectos o líneas de riesgo.
- Cuadro De Mando Integral: es un modelo de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad.
 - BalancedScorecard (BSC)
 - Business Intelligence (BI)
- Firma Electrónica asegura el acceso a servicios globales de Internet para grandes compañías y pymes, que encuentran en ella una , segura y eficaz de relación virtual con otras empresas, bancos, AAPP
- Facturación Electrónica: consiste en la transmisión de las facturas o documentos análogos entre emisor y receptor por medios electrónicos (ficheros informáticos) y telemáticos (de un ordenador a otro), firmados digitalmente con certificados reconocidos, que permiten dar la misma validez legal que las facturas emitidas en papel

Las Tic En La Gestión De Rrhh

Las tecnologías han facilitado las tareas habituales de los departamentos de RRHH proporcionándoles una serie de herramientas de gestión. En la actualidad, las áreas de personal cuentan con aplicaciones que les ayudan en procesos como la selección, formación, evaluación del personal o el cálculo de nóminas.

Principales aplicaciones tic a la gestión rr.hh:

- Formación Empleados: plataformas e-learning (Moodle), CD-ROM, videoconferencia, telepresencia.
- Conciliación Vida Laboral Y Profesional: plataformas TIC para teletrabajo, cloudcomputing, virtualización, videoconferencia, etc

- Gestión Del Conocimiento: las TIC permiten generar una infraestructura de red que posibilite que la información se comparta, de manera que pueda ser útil para otros individuos a la hora de resolver problemas o tomar
- Decisiones. Intranets, bases de datos, tecnología semántica, cloudcomputing.

Gestión De Rrhh/Portal Del Empleado: gracias a la aplicación de estas herramientas TIC se puede:

- Calcular las nóminas de los empleados
- Evaluar el rendimiento de los mismos
- Imputar coste empleados a proyectos
- Crear una Intranet del empleado para poder reservar salas, solicitar vacaciones, pedir material, consultar sus nóminas, solicitar cursos de formación, etc.

Las tic en el marketing, la comunicación y

La comercialización

En la actualidad las empresas se ven obligadas a mantener una relación bidireccional con sus clientes de manera que cada vez mas conozcan sus gustos, sus tendencias, sus opiniones, sus anhelos...y de esta manera, poder reaccionar a tiempo y responder con productos que satisfagan al cliente en cada momento y en cada lugar.

Todo este flujo de información requiere de un correcto, continuado y actualizado proceso de datos así como de una continua interacción con medios digitales en los que el cliente ofrece información. En este nuevo escenario tecnológico se basa el Marketing Digital, cada vez más al alcance de cualquier empresa y en el que la correcta aplicación de las Tic es de extremado valor.

Gestión De Las Relaciones Con Clientes (Crm): El CRM nos permite

Adquirir cada vez más información sobre nuestros clientes, de forma que podemos planificar de forma más eficaz y eficiente todas las áreas de negocio de la empresa.

Estas soluciones se articulan a través de tres grandes áreas:

– Contact Management: la gestión de los contactos y de la recogida de datos

– Business Intelligence: integración y elaboración de los datos adquiridos convirtiéndolos en informaciones útiles de apoyo al proceso de toma de decisiones empresariales

– Marketing digital: la conversión de las informaciones en acciones y programas de marketing en webs, blogs, redes sociales, etc

Boletín Electrónico (Newsletter): permite informar a los clientes de productos o servicios de la empresa de manera programada y a través del correo electrónico, sms, mms...

Marketing Y Comunicación En Dispositivos Móviles: permiten establecer comunicación con el cliente de manera personalizada a través del móvil, tablet, etc. En cualquier lugar, con mayor impacto y a un mayor número de clientes (El móvil es la tecnología más estandarizada)

Desarrollo De Páginas Web: es la imagen de nuestra empresa en Internet. En ella se dispone toda la información que queramos ofrecer, así como se Establecen las vías de interacción con los clientes de manera que podamos Interactuar con ellos y captar la información deseada.

Redes Sociales

Blogs

Buscadores: Un buscador es una herramienta de búsqueda de la Red que Permite al usuario, mediante palabras o combinaciones de palabras, encontrar Documentos alojados en páginas web que contienen información sobre el tema que Interesa.

– Posicionamiento en buscadores (SEO, SEM)

– Creación de campañas marketing on line

– Medición impacto campañas marketing on line

E- Commerce: es la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet.

Es importante que la empresa integre las plataformas de comercio electrónico Dentro de las herramientas TIC disponibles en la empresa, lograr una vinculación Con los programas de gestión internos (ERP) para optimizar el proceso, reducir Trámites y ahorrar costes al mismo tiempo que logra transmitir veracidad, confianza seguridad al comprador simplificando el proceso.

- Desarrollo de tiendas on line. B2B, B2C, C2C.
- Desarrollo de pasarelas de pago seguras. Paypal
- Seguridad jurídica en comercio electrónico: LOPD, contratación.

E- Procurement: herramientas TIC destinadas a gestionar el proceso completo de captación de proveedores y suministros de provisiones a través de Internet. Permiten monitorizar procesos y programar pedidos en función de las Variables que el empresario considere más importantes de entre los posibles Proveedores.

2.1.5 Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg⁶

Para la realización del modelo de negocio es importante identificar el tipo de organización, para eso utilizamos el modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg, quien propone:

Empresarial: caracterizada por tener una estructura simple, informal, flexible, desarrollándose en un entorno sencillo y dinámico, habitualmente son organizaciones pequeñas, que surgen por el liderazgo visionario un emprendedor.

Maquinal: burocrática, centralizada, formal, hay especialización y división del trabajo, su entorno es simple y estable, organizaciones grandes.

Diversificada: Es la respuesta estructural de una organización maquinal al diversificar sus productos o servicios ofertados, hay concentración de poder y autonomía en las unidades, descentralización vertical, sistema de control del comportamiento que normaliza los output.

Profesional: burocrática y descentralizada, mantiene autoridad de naturaleza profesional.

Innovadora: orgánica, con baja complejidad, formalidad y centralización, la autoridad es impartida por la organización, hay equipos multidisciplinarios de staff para llevar a cabo proyectos innovadores, sus entornos son complejos y dinámicos, tienen alta tecnología y cambios frecuentes de producto.

Misionera: los miembros de esta organización actúan de acuerdo a sus creencias, ausencia de reglas, es rígida, tiende a cambiar el mundo más que a ella misma, hay poca especialización y división del trabajo.

⁶Henry Mintzberg. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Argentina, 1991

Política: autoridad, ideología y conocimientos técnicos están subordinados al juego del poder político, su estructura se asemeja a la burocrática y su estrategia está basada en el poder.

La organización objeto de estudio la podemos definir como una organización de tipo empresarial puesto que es la forma de organización más simple donde la estructura se ha edificado alrededor de las decisiones personales y la orientación del líder, así como la elección de personal se ha hecho en el sentido de que sean personas leales a él; este tipo de organizaciones alcanzó su apogeo en la era de los grandes trust norteamericanos de finales del siglo XIX, cuando los poderosos empresarios controlaban personalmente enormes imperios.

2.1.6 Definición de la metodología del modelo de negocio canvas⁷

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor

Un punto de partida sobre toda discusión, reunión o taller sobre la innovación de modelos de negocios debe ser un entendimiento común de lo que un modelo de negocios es actualmente. El reto es que estos conceptos deben ser simples, relevantes, y entendibles de manera intuitiva sin simplificar excesivamente las complejidades del funcionamiento de una empresa.

Entendemos que un modelo de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.

⁷Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan; et. al. (2009). (en Inglés). *Business Model Generation*. Nueva Jersey: Hoboken Publication

Los Nueve Bloques ⁸

1. Segmentos de Mercado

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u Organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

Mercado masivo

Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.

Nicho de mercado

Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado

Segmentos

Algunos modelos distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas. El brazo de detalle de un banco como el Credit Suisse, por ejemplo, puede distinguir entre un gran grupo de clientes, donde cada uno posee activos hasta US\$ 100,000.00, y un grupo menor de clientes adinerados, que tienen activos superiores a los US\$ 500,000.00. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares pero con variaciones.

Diversificado

Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados. Por ejemplo, Amazon en el 2006 decidió diversificar su negocio al detalle ofertando espacio en línea de almacenamiento y uso de servidores por demanda. De esta manera empezó a servir un segmento de

⁸Generación de modelos de negocios Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

clientes totalmente diferentes, empresas en la web, con una proposición de valor totalmente diferente.

Plataformas (o mercados) multi-Laterales

Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de tarjetahabientes y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito. De manera similar, una empresa ofreciendo un periódico gratuito necesita un amplio número de lectores para atraer a sus anunciantes. En la otra cara, también necesita anunciantes para financiar la producción y la distribución. Ambos segmentos deben hacer funcionar el modelo.

2. Proposiciones de Valor

El bloque de proposiciones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas Proposiciones de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

La siguiente lista no exhaustiva de elementos puede contribuir a la creación de valor para el cliente.

9

⁹ bid

Tabla 2. Elementos que contribuyen a la creación de la propuesta de valor

| | |
|-----------------------------|---|
| <p>Novedad</p> | <p>Algunas Proposiciones de Valor satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta Similar. Frecuentemente están relacionados con tecnología,</p> |
| <p>Desempeño</p> | <p>Mejorar el desempeño de un producto o servicio a sido una manera tradicional De crear valor. El sector de las computadoras se ha fundamentado Tradicionalmente en este aspecto.</p> |
| <p>Personalización</p> | <p>Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente Individual o un segmento de clientes crea valor.</p> |
| <p>Facilitar el trabajo</p> | <p>Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunos Trabajos. Rolls-Royce entiende esto muy bien, las aerolíneas dejan enteramente el mantenimiento de los motores a ellos, esto les facilita el trabajo de administrar la compañía, y la aerolínea le paga a Rolls-Royce por Cada hora que se usa un motor.</p> |

| | |
|---------------------|--|
| Diseño | <p>El diseño es un elemento importante. Un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde el diseño puede ser una parte importante de la Proposición de valor.</p> |
| Marca/ Status | <p>Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar Una marca específica.</p> |
| Precio | <p>Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de Satisfacer las necesidades de un segmento de clientes sensitivos al precio.</p> |
| Reducción de costo | <p>Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor. Ejemplo; Brindar software y licencias gratis, ,servicio en la nube</p> |
| Reducción de riesgo | <p>Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o Servicios. Para un comprador de BMW es importante la garantía de cinco años de piezas y servicios, en el caso de la Hyundai viene con una garantía de transmisión de 5 años</p> |
| Accesibilidad | <p>Proveer productos y servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a Él, es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de la innovación, de</p> |

| | |
|-----------------------------|--|
| | Nuevas tecnologías |
| Conveniencia/ Usabilidad | Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor. |

3. Canales

El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.

Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un role importante en la experiencia del cliente. Los canales sirven diferentes funciones incluyendo:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.
- Entregar una proposición de valor a los clientes
- Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

Los canales tienen cinco fases distintivas. Cada canal puede cubrir algunas o todas estas fases. Podemos distinguir entre canales directos o indirectos, así como entre canales propios y canales asociados. Encontrar la mezcla correcta de canales para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean es crucial en llevar una proposición de valor al mercado. Una organización puede escoger entre llegar a sus clientes con sus propios canales, a través de canales asociados, o una mezcla de ambos. Canales propios pueden ser directos, como una fuerza de venta propia o una página de internet, o pueden ser indirectas, como una tienda detallista propia u operada por la organización. Los canales asociados son indirectos y abarcan un amplio rango de opciones, como son distribución al mayoreo, detalle, o páginas de internet asociadas. Los canales asociados conllevan márgenes menores, pero le permiten a la organización expandir su alcance y beneficiarse de las fortalezas del canal. Los Canales propios y particularmente los directos, tienen un margen mayor, pero pueden ser costosos

para instalarlos y operarlos. El truco es encontrar el balance correcto entre los diferentes tipos de canales, e integrarlos de una manera para crear una gran experiencia del cliente, y maximizar las ventas.

Grafica 1. Fases del Canal de distribución.

| Tipos de Canal | | Fases del Canal | | | | | |
|----------------|-----------|---------------------|--|--|--|--|--|
| Propio | Directo | Fuerza de ventas | 1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios? | 2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización? | 3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios? | 4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes? | 5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes? |
| | | Ventas por Internet | | | | | |
| Asociado | Indirecto | Tiendas propias | | | | | |
| | | Tiendas asociadas | | | | | |
| | | Mayorista | | | | | |

Tomado del libro generación de modelos de negocio de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

4. Relaciones con los clientes

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

- . Adquirir consumidores
- . Retener consumidores
- . Empujar las ventas

En sus primeros días, por ejemplo, la relación de un operador de una red móvil estaba orientada por estrategias agresivas de adquisición que incluían celulares gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente.

Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general.

Podemos distinguir varias categorías de relaciones con el cliente, las cuales pueden coexistir en la relación de la empresa con un segmento de mercado en particular.

Tabla 3. Tipos de Relación Con los clientes

| | |
|------------------------------------|--|
| Asistencia Personal | Esta relación está basada en interacción humana. |
| Asistencia Personal Dedicada | Esta relación envuelve dedicar un representante a un cliente de manera Especifica. |
| Autoservicio | En este tipo de relación, una empresa no mantiene relaciones directas con el Cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden así mismos. |
| Servicios Automatizados | Este tipo de relación mezcla una más sofisticada forma de autoservicio con |

| | |
|-------------|--|
| | Procesos automatizados. |
| Comunidades | Las empresas están incrementando el uso de comunidades para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre miembros de la Comunidad. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que les permiten a los usuarios intercambiar conocimiento. |
| Co-Creación | Más empresas están yendo más allá de la relación tradicional entre cliente y Proveedor hacia crear juntos valor con los clientes. |

5. Fuentes de Ingreso

El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

- Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso:

Tabla 4. Fuentes de ingreso

| | |
|--|--|
| <p>Venta de Activos</p> | <p>La más ampliamente comprendida fuente de ingreso se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto</p> |
| <p>Prima por Uso</p> | <p>Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, mas paga el consumidor.</p> |
| <p>Primas de Suscripción</p> | <p>Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio.</p> |
| <p>Prestar Rentar Alquilar</p> | <p>Esta fuente de ingresos es creada cuando le damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio</p> |
| <p>Licencia</p> | <p>Esta fuente de ingreso es generada dándoles a los clientes el permiso para usar Propiedad intelectual a cambio de una prima.</p> |
| <p>Primas de Broker</p> | <p>Esta fuente de ingreso se deriva de los servicios de intermediación realizados a Favor de dos o más partes.</p> |
| <p>Publicitar</p> | <p>Las primas resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular Son una fuente de ingresos. Tradicionalmente la industria mediática y los organizadores de eventos se apoyaban grandemente en ingresos de la Publicidad. En años recientes otros sectores, incluyendo servicios y software, Han comenzado a depender fuertemente en los ingresos publicitarios.</p> |

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precio. El tipo de mecanismo escogido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos, fijos y dinámicos.

GRAFICA 2. Mecanismos de fijación de precios

| "Menú" de Precios Fijos Los precios están predefinidos en base a variables estáticas | | Precios dinámicos Los precios cambian en base a las condiciones del mercado | |
|--|--|---|--|
| Precio de lista | Precios fijos para productos individuales, servicios u otras proposiciones de valor | Negociación (regateo) | El precio es negociado entre dos o más partes dependiendo del poder y/o las destrezas de negociación |
| Dependiente de las características | El precio depende del número o de la calidad de las características de la proposición de valor | Gerencia del margen | El precio depende del inventario y tiempo de compra (normalmente se usa para recursos perecederos como las habitaciones de hotel o asientos de aerolíneas) |
| Dependiente del Segmento de mercado | El precio depende del tipo y características del segmento de mercado | Mercado de Tiempo Real | El precio es establecido dinámicamente por la relación oferta/demanda |
| Dependiente del volumen | El precio está en función de la cantidad comprada. | Subastas | El precio es el resultado de las ofertas en competencia |

Tomado del libro generación de modelos de negocio

6. Recursos Claves

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos.

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos claves pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

Los recursos claves pueden ser categorizados como sigue:

Tabla 5. Tipos de recursos Claves

| | |
|-------------|--|
| Físicos | Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de Distribución |
| Intelectual | <p>Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes</p> <p>Cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente</p> <p>Pueden ofrecer un valor substancial. Empresas de bienes de consumo como</p> <p>Nike y Sony dependen fuertemente en las marcas como un recurso clave.</p> <p>Microsoft y Sap dependen del software y de la propiedad intelectual</p> <p>Desarrollada a lo largo de los años. Qualcomm, un diseñador y suplidor de chips</p> <p>para la telefonía móvil de banda ancha, construyo su modelo de negocios</p> <p>alrededor de patentes de diseños de microchips que le generan a la empresa</p> <p>Substanciales primas por licencias.</p> |
| Humano | <p>Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son</p> <p>Particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos</p> <p>Humanos son cruciales en las industrias</p> |

| | |
|------------|--|
| | <p>creativas e intensivas en conocimiento.</p> <p>Una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, depende fuertemente en sus recursos humanos: su modelo de negocios se basa en un ejército de Científicos experimentados y una fuerza de ventas grande y hábil.</p> |
| Financiero | <p>Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para Contratar empleados claves. Ericsson, el fabricante de teléfonos móviles, provee un ejemplo de la palanca provista por los recursos financieros dentro de Un modelo de negocios. Ericsson puede optar por tomar prestado fondos de bancos y mercados de capital, entonces usa una porción de ellos para proveer financiamiento a los canales de venta para los equipos de los clientes, asegurando de esta manera que las ordenes son colocadas con Ericsson en ves de la competencia</p> |

7. Actividades Claves

El bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar

una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios. Para el fabricante de software Microsoft, las actividades claves incluyen desarrollo de software. Para el fabricante de PP Dell. Las actividades claves incluyen la gerencia de la cadena de proveedor. Para el consultor Mckinsey, las actividades claves incluye la solución de problemas.

Las actividades claves pueden ser categorizadas como sigue:

Tabla 6. Tipos de actividades claves.

| | |
|-----------------------|---|
| Producción | Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización. Y la entrega de Un producto en cantidades substanciales y/o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura |
| Solución de Problemas | Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas Soluciones a problemas individuales de los clientes. Las operaciones de consultoría, hospitales, y otras organizaciones de servicio están típicamente Dominadas por actividades de solución de problemas. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento Continuo. |
| Plataforma / Red | Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están Dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de conexión, software, e incluso marcas pueden funcionar como Una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y de mantenimiento continuo a su |

| | |
|--|---|
| | <p>plataforma: la página web de EBay. El modelo de negocio de Visa requiere de actividades relacionadas con la Plataforma de transacciones de los comercios, clientes y bancos. El modelo de negocios de Microsoft requiere la gerencia de la interfaz con otros vendedores De software y el sistema operativo Windows. Las actividades claves en esta Categoría se relacionan con la gerencia de la plataforma, provisión de servicios y promoción de la plataforma.</p> |
|--|---|

8. Sociedades Claves

El bloque de Sociedades Claves describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

- . Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- . Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- . Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios
- . Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

Puede ser útil distinguir tres motivaciones para crear sociedades:

Tabla 7. Tipos de motivaciones para crear sociedades.

| | |
|---|--|
| <p>Optimización y Economía de Escala</p> | <p>La forma más básica de asociación o relación de comprador y proveedor se diseña</p> <p>Para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Es ilógico para una Empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. La asociación de empresas para la optimización y la economía de escala se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura</p> |
| <p>Reducción de Riesgo e Incertidumbre</p> | <p>Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo</p> <p>Caracterizado por la incertidumbre. No es inusual de parte de los competidores</p> <p>Formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra. Blu-Ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado por un grupo de los líderes en electrodomésticos, computadoras personales, y productores de Media. El grupo coopero para introducir la tecnología Blu-Ray al mercado pero de manera individual los miembros compiten al vender sus propios productos Blu-Ray.</p> |
| <p>Adquisición de recursos y actividades particulares</p> | <p>Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades</p> <p>Descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para suplir recursos específicos y Realizar algunas actividades. Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede licenciar un sistema operativo para sus celulares en vez de desarrollar uno por sí mismo. Una aseguradora puede escoger depender de corredores independientes para vender sus pólizas en vez de desarrollar su propia fuerza de ventas.</p> |
|--|---|

9. Estructura de Costos

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. Las llamadas aerolíneas “No-frills” por ejemplo, han construido modelos de negocios alrededor de estructuras de costos bajos.

De manera natural, los costos deben ser minimizados en todo modelo de negocios. Pero las estructuras de costos bajos son más importantes para algunos modelos de negocios que en otros.

Por lo tanto puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de costos en modelos de negocios: Impulsados por los costos y impulsados por el valor (muchos modelos de negocios caen dentro de estos dos extremos):

Tabla 8. Clases de estructuras de costos.

| | |
|--------------------------------|--|
| <p>Impulsados por el costo</p> | <p>Los modelos de negocios impulsados por el costo se enfocan en minimizar</p> <p>Costos donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos tan reducida como sea posible, usando Proposiciones de Valor de bajo precio, automatización al máximo, y subcontratación extensa.</p> <p>Aerolíneas “No-Frills”, como SouthWest, EasyJet y RyanAir son tipos de Modelos de negocios impulsados por el costo.</p> |
| <p>Impulsados por el valor</p> | <p>Algunas empresas están menos preocupadas por las implicaciones del costo en el diseño de un modelo de negocio en particular, y se enfocan en la creación de Valor. Proposiciones de Valor de primera y un alto grado de servicio</p> <p>Personalizado usualmente caracteriza los modelos impulsados por el valor.</p> <p>Hoteles de lujo, con sus fastuosas facilidades y servicios exclusivos, caen en Esta categoría.</p> |

Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características:

Tabla 9. Características de las estructuras de los costos.

| | |
|-----------------------------|---|
| <p>Costos Fijos</p> | <p>Los costos que se mantiene iguales a pesar del volumen de productos o</p> <p>Servicios producidos. Por ejemplo salarios, alquileres, y plantas de</p> <p>Manufactura. Algunos negocios, como los de manufactura, se caracterizan por</p> <p>Una alta proporción de costos fijos.</p> |
| <p>Costos Variables</p> | <p>Los costos varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios</p> <p>Producidos. Algunos negocios, como los festivales musicales, se caracterizan</p> <p>Por una alta proporción de costos variables.</p> |
| <p>Economía de Escala</p> | <p>Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta. Empresas grandes, por ejemplo, se benefician de los descuentos al comprar por</p> <p>Cantidades grandes. Este y otros factores causan que el costo unitario caiga</p> <p>cuando sube la producción</p> |
| <p>Economía de Amplitud</p> | <p>Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una</p> <p>Operación de gran amplitud. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas</p> <p>actividades o canales de distribución pueden dar apoyo a múltiples productos</p> |

2.2 Marco Referencial

2.2.1 reseña histórica de la imprenta Departamental Del Cauca¹⁰

Aspectos organizacionales

Nombre de la organización: Imprenta Departamental del Cauca

Representante legal: Jesús E López Fernández

La Imprenta del Departamento, inició sus labores en 1.870, cuando se instaló la primera maquinaria y se inauguró, funcionó en el claustro adjunto al convento y templo de la comunidad Franciscana, inmueble que fue expropiado por el General Tomas Cipriano de Mosquera, en virtud de la Ley de enajenación de bienes de manos muertas y entregado por la Nación, al Departamento del Cauca.

Con recursos del presupuesto Nacional de la vigencia de 1.868, se adquirieron las primeras máquinas, el terremoto de 1.906, destruyó la edificación de la Imprenta, la cual permaneció fuera de servicio por el transcurso de un tiempo y en el año de 1.915, se concluyó la restauración del edificio y se reinstaló la maquinaria.

En 1.983, nuevamente el terremoto arrasó el inmueble, el cual posteriormente, fue entregado en comodato a la Fundación Escuela Taller, dentro del programa de preservación del patrimonio cultural en Ibero-América, entidad esta, que con el apoyo del gobierno Español y recursos del patrimonio Nacional, ha venido manteniendo dicha edificación.

Desde el sismo de 1.983, la empresa ha tenido que afrontar dificultades económicas, sin embargo continúa prestando sus servicios. Talleres Editoriales del Departamento, hoy Imprenta Departamental del Cauca, es una empresa industrial y comercial del orden Departamental, adscrita a la Secretaría Administrativa y Financiera del Departamento del Cauca

2.2.2 Domicilio y sede¹¹

Dirección: Carrera 7 No. 8 - 45

Teléfono: +57(2)8244212

2.2.3 Misión¹²

La Imprenta Departamental del Cauca se dedica a la elaboración de artes gráficas, apoyando la gestión institucional de entidades oficiales y particulares. También se

¹⁰Toda la información referente a la organización fue suministrada la empresa IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA

¹¹bid

¹²bid

acerca de publicar los actos administrativos de la gobernación del departamento del Cauca y sus entidades descentralizadas, con el fin de garantizar la seguridad y transparencia jurídica del estado.

2.2.4 Visión¹³

La Imprenta Departamental del Cauca en los próximos cinco años logrará un reconocimiento en el campo de las artes gráficas en el sur occidente colombiano.

2.2.5 Objetivos de la empresa¹⁴

- Garantizar la sostenibilidad económica de la imprenta
- Posicionar la imprenta en el mercado
- Satisfacer al cliente
- Transformar la imprenta e innovar en productos
- Desarrollar integralmente el talento humano
- Contar con una infraestructura física y tecnológica acorde a las expectativas de la imprenta

¹³bid

¹⁴ bid

2.2.6 Estructura organizacional¹⁵

Organigrama



Tomado de plan estratégico de la imprenta departamental del cauca.

2.2.7 portafolio de servicios

Portafolio de servicios

- Diseño Grafico
- Encuadernación
- Gaceta Departamental
- Impresión Láser Color
- Litografía
- Mercadeo
- Tipografía

¹⁵ bid

3. CONTEXTUALIZACION METODOLÓGICA

3.1 JUSTIFICACION METODOLOGICA

La metodología aplicada se pretende distribuir en fases de la siguiente forma:

Primera fase:

- Reconocimiento de la organización por medio de reuniones con los diferentes encargados de la empresa
- Diagnóstico de la situación actual de la empresa por medio del uso de algunas herramientas de la metodología de la investigación.

Segunda fase:

- trabajo de campo Pará la obtención de datos e insumos indispensables para realizar el proyecto.
- Se buscara información en fuentes primarias como la observación, sesiones de grupo, entrevistas con los diferentes miembros de la organización como administrativos y operarios de las diferentes áreas
- También se buscara información secundaria como: fuentes gubernamentales, fuentes empresariales, bases de datos por computadora, fuentes independientes, donde encontramos libros, revistas, documentos, el internet entre otros. Obteniendo información actual y veraz para el desarrollo del trabajo.

Tercera fase:

- Organizar clasificar y analizar la información recogida para empezar a construir la estructura de la metodología y que se pueda aplicar de manera efectiva el modelo de negocio canvas

Cuarta fase:

- presentar un modelo piloto de la propuesta de diseño y elaboración del modelo de negocio para las área de las tic al asesor académico para que se realicen correcciones.

Quinta fase:

- Elaboración formal de la propuesta de diseño y elaboración del modelo de negocio para el área de las tic en la imprenta departamental del cauca, para ser socializada con los directivos de la organización.

Nota: Se utilizaran herramientas de la metodología de la investigación y la metodología de modelo de negocio canvas.

4 DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Se identifica la necesidad de realizar un reconocimiento organizacional a la imprenta departamental del Cauca, para el cumplimiento de esta tarea se procede a realizar diferentes actividades para recolectar información; esta información se clasificará en datos primarios y datos secundarios.

A continuación se definen las técnicas y herramientas para esta fase del proyecto:

Definición de técnicas y herramientas para obtener datos primarios y secundarios de la organización en esta etapa del proyecto.

Observación. La observación es un método para reunir información visual sobre lo que ocurre, lo que nuestro objeto de estudio hace o cómo se comporta. La observación es visual. Se utiliza para recolectar los datos necesarios para un estudio. Es un método clásico de investigación científica; además, es la manera básica por medio de la cual obtenemos información acerca del mundo que nos rodea.¹⁷

Datos de diccionario enfocado al análisis de documentos estratégicos de la empresa. El diccionario de datos proporciona información adicional y complementa la técnica de la observación, el análisis de documentos de la empresa es un método para reunir información formal acerca de cómo está organizada en la parte de direccionamiento estratégico¹⁸.

Reuniones con personal. Consisten básicamente en la congregación de un determinado número de personas con unos intereses en común con el fin de tomar decisiones o transmitir información.

4.1.1 DATOS PRIMARIOS

Estos datos fueron obtenidos por medio de reuniones realizadas con el personal administrativo de la organización y el resto del equipo de trabajo de la empresa quienes amablemente brindaron información relevante a la organización.

La primera reunión se realiza con el gerente general, como primer paso se hizo una presentación general entre pasante y gerente, seguido de esa presentación el gerente procedió a presentar su equipo de trabajo en la parte administrativa.

¹⁷ Artículo web definición técnica de método científico de la observación

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Tecnicas-De-Observaci%C3%B3n/137061.html>

¹⁸ Artículo web técnicas de recolección de datos

<http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

Para la segunda reunión se hizo una presentación con las diferentes áreas de la empresa, se hizo un recorrido por la empresa para conocer las instalaciones, la cadena de producción y el personal de cada área.

Certificación de reuniones con gerente general y presentación de equipo de trabajo. (Aplicación de herramientas para recolectar datos primarios)

Acta No 1

| | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Acta para Reuniones | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|------|--|-------------------|---|---------|
| Ciudad: Popayán | | | | Propuesta de modelo de negocio para el área de las tic en la Imprenta Departamental Del Cauca. | | | |
| Fecha | 21 | 03 | 2013 | Hora Inicio | Hora Finalización | Lugar de desarrollo | ACTA No |
| | Día | Mes | Año | 2:25 pm | 3:25PM | Imprenta departamental oficina gerente genera | 1 |

ORDEN DEL DIA

| No | Temas |
|----|--|
| 1 | Asistencia y verificación del quórum |
| 2 | Presentación con gerente general y su equipo de trabajo administrativo |
| 3 | Breve descripción de la empresa por parte del gerente general |
| 4 | Presentación y descripción del trabajo de la pasantía por parte del pasante. |

DESARROLLO DE LA REUNION

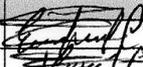
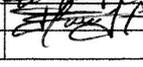
| | |
|---|---|
| 1. ASISTENCIA Y VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM: | |
| Asesor Empresarial | Pasante |
| <ul style="list-style-type: none"> Jesús López Fernández | <ul style="list-style-type: none"> Edwin José Joaquín Cruz |
| 2. Tema a tratar numero 1 | |
| INFORMACIONES | DECISIÓN/ACCIÓN |
| Presentación de gerente general, y su equipo de trabajo en el área administrativa | Definición del asesor empresarial el cual va estar pendiente del trabajo del pasante en este caso el gerente general |
| Descripción general de la empresa | Recordar en segunda reunión la entrega de documentos formales de la empresa para que el pasante realice el respectivo análisis. |
| Descripción de la problemática actual de la empresa | Leer la ley Antitrámites por parte del pasante haciendo énfasis en el decreto que afecta la empresa |
| 3. Tema a tratar numero 2 | |
| INFORMACIONES | DECISIÓN/ACCIÓN |
| Descripción del trabajo a realizar en la empresa por parte del pasante. | Dar a conocer la fecha por parte del pasante para entrega del anteproyecto, donde se especifiquen todos los detalles del trabajo a realizar en la empresa |
| explicación de la metodología de trabajo por parte del pasante | Explicación por parte del pasante a gerente general de las distintas etapas o fases que va necesitar el |

Continuación acta No 1

| | |
|--|----------------------------|
| | Acta para Reuniones |
|--|----------------------------|

| | |
|--|--|
| | trabajo de pasantía de manera general. |
|--|--|

ASISTENTES

| No | Nombre y Apellido | Cargo y Dependencia | Firma |
|----|------------------------|---------------------|---|
| 1 | Edwin José Joaquí cruz | Pasante |  |
| 2 | Jesús López Fernández | Gerente general |  |
| 3 | | | |

COMPROMISOS

| No | Compromiso | Responsable |
|----|--|--|
| 1 | Definición de fecha de entrega de anteproyecto a gerente general por parte de pasante. | Edwin José Joaquí cruz |
| 2 | Entrega de documentos formales de parte de gerente general para el análisis del pasante | Jesús López Fernández |
| 3 | Definición de segunda reunión para presentación del pasante con el resto de la empresa | Edwin José Joaquí cruz y Jesús López Fernández |
| 4 | Explicación de la cadena de valor que maneja la empresa por medio de un recorrido por las instalaciones. | Equipo de trabajo de la empresa |

OBSERVACIONES

| |
|--|
| Consultar como se realiza el convenio para formalizar pasantía entre universidad y la imprenta |
|--|


JESÚ LÓPEZ FERNÁNDEZ
 Gerente general imprenta departamental
 Cauca


EDWIN JOSÉ JOAQUÍ CRUZ
 Pasante

Certificación de reuniones con gerente general y presentación del resto de áreas de la empresa. (Aplicación de herramientas para recolectar datos primarios)

ACTA No 2

| | |
|----------------------------|--|
| Acta para Reuniones | |
|----------------------------|--|

| | | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|--|-------------|-------------------|---|---------|
| Ciudad: Popayán | | | Propuesta de modelo de negocio para el área de las tic en la Imprenta Departamental Del Cauca. | | | | |
| Fecha | 25 | 03 | 2013 | Hora Inicio | Hora Finalización | Lugar de desarrollo | ACTA No |
| | Día | Mes | Año | 2:40 pm | 4:05PM | Imprenta departamental oficina gerente genera | |

ORDEN DEL DIA

| No | Temas |
|----|---|
| 1 | Asistencia y verificación del quórum |
| 2 | Presentación con el equipo de trabajo de las diferentes áreas de la empresa |
| 3 | Recorrido por toda la empresa |
| 4 | Explicación de la cadena de valor manejado por la empresa |

DESARROLLO DE LA REUNION

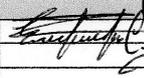
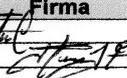
| | |
|---|---|
| 1. ASISTENCIA Y VERIFICACIÓN DEL QUÓRUM: | |
| Asesor Empresarial | Pasante |
| <ul style="list-style-type: none"> Jesús López Fernández | <ul style="list-style-type: none"> Edwin José Joaqui Cruz |
| 2. Tema a tratar numero 1 | |
| INFORMACIONES | DECISIÓN/ACCIÓN |
| Presentación de equipo de trabajo de las diferentes áreas de la empresa | Presentación de pasante con cada trabajador de la empresa y explicación del trabajo que va realizar el pasante en la empresa |
| Recorrido por cada una de las áreas de la empresa | Análisis de la distribución de la infraestructura de la empresa en la parte física y funcional. |
| Descripción de cómo funciona cada área de la empresa | Proceso de observación y análisis de las distintas áreas y de las distintas funciones que realiza cada trabajador a partir del dialogo y la observación visual. |
| 3. Tema a tratar numero 2 | |
| INFORMACIONES | DECISIÓN/ACCIÓN |
| Entrega de documentos formales por parte del gerente general al pasante los documentos se reciben en forma física y digital | Se recibe 2 planes estratégicos, uno actualizado a las nuevas ordenanzas y otro desactualizado de cómo venía funcionando anteriormente, se recibe manual de procesos y procedimientos, y se recibe manual de funciones, se toma apuntes y se define que estos |

Continuación acta No2

| | |
|----------------------------|--|
| Acta para Reuniones | |
|----------------------------|--|

| | |
|---|---|
| | documentos deben ser devueltos al finalizar la pasantía. |
| Breve explicación del gerente general al pasante acerca de los documentos entregados. | Se recibe una explicación de cómo y por quienes fueron realizados los documentos y se procede a explicar para que se necesita la información. |

ASISTENTES

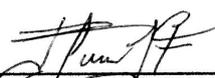
| No | Nombre y Apellido | Cargo y Dependencia | Firma |
|----|-------------------------|---------------------|---|
| 1 | Edwin José Joaquín Cruz | Pasante |  |
| 2 | Jesús López Fernández | Gerente general |  |
| 3 | | | |

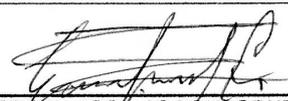
COMPROMISOS

| No | Compromiso | Responsable |
|----|---|-------------------------|
| 1 | Se solicita lista de documentos para formalizar convenio de pasantía entre la empresa y la universidad. | Jesús López Fernández |
| 2 | Se pacta que se deben entregar los documentos al finalizar la pasantía. | Edwin José Joaquín Cruz |
| 3 | Se pacta que no se debe reproducir ni subir información de los documentos a sitios web sin la autorización del gerente general. | Edwin José Joaquín Cruz |
| 4 | Se pactan las fechas para unas posibles encuestas a los trabajadores de la empresa por parte del pasante. | Edwin José Joaquín Cruz |

OBSERVACIONES

| |
|--|
| |
|--|


JESÚS LÓPEZ FERNÁNDEZ
 Gerente general imprenta departamental
 Cauca


EDWIN JOSÉ JOAQUÍN CRUZ
 Pasante

Fotos de reuniones con personal y proceso de observación.



Fuente: celular de pasante.

Una de la fuente de datos más importante que entra en esta categoría es el documento relacionado con la parte de direccionamiento estratégico que será desglosado a continuación para el mejor desarrollo de este objetivo específico.

DESCRIPCION DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA¹⁹

Aspectos organizacionales²⁰

Nombre de la organización: Imprenta Departamental del Cauca

Representante legal: Jesús E López Fernández

Dirección: Carrera 7 No. 8 - 45

Teléfono: +57(2)8244212

¹⁹Toda la información es tomada de documentos formales de la imprenta departamental del cauca

²⁰ bid

Misión²¹

Somos una empresa industrial y comercial del estado, que satisface las necesidades de los clientes de una manera transparente, en los campos de las artes gráficas, gestión documental, tecnologías de la información y comunicación tic y la publicación de actos administrativos del departamento del cauca.

La misión anteriormente nombrada es la nueva misión que adopto la empresa como parte de las políticas de reestructuración que se vienen realizando, a continuación nombrare la antigua misión para denotar el cambio que hay en la razón social de la empresa, todos estos cambios son consecuencia de la implementación de la ley antitramites y la modificación referente a que los actos administrativos no se seguirían publicando de manera física sino vía internet.

Misión antigua

La Imprenta Departamental del Cauca se dedica a la elaboración de artes gráficas, apoyando la gestión institucional de entidades oficiales y particulares. También se encarga de publicar los actos administrativos de la gobernación del departamento del Cauca y sus entidades descentralizadas, con el fin de garantizar la seguridad y transparencia jurídica del estado.

Como podemos ver se presenta un cambio en la parte de servicios que ofrece la imprenta departamental del cauca, todo esto enfocado a recuperar el equilibrio financiero y organizacional.

Visión

La Imprenta Departamental del Cauca para el año 2020 será una empresa competitiva, de alto impacto social, posicionada en el mercado y reconocida por la calidad de los servicios y la capacidad de innovación de nuevos productos en el cauca y suroccidente colombiano

Para el aspecto de la visión sucede exactamente lo mismo que para la misión, la visión anteriormente nombrada es una nueva visión, la cual está formulada de acuerdo a lo planteado en la nueva visión, para denotar el cambio en la visión a continuación nombrare la antigua visión que se manejaba en la imprenta años atrás.

Visión Antigua

La Imprenta Departamental del Cauca en los próximos cinco años logrará un reconocimiento en el campo de las artes gráficas en el sur occidente colombiano.

²¹ bid

Se puede concluir que antes de la decisión que tomo el stakeholder acerca de la ley antitramites la empresa se desempeñaba de muy buena manera satisfaciendo la demanda del sector oficial y descentralizado en lo referentes a artes graficas y su principal servicio era la publicación de actos administrativos con su producto estrella la gaceta departamental.

El resto de información que se nombrara a continuación sigue siendo la misma por el momento no se ha cambiado.

Objetivos²²

Garantizar la sostenibilidad económica de la imprenta

Posicionar la imprenta en el mercado

Satisfacer al cliente

Transformar la imprenta e innovar en productos

Desarrollar integralmente el talento humano

Contar con una infraestructura física y tecnológica acorde a las expectativas de la imprenta

Historia²³

La Imprenta del Departamento, inició sus labores en 1.870, cuando se instaló la primera maquinaria y se inauguró, funcionó en el claustro adjunto al convento y templo de la comunidad Franciscana, inmueble que fue expropiado por el General Tomas Cipriano de Mosquera, en virtud de la Ley de enajenación de bienes de manos muertas y entregado por la Nación, al Departamento del Cauca.

Con recursos del presupuesto Nacional de la vigencia de 1.868, se adquirieron las primeras máquinas, el terremoto de 1.906, destruyó la edificación de la Imprenta, la cual permaneció fuera de servicio por el transcurso de un tiempo y en el año de 1.915, se concluyó la restauración del edificio y se reinstaló la maquinaria.

En 1.983, nuevamente el terremoto arrasó el inmueble, el cual posteriormente, fue entregado en comodato a la Fundación Escuela Taller, dentro del programa de preservación del patrimonio cultural en Ibero-América, entidad esta, que con el apoyo del gobierno Español y recursos del patrimonio Nacional, ha venido manteniendo dicha edificación.

²² bid

²³ bid

Desde el sismo de 1.983, la empresa ha tenido que afrontar dificultades económicas, sin embargo continúa prestando sus servicios. Talleres Editoriales del Departamento, hoy Imprenta Departamental del Cauca, es una empresa industrial y comercial del orden Departamental, adscrita a la Secretaría Administrativa y Financiera del Departamento del Cauca

Estructura organizacional²⁴

Grafica 3 Organigrama empresa



Tomado de plan estratégico de la imprenta departamental del cauca

²⁴ bid

Tabla 10. Detalle de los principales cargos en la empresa

| | | |
|--|---|---------|
| DENOMINACION DEL EMPLEO | | GERENTE |
| PROPOSITO PRINCIPAL | | |
| Establecer políticas Administrativas, económicas y financieras para dar cumplimiento de la misión de la Entidad. | | |
| REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA | | |
| ESTUDIOS | Se requiere título profesional en Derecho, Administración de Empresas, Administración Pública, Contaduría Pública, Ingeniería industrial o Economista, Título de posgrado | |
| EXPERIENCIA | Cinco (5) años de experiencia profesional | |

| | | |
|--|---|--------|
| DENOMINACIÓN DEL EMPLEO | | ASESOR |
| PROPOSITO PRINCIPAL | | |
| Coadyuvar el logro de los objetivos de la entidad permitiendo: establecer las acciones, las políticas, los métodos, los procedimientos y los mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo. | | |
| REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA | | |
| ESTUDIOS | Acreditar título profesional en Contaduría, Administración Pública o de Empresas y Derecho, concedido por una institución pública o privada debidamente reconocido por el Gobierno. | |
| EXPERIENCIA | Tres (3) años de experiencia | |

| | | |
|---|--|------------------|
| DENOMINACIÓN DEL EMPLEO | | MAESTRO EN ARTES |
| PROPOSITO PRINCIPAL | | |
| Diseñar y elaborar prospectos de artes graficas y labores profesionales del área de su conocimiento que apoyen la labor misional de la entidad. | | |
| REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA | | |
| ESTUDIOS | Requiere de título profesional en Diseño grafico | |

| | |
|-------------|---|
| EXPERIENCIA | Dos (2) años de experiencia profesional relacionada en artes gráficas |
|-------------|---|

Tomado de manual de funciones imprenta departamental del cauca

Portafolio de servicios

- Diseño Grafico
- Encuadernación
- Gaceta Departamental
- Impresión Láser Color
- Litografía
- Mercadeo
- Tipografía

Grafica 4. Mapa de procesos de la imprenta departamental del cauca.²⁵

Mapa de Procesos de la Imprenta Departamental del Cauca



Tomado de plan estratégico de la imprenta departamental del cauca.

²⁵ bid

4.1.2 DATOS SECUNDARIOS

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta parte del objetivo específico se realizó la recolección de información a través de base de datos siendo vía internet donde se logró obtener mayor información sobre el desarrollo de actividades referentes al sector artes gráficas, otro medio fueron las fuentes gubernamentales, y por último los datos de empresas que trabajan en el medio con el fin de conocer más sobre el tema.

Para arrancar es importante conocer la definición del concepto general de imprenta, la definición de este concepto será desarrollado en el siguiente párrafo.

Imprenta²⁶

La imprenta es el método de reproducción de textos, imágenes u otra cosa cualquiera sobre papel u otro material y consiste en aplicar tinta generalmente líquida, sobre soportes metálicos llamadas *tipos* y transferirla al soporte por presión.

Se debe a Johannes Gutenberg la iniciativa de unir un equipo de impresores y se le atribuye la invención de la tipografía. Junto a Gutenberg -"Padre de la Imprenta", aparecen otros nombres como el alemán Mentelin, impresor de Estrasburgo (1458-1478); el italiano Pánfilo Castaldi, médico y después tipógrafo en 1470 y Lorenzo de Coster, de Haarlem, (Países Bajos) (1370-1430).

También es importante conocer un poco de la historia de la imprenta a continuación se nombrarán los apartes más relevantes.

Historia de la Imprenta²⁷

Hasta 1449 y años posteriores, los libros eran difundidos a través de copias manuscritas de monjes y frailes dedicados exclusivamente a la oración y a la transcripción de ejemplares por encargo del clero, reyes y nobleza.

La imprenta fue inventada por los chinos siglos antes pero en la Alta Edad Media se utilizó en Europa para publicar panfletos publicitarios y políticos, etiquetas, y trabajos de pocas hojas; para ello se trabajaba el texto en hueco sobre una tablilla de madera, incluyendo los dibujos -un duro trabajo de artesano-. Una vez confeccionada, se acoplaba a una mesa de trabajo, también de madera, y se impregnaban de tinta negra, roja, o azul (solo existían esos colores), después se aplicaba el papel y con rodillo se fijaba la tinta. El desgaste de la madera era considerable por lo que no se podían hacer muchas copias con el mismo molde. A este tipo de impresión, se le llama xilografía.

²⁶ Definición de imprenta en línea <http://definicion.de/imprenta/>

²⁷ Historia de la imprenta en línea <http://es.wikipedia.org/wiki/Imprenta>

Cada impresor fabricaba su papel, otorgándole su propia marca de agua a modo de firma de impresor. Por estas marcas de agua es por lo que se conocen sus trabajos.

En este entorno, Gutenberg apostó a que era capaz de hacer a la vez varias copias de la Biblia en menos de la mitad del tiempo de lo que tardaba en copiar una el más rápido de todos los monjes copistas del mundo cristiano y que éstas no se diferenciarían en absoluto de las manuscritas por ellos.

Pidió dinero a un prestamista judío, Juan Fust, y comenzó su reto sin ser consciente de lo que su invento representaría para el futuro de toda la humanidad.

En vez de usar las habituales tablillas de madera, que se desgastaban con el poco uso, confeccionó moldes en madera de cada una de las letras del alfabeto y posteriormente relleno los moldes con hierro, creando los primeros "tipos móviles". Tuvo que hacer varios modelos de las mismas letras para que coincidiesen todas con todas, en total más de 150 "tipos", imitando perfectamente la escritura de un manuscrito. Tenía que unir una a una las letras que sujetaba en un ingenioso soporte, mucho más rápido que el grabado en madera e infinitamente más resistente al uso.

Como plancha de impresión, amoldó una vieja prensa de vino a la que sujetaba el soporte con los "tipos móviles" dejando el hueco para letras capitales y dibujos. Estos, posteriormente serían añadidos mediante el viejo sistema xilográfico y terminados de decorar manualmente.

Lo que Gutenberg no calculó bien fue el tiempo que le llevaría poner en marcha su nuevo invento por lo que antes de finalizar el trabajo, se quedó sin dinero. Volvió a solicitar un nuevo crédito a Juan Fust, y ante las desconfianzas del prestamista, le ofreció entrar en sociedad. Juan Fust aceptó la propuesta y delegó la vigilancia de los trabajos de Gutenberg a su sobrino, Peter Schöffer, quien se puso a trabajar codo a codo con él a la vez que vigilaba la inversión de su tío.

Tras dos años de trabajo, Gutenberg volvió a quedarse sin dinero. Estaba cerca de acabar las 150 Biblias que se había propuesto, pero Juan Fust no quiso ampliarle el crédito y dio por vencidos los anteriores, quedándose con el negocio y poniendo al frente a su sobrino, ducho ya en las artes de la nueva impresión como socio-aprendiz de Gutenberg.

Gutenberg salió de su imprenta arruinado y se cuenta fue acogido por el obispo de la ciudad, el único que reconoció su trabajo, hasta su muerte pocos años después.

Peter Schöffer terminó el trabajo que inició su maestro y las Biblias fueron vendidas rápidamente a altos cargos del clero, incluido el Vaticano, a muy buen precio. Pronto empezaron a llover encargos de nuevos trabajos. La rapidez de la

ejecución fue sin duda el detonante de su expansión, puesto que antes la entrega de un solo libro podía posponerse durante años.

Actualmente se conservan muy pocas "Biblias de Gutemberg" o de 42 líneas y menos aún completas. En España se conserva sólo una, completa, en la Biblioteca Nacional de Burgos.

La Biblia de Gutemberg no fue simplemente el primer libro impreso, sino que, además, fue el más perfecto. Su imagen no difiere en absoluto de un manuscrito. El mimo, el detalle y el cuidado con que fue hecho, sólo su inventor pudo habérselo otorgado.

Pocos inventos han tenido la influencia en el ser humano como la creación de la imprenta, ese antiguo arte que puede llegar a conmover en belleza literaria y estética tipográfica al lector, siendo este el fin primero y último de la imprenta.

Por consiguiente es de vital importancia conocer y entender el proceso de producción de las imprentas ya que de esta manera se tendrá un concepto más o menos claro de lo que se hace en el sector de las artes gráficas

En general la actividad de la industria gráfica involucra cinco etapas fundamentales

PROCESAMIENTO DE IMAGEN: en esta etapa se produce el trabajo preliminar, generalmente se utilizan películas y químicos; y como resultado se producen residuos como películas usadas y líquidos del proceso de revelado.

PRUEBAS: una vez el trabajo preliminar es aceptado, este es llevado a las planchas, el principal residuo de esta parte está conformado por el material no aprobado

PROCESAMIENTO DE PLACAS (existen procesos que no incluyen esta etapa): para esta etapa existen diferentes materiales de placas; y diferentes técnicas de impresión, de las cuales depende su residuo el cual pueden ser emisiones atmosféricas especialmente en flebograpía y residuos líquidos y sólidos.

IMPRESIÓN: En esta etapa la tinta pasa de la placa hasta el sustrato

ACABADO: Esta es la última etapa donde ocurre el secado y acabado del material

Grafica 5. Proceso de producción de las imprentas



Tomado de apuntes bitácora pasantía.

Después de haber tratado temas relacionados con el concepto de imprenta, su historia y el proceso de producción que por lo general se maneja en el sector de las artes gráficas seguimos con la búsqueda de información referente a la imprenta y el sector de las artes gráficas, para esta parte se encontró información en fuentes gubernamentales en este caso las fuentes fueron fenalco, dane, e investiga, el artículo utilizado es el boletín económico sectorial de las artes gráficas en Colombia en su última edición de 2011.

Del artículo referente al último informe sectorial de artes gráficas se define que están contempladas dentro de esta actividad comercial, las actividades relacionadas con la producción de papel y cartón y la fabricación de productos en estos materiales. También se incluye la edición de libros, revistas, periódicos, tarjetas, fotografías, carteleras, entre otros; y la compra y venta de estos artículos. Así mismo, las tipografías y litografías; los servicios de impresión, diseño gráfico y publicidad, estampación, laminación, plastificado, troquelado, reproducción, envase y embalaje.

Otro de los aspectos significativos que se encontró hace referencia a que el Producto Interno Bruto de la industria gráfica, en 2010, fue de 4 billones de pesos.

Para el primer semestre de 2011 alcanzó 2 billones de pesos, menor en un 3% al obtenido en el mismo periodo de 2010, resultado que contrasta con el buen comportamiento del total de la industria manufacturera y el PIB general, que tuvieron aumentos de 3,75% y 4,77%, respectivamente.

La actividad con mayor participación fue la de edición, impresión y artículos análogos, 51% del total del producto gráfico. Productos de papel, cartón y sus productos, disminuyó en 4,45% y edición, impresión y artículos análogos, cayó en 1,55%.

Según datos censales el empleo generado por el sector gráfico en Colombia asciende a 94.841 personas, la mayoría labora en la industria, 42% del total, le sigue el comercio, 38% y los servicios de apoyo al sector, 20%. Para el caso de la industria sobresalen actividades como las tipografías y litografías; papel, cartón; y edición de libros y folletos. En servicios se destacan como generadoras de empleo las empresas de publicidad, y en la comercialización, las papelerías y librerías.²⁸

²⁸Artículo web “ ¿cómo va Colombia industrias graficas?”
<http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/espacial-%20industria%20grafica.pdf>

TABLA 11. RESUMEN CAPITULO DE RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

| HERRAMIENTAS, TÉCNICAS, UTILIZADAS PARA ESTA FASE DEL PROYECTO | DATOS PRIMARIOS OBTENIDOS DESPUÉS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS. |
|---|--|
| observación | Conocimiento del clima organizacional manejado en la empresa, distribución de la empresa, (planta física y áreas de la empresa) análisis de la cadena de valor manejada en la empresa. |
| Análisis de documentos | Direccionamiento estratégico, lineamientos, filosofía, conocimiento de los procesos más importantes desarrollados en las distintas áreas de la empresa, análisis de datos y estudios formales realizados a la empresa. |
| Diccionario de datos | Conceptos técnicos del sector del área de artes gráficas. |
| Reuniones con personal | Presentación y socialización con el equipo de trabajo de la empresa, análisis de las diversas opiniones de los empleados acerca de la situación actual que afronta la empresa , clasificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades |
| HERRAMIENTAS, TÉCNICAS, UTILIZADAS PARA ESTA FASE DEL PROYECTO | DATOS SECUNDARIOS OBTENIDOS DESPUÉS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS. |
| Análisis de conceptos generales de la imprenta y temas relacionados por medio de la web. | Historia de la imprenta, concepto general de imprenta, análisis de proceso lógico de producción de las imprentas. |
| Análisis de informe anual en el sector de artes graficas | Análisis sectorial en Colombia del sector de artes graficas en el año 2011 |

Después de aplicar las herramientas para levantamiento de información, se obtuvieron datos primarios y secundarios que ayudaron a conocer la mayoría de aspectos de la empresa, como la cultura organizacional, la conformación del equipo de trabajo, las áreas de la empresa, las actividades principales, las diferentes percepciones del personal acerca de la problemática actual y se obtuvo información estadística, histórica y técnica del sector, todo esto ayudo a estructurar el segundo objetivo relacionado con el diagnostico general.

4.2 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA.

A partir del desarrollo de la primera fase del proyecto que consistió en el reconocimiento organizacional enfocado al levantamiento de información para la obtención de datos primarios y datos secundarios se procedió a desarrollar la segunda fase del proyecto la cual consistió en realizar un diagnóstico general de la imprenta departamental del cauca.

Para el desarrollo de la primera parte de este objetivo específico se realizaron reuniones con el gerente de la empresa, el cual relató de manera general la situación actual de la empresa, contó unos antecedentes, y dio a conocer los planes que tiene pensado gestionar en su periodo de administración los cuales ayudaran a salir de la crisis por la que está atravesando en estos momentos la empresa. En las actas No 1 y No 2 se puede referenciar y certificar la realización de las reuniones y los temas tocados.

4.2.1 Descripción de la principal problemática actual de la empresa

Para poder iniciar este diagnóstico general es importante hablar del principal problema que la empresa está afrontando, este problema tiene sus inicios desde el momento en que el presidente Juan Manuel Santos firmo la vigencia de la ley Antitrámites la cual empezó a regir desde el mes de julio de 2012 en la cual se estableció que toda la contratación del sector oficial, no sería publicada en el diario oficial sino a través de la internet.

Esto quiere decir que La Imprenta Departamental actualmente no percibe ingresos por publicaciones de contratos y actos administrativos, puntos que fueron descartados legalmente por el Decreto 019 de la Ley Antitrámites y el Decreto 734 de contratación, lo que significó desde la vigencia 2012 una disminución del 75% de los ingresos, debido a que el requisito de publicación en la gaceta oficial ya no existe.

La definición oficial del decreto es esta. DECRETO 19 DE 2012 Reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012, Reglamentado por el Decreto Nacional 1450 de 2012 Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

4.2.2 Tipo de organización según modelo de configuraciones de Henry Mintzberg

Para la realización del diagnóstico general de la situación actual de la imprenta departamental del Cauca es importante identificar el tipo de organización, para eso se va a utilizar el modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg, quien propone siete tipos de organización, pero para el desarrollo del mismo se trabaja con 2 tipos; la organización empresarial o simple y la organización maquinal o burocrática ya que son los 2 tipos de configuración que mejor definen la empresa objeto de estudio.

Empresarial: La organización objeto de estudio posee características las cuales hacen que se pueda definir como una organización de tipo empresarial puesto que su forma de organización es simple y su estructura se ha edificado alrededor de las decisiones personales y la orientación de su líder, así como la elección de personal se ha hecho en el sentido de que sean personas leales a él; este tipo de organizaciones alcanzó su apogeo en la era de los grandes trust norteamericanos de finales del siglo XIX, cuando los poderosos empresarios controlaban personalmente enormes imperios.

- *La estructura* de la imprenta departamental del Cauca es informal y flexible, con poco staff o jerarquía de línea media dado que el líder o director de la empresa tiene a su cargo la totalidad de las decisiones estratégicas, hablando así de organizaciones centralizadas en lo que concierne a esa parte.
- *El Contexto* en el que se desenvuelve la empresa es a menudo un contexto simple lo cual hace que el poder se concentre básicamente en el líder o director lo cual conlleva a que no existan unos controles formales para las diferentes gestiones.

Además se dice que el contexto es dinámico porque es cambiante y obliga a que el director este en la capacidad de manejar el diverso grupo de variables que se puedan presentar

- *La comunicación* en la imprenta departamental fluye de manera informal, es decir la empresa no establece canales formales de comunicación, la mayor parte de la comunicación se realiza entre el director general y los demás.

Se puede decir que La imprenta departamental del cauca al tener una estructura de organización empresarial puede empezar a crecer y expandirse por lo cual va a ser muy difícil que una sola persona maneje y tenga a su cargo casi la totalidad de decisiones ;en este sentido se han presentado casos en los que la organización empresarial se empezó a transformar hasta convertirse en una organización de tipo convencional, en la que se encuentran presentes las líneas de poder y autoridad así como los canales de comunicación formal y la delegación de tareas y autoridad. Para que estas cuestiones no afecten la estructura de “organización empresarial” los lideres a menudo tienen mucho cuidado con entrar en mercados complejos y es por esto que prefieren quedarse en nichos de mercado que sean fácilmente asimilables para ellos; este planteamiento es de suma importancia porque a medida que crece la complejidad del entorno va a ser más difícil que todas las decisiones las pueda tomar un solo líder o director.

Ese liderazgo tan centralizado que ejerce el director hace que en el momento de crear y plantear las estrategias organizacionales exista mucha influencia de la parte subjetiva del director que tiene que ver con la manera como este individuo percibe al mundo exterior motivo por el cual el gerente está en constante capacitación y acompañado de un gran equipo de trabajo que lo ayudan a tomar las decisiones que mejor le vengan a la empresa.

Al comparar la imprenta departamental del cauca con este tipo de organización se observa que este tipo de configuración organizacional por lo general es acogido por empresas jóvenes y arriesgadas, pero en este caso de estudio se presenta también cuando las empresas enfrentan crisis severas, y esto obliga a buscar un

líder que sea capaz de adoptar una serie de estrategias en pro de la supervivencia de la empresa. Este tipo de estrategias a menudo suspende de manera efectiva y no formal los poderes de los grupos existentes (analistas, staff, directores u operarios profesionales) para lograr que el jefe asigne una nueva visión y tenga mucho más poder de decisión para diseñar estrategias tendientes a superar la crisis en la organización ,estas estrategias pueden ir en pro de buscar un “giro estratégico”(busca re concebir el producto básico y la orientación del servicio) o de un giro operativo (busca reducir costos y gastos).

Tabla 12.ventajas y desventajas de las organizaciones empresariales

| Ventajas de las organizaciones empresariales | Desventajas de las organizaciones empresariales |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La organización es fácil de entender | <ul style="list-style-type: none"> • Informalidad (comunicación, elaboración de estrategias, control) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para cambiar y rehacer la visión cuando sea necesario | <ul style="list-style-type: none"> • No especialistas (fallos e ineficiencia) |
| <ul style="list-style-type: none"> • La concepción de una nueva estrategia es un ejercicio que se realiza mejor dentro de un solo cerebro. | <ul style="list-style-type: none"> • Acumulación de trabajo, no planificación |
| <ul style="list-style-type: none"> • Más rapidez en la toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Mas crecimiento, mas burocracia |
| <ul style="list-style-type: none"> • Plena autoridad y responsabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • A más miembros, más dificultades en la marcha y en la |

| | |
|--|------------|
| | dirección. |
|--|------------|

***Fuente:** Elaboración propia.

El segundo tipo de organización o configuración con el que se puede asociar a la imprenta departamental del Cauca es la siguiente:

Maquinal. La organización objeto de estudio posee características las cuales hacen que se pueda definir también como una organización de tipo Maquinal ya que es el modelo tradicional de lo que entendemos como burocracia. Este tipo de estructura aparece en organizaciones cuyo flujo de operaciones es rutinario, sencillo, repetitivo, y cuyos métodos de trabajo están muy normalizados, ya que su característica principal es tener un gran departamento de personal o tecnoestructura que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad. Las organizaciones que se ajustan a este sistema están centralizadas, para trabajar como maquinas reguladas por lo que este sistema también recibe el nombre de sistemas mecánicos. Este sistema suele aparecer en entornos simples y estables, en organizaciones maduras con sistemas técnicos regulados que permitan el trabajo rutinario y la formalización.

Esta organización debido a la necesidad de disponer de una rutina eficiente, adoptan la configuración de **burocracia mecánica o maquinal**.

El entorno competitivo donde surgieron estas empresas, y donde aún muchas de ellas desarrollan su trabajo es sencillo y estable, con pocos cambios respecto a lo previsto y donde los conocimientos necesarios para el desempeño del trabajo son reducidos. Son "*hijas de la revolución industrial*" (Mintzberg, en Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 387).

- La Estructura de la imprenta departamental del cauca tiene una burocracia centralizada lo que hace que existan unos procedimientos formales sustentados en el trabajo especializado, presentándose una división pronunciada de la mano de obra generalmente por agrupaciones funcionales, el aspecto de la tecnoestructura es clave en la empresa, ya que es la encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media
- El Contexto de la imprenta departamental del cauca por lo general es un Entorno simple y estable, a pesar del gran tiempo que lleva funcionando la

empresa. Se observa que el Trabajo es racionalizado, como un sistema técnico racionalizador (pero no automatizado) su control es externo; típica forma de sistema cerrado habitual en producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de control y seguridad

- La Estrategia de la imprenta departamental del cauca va ligada con el proceso de planificación que es en realidad programación estratégica lo cual genera una resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro ya que suelen pasar largos períodos de estabilidad los cuales son interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica relacionados con cambios de paradigmas o en el peor de los casos crisis como la que está viviendo la empresa.

Tabla 13. Ventajas y desventajas de las organizaciones maquinales

| Ventajas Las Organizaciones Maquinales | Desventajas Las Organizaciones Maquinales |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gran estabilidad de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Rigidez: resistencia frente al cambio |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alta eficacia para la producción seriada (ganancias en productividad) | <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades de adaptación al entorno |
| <ul style="list-style-type: none"> • Permite organizaciones de gran tamaño | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas para hacer frente a los imprevistos |

*Fuente: Elaboración propia

4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.3.1 ANÁLISIS EXTERNO

4.3.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Podemos decir de la economía colombiana que con el año que acaba de terminar se completa uno de los periodos de expansión económica más prolongados de las últimas décadas. En Colombia esto ha sido particularmente cierto, pues después

del desempeño mediocre de los ochenta y la montaña rusa de los noventa el país completa ya 6 años de expansión continua.

Sin embargo, el ciclo económico es inevitable y la economía ya se encuentra sobre una senda descendente ¿Qué tan fuerte será la caída? ¿Será prolongada? Son preguntas pertinentes, cuya respuesta hay que buscarla en la magnitud y características de los desbalances acumulados durante la expansión y la naturaleza de los choques externos que enfrentamos y enfrentaremos a lo largo del año.

El déficit en cuenta corriente se ha ampliado, el endeudamiento de los hogares y las firmas se ha incrementado, la tasa de cambio real se ha apreciado y la inflación se ha mostrado renuente a continuar su trayectoria descendente. Todos ellos síntomas claros de un crecimiento económico vigoroso, por encima del potencial, soportado por la demanda interna y la disponibilidad de recursos externos.

Mientras en Colombia el exceso de inversión sobre el ahorro doméstico se ha suplido con ahorro externo en estos países este no ha sido el caso. Desde este punto de vista la economía colombiana luce más vulnerable que sus pares a un menor flujo o salidas de capitales, situación bastante probable dado el contexto externo. Sin embargo, la dinámica exportadora de los países con superávit obedece en mayor medida a precios de las materias primas históricamente altos y menos a una sofisticación de los productos de exportación.

Estos autores muestran además como Colombia es más sensible, en términos de crecimiento del PIB, a incrementos en la aversión global al riesgo mientras que Perú, Chile y México lo son a caídas en los precios de las materias primas.

La economía colombiana ha crecido más rápido, la inversión casi se ha duplicado como porcentaje del PIB y el déficit en cuenta corriente hasta ahora ha llegado a 3.4% del PIB, lejos del 6% y 7% alcanzado en la primera mitad de los noventa cuando crecíamos menos.

Finalmente podemos decir que el contexto de la ciudad de Popayán tiene el nivel de desempleo más alto del país, por lo que esto sería un punto desfavorable muy importante a tener en cuenta.

Así mismo la creación de marca país, refuerzan nuestra imagen en el exterior y hacen que aumente la inversión extranjera.

4.3.1.2 FACTORES POLÍTICO-LEGALES

En Colombia las imprentas departamentales están regidas y definidas bajo el siguiente parámetro; Son entidades descentralizadas del orden nacional, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades públicas y las sociedades de economía mixta, las superintendencias y las unidades administrativas especiales con personería jurídica, las empresas sociales del Estado, las empresas oficiales de servicios públicos y las demás entidades creadas por la ley o con su autorización, cuyo objeto principal sea el ejercicio de funciones administrativas, la prestación de servicios públicos o la realización de actividades industriales o comerciales con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Como órganos del Estado aun cuando gozan de autonomía administrativa están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas.

Las entidades descentralizadas se sujetan a las reglas señaladas en la Constitución Política, en la presente ley, en las leyes que las creen y determinen su estructura orgánica y a sus estatutos internos.

Los organismos y entidades descentralizadas, sujetas a regímenes especiales por mandato de la Constitución Política, se someterán a las disposiciones que para ellos establezca la respectiva ley.

El caso más importante que hay que referenciar en esta parte legal es el de la imprenta nacional que es el caso de la mayoría de las imprentas del país a continuación se mostraran las diferentes leyes que se implementaron desde 1994 y que afectaron a la imprenta nacional y por ende las imprentas departamentales.

Tabla 14. Leyes implementadas a la imprenta nacional.

| | |
|---|--|
| Ley 109 de 1994 Diario Oficial 41167 | Transforma a la Imprenta Nacional en empresa Industrial y Comercial del Estado. |
| Ley 190 de 1995, artículos 59 a 62 Diario Oficial 41878 | Crea el Diario único de Contratación Pública, como apéndice del Diario Oficial, elaborado y distribuido por la Imprenta Nacional de Colombia.> |
| Decreto 1477 de 1995 Diario Oficial 41986 | Por la cual se reglamenta la Ley 190 de 1995, en materia de publicación de contratos en el diario único de contratación pública. |
| Decreto 2150 de 1995 - Supresión | Artículo 95: Establece qué clase de documentos se publicarán en el |

| | |
|--|--|
| de Trámites. Diario Oficial 42137 | Diario Oficial. Artículo 96: elimina la publicación en el Diario Único de Contratación, de los convenios o contratos interadministrativos. Artículo 97: derogó los artículos 2o., 10 y 11 de la Ley 57 de 1985, mediante los cuales la Imprenta distribuía gratuitamente el Diario Oficial. |
| Ley 270 de 1996, artículos 47 y 198. Diario Oficial 42745 | Artículo 47: ordena la publicación mensual de la gaceta de la corte constitucional por la imprenta nacional de Colombia. Artículo 198: establece la posibilidad de que la Imprenta Nacional de Colombia de en concesión la publicación oficial de la jurisprudencia, sentencias y demás providencias de las corporaciones y despachos judiciales, así como la edición oficial de las Leyes y decretos cuya compilación haya sido aprobada por el Ministerio de Justicia y del Derecho.> |
| Decreto No.2469 noviembre 28 de 2000, publicado en el Diario Oficial No.44.242 nov.29/2000 | Modifica la estructura orgánica de la Imprenta Nacional de Colombia. |
| Decreto No.2470 noviembre 28 de 2000, publicado en el Diario Oficial No.44.242 nov.29/2000 | Modifica la planta de personal de la Imprenta Nacional de Colombia. |
| Resolución 574 noviembre 24 de 2000, publicada en el Diario Oficial No.44.242 nov.29/2000 | Modifica Resolución No.248 de julio 2 de 2004. FONDO DE VIVIENDA DE LA IMPRENTA NACIONAL DE COLOMBIA. |
| Resolución No. 928 de septiembre 5 de 1995 de la Dirección Nacional del derecho de Autor. | Reserva de nombre en las publicaciones |
| Resolución No.559 de diciembre 30 de 1996 de la Imprenta Nacional. | Reglamento para la tramitación interna de las peticiones, quejas y reclamos en la Imprenta. |
| Ley 98 de 1993, artículo 21, publicada en Diario Oficial No.41.151 de diciembre 23 1993. | Exención del impuesto de renta y complementarios durante veinte (20) años a las empresas editoriales, cuya actividad económica y objeto social sea exclusivamente la edición de libros, revistas, folletos, o coleccionables seriados de carácter científico o cultural. |
| Resolución No.3878/96-DIAN | La imprenta no requiere autorización para numerar Facturas. |
| Sentencia No.C-1262/2000, de septiembre 20 de 2000, de la Corte Constitucional | Declara exequible el artículo 5 de la Ley 109 de 1994.Sobre la obligación de contratar con la Imprenta Nacional. |
| Decreto No.327 de febrero 28 de 2002, publicado en el Diario Oficial No.44.732 de marzo 7 de 2002 | Establece que los contratos sin formalidades plenas cuyo valor sea igual o superior a 50 salarios mínimos legales mensuales, deberán publicarse en el Diario Único de Contratación Pública DUC. |
| Ley 489 de diciembre 29 de 1998, publicada en el Diario Oficial No.43.464 de diciembre 30 de 1998, Artículo 119. | Establece la obligatoriedad de la publicación en el Diario Oficial, los siguientes actos administrativos: a) Los actos legislativos y proyectos de reforma constitucional aprobados en primera vuelta, b) Las Leyes y los proyectos de ley objetados por el Gobierno, c) Los decretos con fuerza de ley, los decretos y resoluciones ejecutivas expedidas por el Gobierno |

| | |
|---|---|
| | Nacional y los demás actos administrativos de carácter general, expedidos por todos los órganos, dependencias, entidades u organismos del orden nacional de las distintas Ramas del Poder Público y de los demás órganos de carácter nacional que integran la estructura del Estado. |
| Resolución No.05314, Artículo 7º de febrero 28 de 2002, de la Contraloría General de la República, publicada en el Diario Oficial No.44.741 de marzo 16 de 2002 | La Imprenta Nacional hace parte del Comité para la administración del Catálogo Único de Bienes y Servicios CUBS. |
| Decreto No.3512 de diciembre 5 de 2003, publicado en el Diario Oficial No.45.398 de diciembre 11 de 2003 | Por el cual se reglamenta la organización, funcionamiento y operación del Sistema de información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE. |
| Decreto 1522 de Junio de 2003 | Por el cual se modifica el decreto 2469 de 2000. Modifica el artículo 6, relacionado con la obligación de contratar publicaciones con la Imprenta Nacional, el artículo 8, relacionado con la composición de la Junta Directiva, y el artículo 9, relacionado con las funciones de la Junta Directiva |
| Resolución No. 511 del 28 de diciembre de 2004 ", publicada en el Diario Oficial No.45.776 de diciembre 29 de 2004 | Por la cual se informa el incremento de las tarifas de publicación de los actos administrativos y documentos en el Diario Oficial ", para el año 2005. |
| Resolución No. 512 del 28 de diciembre de 2004, publicada en el Diario Oficial No.45.776 de diciembre 29 de 2004 | Por la cual se informa el incremento de las tarifas de publicación de contratos en el Diario Oficial ¿ Diario Único de Contratación Pública", para el año 2005. |
| Resolución número 513 de diciembre 28 de 2004, de la Imprenta Nacional, publicada en el Diario Oficial No.45.776 de diciembre 29 de 2004. | Por la cual se informa el incremento de las tarifas de suscripción al Diario Oficial, el valor de los ejemplares de este periódico conforme a su valor histórico y el valor de las fotocopias, para el año 2005. |
| Resolución No. 269 de agosto 15 de 2003 de la Imprenta Nacional de Colombia | Por la cual se adopta el Código de Ética de la Imprenta Nacional de Colombia |
| Decreto No. 0019 de 10 de enero de 2012, publicado en el Diario Oficial No. 48.308 de enero 10 de 2012 | Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública |

Fuente: pagina web imprenta nacional de Colombia.

No obstante, las empresas industriales y comerciales del Estado, que por razón de su objeto compitan con empresas privadas, no podrán ejercer aquellas

prerrogativas y privilegios que impliquen menoscabo de los principios de igualdad y de libre competencia frente a las empresas privadas.

4.3.1.3 FACTORES SOCIALES, CULTURALES DEMOGRAFICOS Y AMBIENTALES

Los colombianos son extremadamente críticos consigo mismos. Son nacionalistas a su manera, pero no tienen un gran "ego" nacional. Por el contrario, cualquier visión negativa que usted tenga sobre las cosas locales, los colombianos la habrán confesado y magnificado antes que usted. Eso no quiere decir que estén libres de algún grado de susceptibilidad, pero no dejará usted de sorprenderse de lo conoedores que son de sus fallas y de las de sus dirigentes.

Los colombianos tienen muy desarrollados otros reflejos: son muy veloces en reaccionar, muy ágiles en debatir, muy cautos en decidir y excesivamente lentos en emprender a fondo decisiones colectivas. Son "cortoplacistas" (tal vez porque saben que antes de haber concluido una transformación planeada, ya hay en camino otras que navegan a contracorriente). Por fortuna y como reverso de la medalla, las inercias del sistema son muy fuertes y ello hace que el país sea históricamente el más estable de la región en su economía y en sus instituciones.

Aunque hay una clara conciencia de unidad nacional, lo que se impone al observador es una colección abrumadora de diversidades. Hay, como decíamos atrás y en razón de la geografía, gran variedad de regiones (Caribe, andina, el Pacífico, el Llano, la selva), cada una de las cuales es un país distinto en lo humano, lo económico, lo cultural. Pero además, cada región comprende al interior de sí misma otras tantas diversidades, a veces extremas, como la que puede haber entre un indígena Wayúu de la Guajira y un habitante urbano de cualquier ciudad de la Costa, con los cuales convive en permanente vecindad; o entre un antioqueño y un chocono, que comparten desde hace siglos el Golfo de

Urabá. Y así, docenas de casos donde se polarizan los estilos, el color, el acento, los modales de la gente. De allí deriva una gran riqueza folclórica y artesanal.

4.3.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En el aspecto de factores tecnológicos se cuenta con 2 maquinas, una maquina de nombre tipográfica multicolor, y una segunda maquina tipográfica blanco y negro, en el futuro se piensa adquirir maquinas offset multicolor y una maquina llamada CTP la cual brindaría el beneficio de producir las planchas en la empresa sin necesidad de recurrir al proveedor de Cali valle del cauca, con esto se mejorarían los tiempos de producción, se reducirían los costos de producción y se lograría una obtener ventajas competitivas en el sector, además de que se podría prestar un servicio al resto de imprentas del departamento manejando una propuesta de servicio más competitiva, en la parte de acabados se piensa comprar una engomadora, una intercaladora y una compaginadora para que los procesos dejen de ser tan artesanales, en lo relacionado con software para contabilidad y sistemas de información se encuentra una gran debilidad , para el futuro se plantea tener una plataforma de intranet para mejorar el flujo y manejo de la información entre las distintas las áreas así mismo se piensan implementar sistemas de información que almacenen información de manera digital o en la nube de manera que se esté a la par de la economía digital 2.0.

4.4 ANALISIS INTERNO

4.4.1 Capacidad directiva En la imprenta departamental del cauca la capacidad directiva se puede decir que está en un nivel regular debido a que no se ha realizado un verdadero proceso administrativo en las anteriores administraciones lo cual hace que las gestiones pasadas no hayan tenido el nivel de éxito deseado, dejando mas vacios que fortalezas a las futuras administraciones además de que siempre la empresa ha estado en un entorno simple y flexible bajo el proteccionismo del estado generando una zona de confort que poco ayudo a la generación de planes de contingencia para épocas de crisis Por consiguiente El

proceso administrativo se sigue haciendo de la manera en que se ha venido desarrollando en los últimos años, conllevando a que las funciones administrativas no se realizan de una forma ordenada sin obedecer a unos lineamientos específicos y coherentes que generen valor a la organización.

Grafica 6. Componente 1 direccionamiento estratégico



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del cauca

4.4.2 Capacidad comercial En lo referente al portafolio de productos podemos decir que no están bien posicionados, en el sentido de que el servicio que ofrecen y los productos que entregan, solo se han ofrecido al sector oficial, debido a que nunca se tuvo la necesidad de buscar nuevos mercados y por ende nuevos clientes

En cuanto al posicionamiento de marca, la empresa bajo estudio se encuentra mal posicionada dentro de la población payanesa, debido a que siempre se ha encontrado en una zona de confort donde no se vio la necesidad de realizar actividades dirigidas a mejorar ese tipo de cuestiones empresariales.

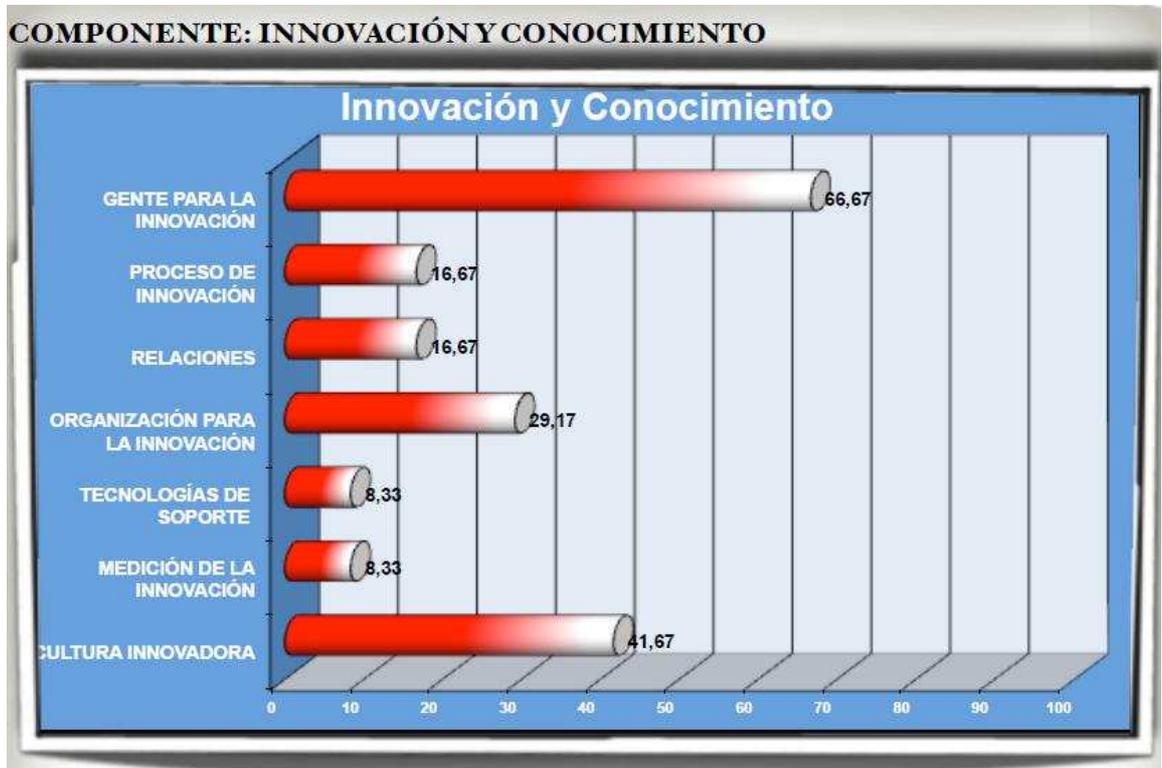
Grafica 7. Componente gestión de mercadeo



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del cauca

4.4.3 Capacidad tecnológica La tecnología utilizada es básicamente para la transformación y la producción mas no para la servucción al cliente. La empresa no cuenta con una amplia infraestructura y la distribución de planta no es la adecuada, respecto a la maquinaria es obsoleta y artesanal se necesita de una fuerte inversión tanto en maquinaria como en la capacitación del talento humano.

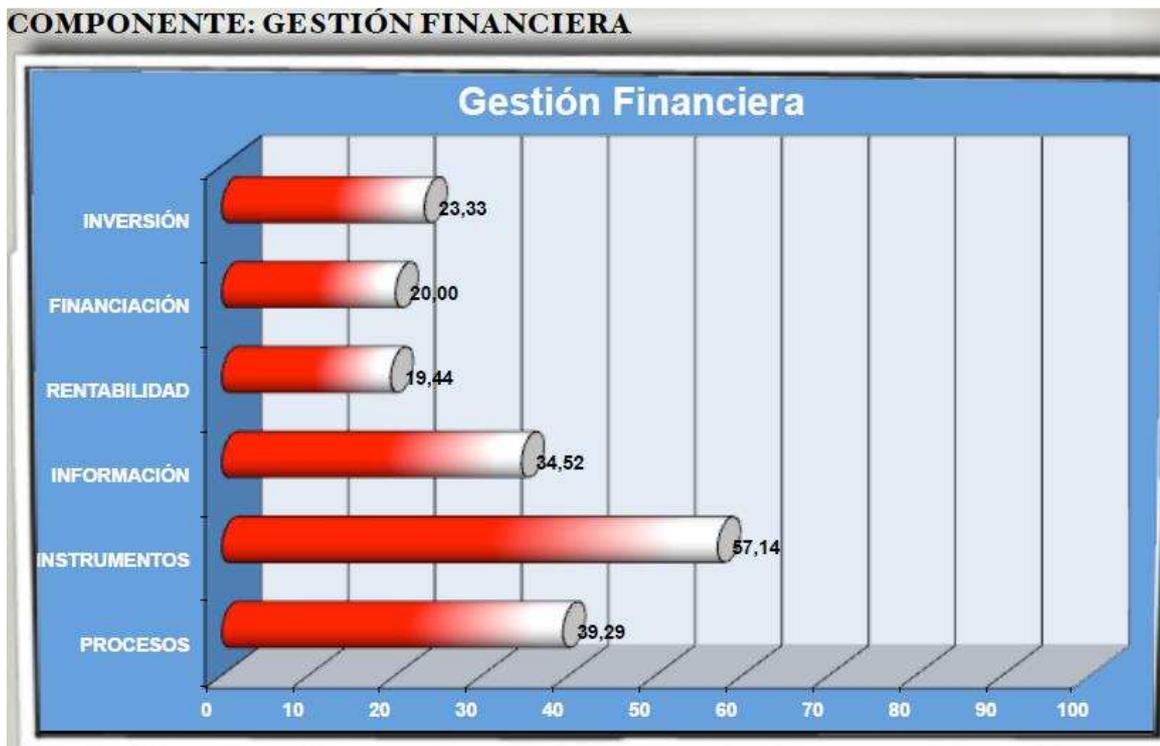
Grafica 8. Componente innovación y conocimiento



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del cauca

4.4.4 Capacidad financiera

Grafica 9. Componente gestión financiera



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del cauca

Capacidad de endeudamiento. La capacidad de endeudamiento de la imprenta departamental del cauca es muy buena, debido a que es una organización con una trayectoria de varios años, y esta a su vez cuenta con unas estrechas relaciones con sus proveedores debido al apoyo del estado. (Gobernador)

Liquidez en estos momentos este aspecto de liquidez no es una fortaleza ya que apenas se está viendo la voluntad política del gobernador y apenas se están formulando los diferentes planes para sacar adelante la empresa, por el momento el único proyecto que genera liquidez es uno que gira en torno a la gestión documental que están realizando con la gobernación del cauca.

Talento humano

Rotación del Personal Debido a la naturaleza del negocio la rotación del personal no es muy alta, y en todas las áreas de la organización se presenta una baja rotación de personal.

Además de que la organización cuenta con un tiempo considerable de existencia el sentido de pertenencia de los empleados respecto a la organización está en un buen nivel.

Grafica 10. Componente 2 direccionamiento estratégico



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del cauca

Direccionamiento estratégico la empresa está replanteando su plan estratégico, de igual manera se poseen los siguientes ítems misión, visión, principios, valores objetivos y metas. Los cuales están guiando a la organización por un camino previamente planeado y con lo cual se pueda implantar estrategias para el

cumplimiento de los objetivos formulados para la empresa, de manera que toda la organización se ve identificada en el nuevo plan estratégico.

Grafica 11. Componente 3 direccionamiento estratégico



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del Cauca

Cultura organizacional se tienen definidos los valores y principios de la organización pero en el corto plazo se espera que sean redefinidos y replanteados para que los nuevos públicos que están relacionados con la empresa identifiquen estos principios

Grafica 12. Componente cultura organizacional



Tomado de plan estratégico Imprenta departamental del Cauca

TABLA 15. RESUMEN DEL CAPITULO DIAGNOSTICO GENERAL DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA

| HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS, UTILIZADAS PARA ESTA FASE DEL PROYECTO | DATOS OBTENIDOS DESPUÉS DE APLICAR LAS HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS. |
|--|--|
| Reuniones con personal | Conocimiento de la posición del gerente general respecto a la situación por la que la empresa está atravesando. |
| Análisis de documentos | Análisis de la ley antitramites y del decreto que afecto notablemente el equilibrio financiero y organizacional. |
| Modelo de configuraciones de Henry Mintzberg | <p>Se definió cuales son los tipos de organización que mejor describen a la imprenta departamental del cauca, (empresarial y maquinal) y se describieron las principales características de cada tipo de organización en temas como estructura, entorno comunicación entre otros ítem</p> <p>Se definieron las ventajas y desventajas de cada tipo de organización(empresarial y maquinal)</p> |
| Análisis Estratégico | <p>Se obtuvieron datos relacionados con factores externos y se obtuvo información referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Factores económicos del sector y de Colombia. -Factores político legales relacionados con las diferentes leyes que rigen las imprentas y el historial de leyes que han sido implementadas a las imprentas en el transcurrir del tiempo. -Factores Sociales culturales demográficos y ambientales referentes al país y el sector donde se desempeña la imprenta -Por último se realizo el análisis de factores tecnológicos donde se analizo la infraestructura de la empresa y la |

| | |
|-------------------------|---|
| | tecnología que la empresa maneja en el momento para los distintos procesos de la cadena de valor. |
| Análisis interno | Toda la información obtenida en esta parte hizo referencia a las competencias y capacidades que la empresa tiene desarrollados internamente algunos ítem que se analizaron fueron: <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad directiva -Capacidad Comercial -Capacidad tecnológica -Capacidad financiera |

En resumen en el capítulo de diagnóstico general de la organización, se utilizó un referente teórico como Henry Mintzberg y sus tipos de configuraciones organizacionales para describir el tipo de organización con la cual la imprenta departamental del Cauca guarda más similitud y se ve encontrada identificada, de esta manera se definieron ítems como estructura, entorno, comunicación entre otros los cuales describen el funcionamiento de la imprenta, también se analizaron las ventajas y desventajas de los 2 tipos de organización con los cuales se relacionó a la empresa (tipo empresarial y tipo maquina) con esto se logró tener más insumos para el análisis del modelo de negocio que venía manejando hasta antes de presentarse el inconveniente de la ley antitramites.

En la segunda parte del desarrollo de este capítulo se hizo un análisis externo y un análisis interno, todo esto dirigido a que describir y analizar cómo estaba el entorno del país y del sector donde se desempeña la empresa, también se trataron aspectos relacionados con temas legales, culturales, económicos, factores tecnológicos, se complementó esta parte con el análisis interno donde se analizaron las competencias y capacidades que la empresa había desarrollado hasta el momento, en temas como capacidad directiva, capacidad comercial, capacidad tecnológica y capacidad financiera.

De esta manera se obtuvieron muchos insumos para poder desarrollar el diagnóstico general de la empresa y se puede proseguir con una idea más clara a trabajar en el desarrollo de la propuesta de modelo de negocio.

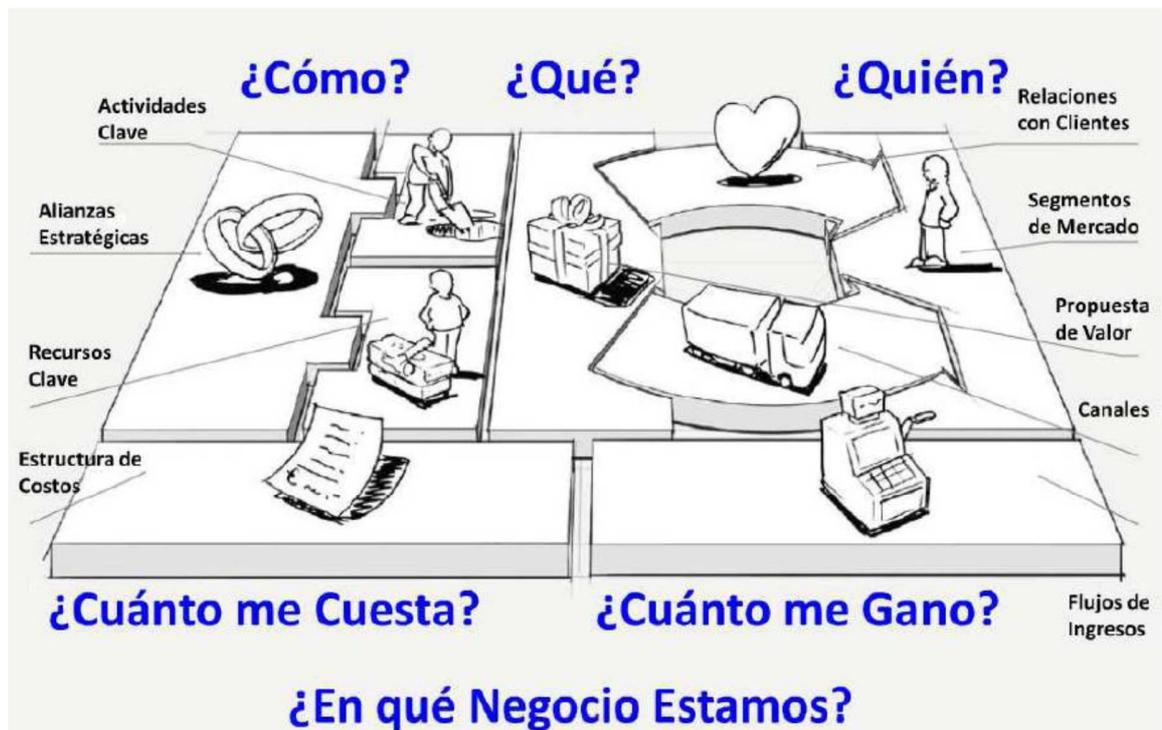
4.5 Descripción y evaluación del modelo actual de negocio de la empresa por medio de la metodología del lienzo canvas

Como primera medida se hace una Definición de la técnica o herramienta para esta fase del proyecto, la cual está enfocada a realizar la descripción del modelo de negocio que maneja actualmente la empresa.

La Técnica utilizada es la "Evaluación de los 9 bloques del lienzo canvas", ejecutada en modo de encuesta a los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa.

Con base en los conceptos definidos para cada uno de los nueve bloques, ha llegado el momento de iniciar el análisis interno de la empresa. Por lo tanto, lo primero que vamos a hacer es visualizar e identificar el modelo de negocios de la empresa y posteriormente realizar una evaluación con el fin de identificar fortalezas y debilidades que nos indiquen áreas potenciales para innovar y poder tener un primer insumo que nos permita definir la nueva propuesta de modelo de negocio para la imprenta departamental del Cauca.

Grafico 13. Modelo de negocio del lienzo canvas



Para el desarrollo de este ejercicio se maneja una matriz conformada por dos campos; el primer campo hace referencia a la etapa uno –“Identificar”. Para facilitar su desarrollo se formulan una serie de preguntas que le ayudarán, como

su nombre lo dice, a identificar cada uno de los nueve bloques del modelo de negocios de la empresa en cuestión.

Una vez realizada la parte uno de la matriz se desarrolla el campo dos, el cual hace referencia a “evaluar”. Igualmente con el propósito de facilitar su diligenciamiento se formulan una serie de preguntas que ayudarán a orientar su evaluación. Cada pregunta tiene la posibilidad de ser valorada como debilidad o fortaleza.

El mecanismo de evaluación consiste en calificar con una “X” el campo de la matriz (valoración) según el grado de la calificación que usted defina para cada aspecto de su organización.

Fortalezas: corresponden a las fortalezas de mayor nivel dentro del bloque del modelo de negocios, es decir aquellas que se sustentan en grandes capacidades para la generación de valor.

Debilidades: corresponden a las debilidades que se encuentran en un estado crítico, limitando enormemente la generación de valor.

Fue importante justificar y argumentar cada valoración dada, lo cual permitió obtener elementos claves para realizar el análisis del bloque objeto de estudio.

Certificado de realizacion de encuestas para levantamiento de informacion para describir el modelo actual de negocio.

Certificado trabajo de campo.



IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA 1870
NIT 891.500.668-8

CERTIFICA QUE:

EDWIN JOSÉ JOAQUI CRUZ identificado con cedula de ciudadanía No 1.061.695.759 de Popayán (cauca) pasante del programa de administración de empresas de la universidad del cauca realizo una serie de encuestas programadas en su metodología de trabajo de la pasantía durante su periodo contractual, estas actividades fueron realizadas entre las fechas de julio 8 de 2013 y julio 26 de 2013, dichas encuestas se realizaron con el fin de hacer el levantamiento de información para poder describir el modelo de negocio manejado actualmente en la empresa, la técnica que utilizo fue la evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas.

Para constancia de lo anterior se firma en Popayán a los 31 días del mes de julio de 2013

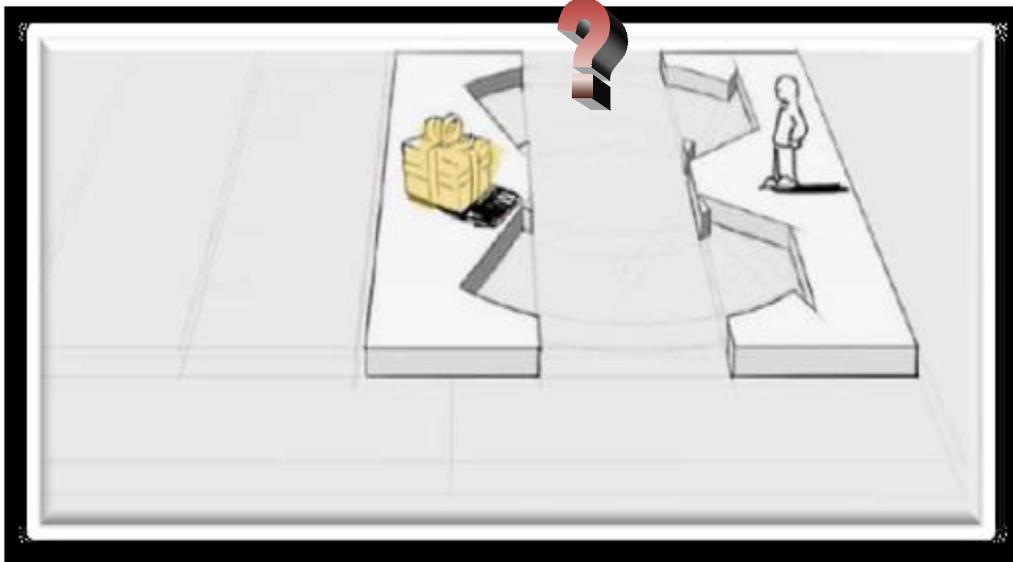
Jesús E. López Fernández
Gerente general
Imprenta departamental del cauca

Imprenta programática para el Departamento del Cauca
Cra. 7 # 8-45 – PBX (092)8244212-8243813
www.imprentadepartamental.com.co
e-mail: gerenci@imprentadepartamental.com.co
Popayán - Cauca



4.5.1 Desarrollo y evaluación del bloque de propuesta de valor

¿Qué ofrezco



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

PARTE 1 – IDENTIFICAR

¿QUÉ OFRECE A SUS CLIENTES EN TÉRMINOS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS?

Servicios relacionados con la elaboración de productos de las artes gráficas, publicación actos administrativos de la gobernación del departamento del Cauca y sus entidades descentralizadas.

¿CUÁLES SON AQUELLAS COSAS POR LAS QUE PAGAN SUS CLIENTES?

Por el alto componente de diseño, exclusividad, personalización que le permiten a cada cliente acceder a un producto único totalmente adecuado a sus necesidades y preferencias de estilo.

¿POR QUÉ LOS CLIENTES VIENEN A LA EMPRESA?

Porque acompañando la oferta ofrecemos un servicio de asesoría personalizado que les permite a nuestros clientes decidir sobre el producto a demandar

¿EN QUÉ SE DIFERENCIA SU OFERTA DE LA DE OTROS COMPETIDORES?

Actualmente la tendencia del sector donde se desenvuelve la empresa está marcada por la producción basada en economías de escala, limitando las posibilidades de diferenciación en productos. Por ende La diferencia estaría en la maquinaria utilizada y los tiempos de producción complementada con el valor agregado de la servucción, en el caso de la empresa el valor agregado pasa por las facilidades de pago y por la atención personalizada.

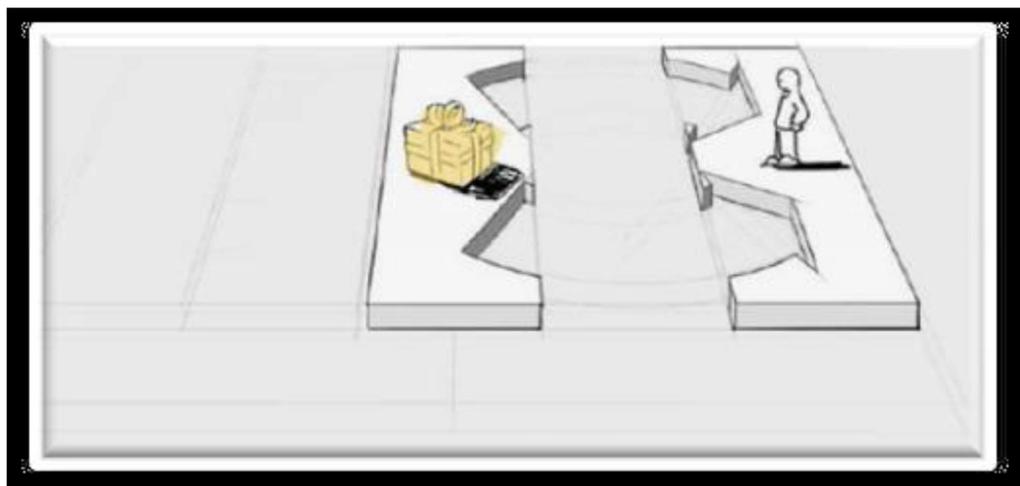
Tabla 16. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque propuesta de valor

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|------------|-----------|---|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| NIVEL DE DIFERENCIACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. | X | | Se define como debilidad debido al poco nivel de diferenciación, sumado a que la empresa no está en permanentemente proceso de actualización lo cual hace que sus procesos no ayuden a diferenciar los productos en el mercado |
| CALIDAD CON LA QUE CUENTAN NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. | | X | Se considera una fortaleza porque aunque la producción no sea en escala y los pedidos se demoren bastante en producirlos se tiene estrictos controles de calidad para las materias primas y productos terminados, la calidad de los productos es muy buena, pero los tiempos de producción no son los |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | | adecuados |
| DESARROLLO O MEJORAMIENTO PERMANENTE DE NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS. | x | | Este factor se califica como debilidad porque independiente del diseño de cada producto, no se cuenta con la maquinaria adecuada para poder producirlo con tecnología de punta, lo que origina una subcontratación de algunos procesos de la producción los cuales obligatoriamente deberían ser realizados en la empresa. |

4.5.2 Desarrollo y evaluación del bloque segmentos de clientes

¿A quién?



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿QUIÉNES SON SUS CLIENTES?

Alcaldías del Departamento, Hospitales Públicos y Empresas Sociales del Estado, Entidades Descentralizadas, Secretarías Gobernación.

¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN LOS SEGMENTOS DE CLIENTES?

La diferencia de cada cliente está en su razón social, dependiendo del sector en el que se desempeñen, dependerán sus pedidos, el diseño y los conceptos para cada acontecimiento o actividad, eso es lo que diferencia a cada cliente a la hora de analizar el mercado.

¿QUIÉNES SON SUS CLIENTES MÁS IMPORTANTES?

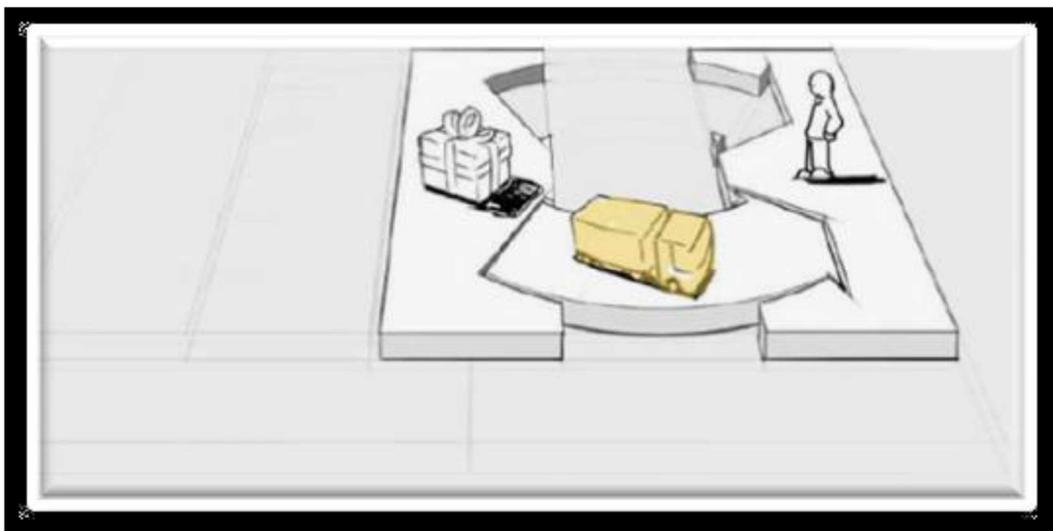
Los clientes más importantes de la imprenta están ligados al sector oficial y entes descentralizados estos segmentos de clientes son los más representativos en términos de rentabilidad, por lo general los productos que demandan están ligados a la personalización y exclusividad.

Tabla 17.herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque segmentos de clientes.

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|---|-------------------|------------------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DE NUESTROS CLIENTES Y SUS NECESIDADES | | X | Se considera fortaleza debido a que nuestra empresa mantiene un contacto permanente con nuestros clientes con el objetivo de atender sus principales requerimiento y de identificar sus necesidades. |
| GRADO DE DIVERSIFICACIÓN EN CUANTO A CLIENTES | X | | Este componente se califica como debilidad porque su principal segmento de mercado está ligado a todos los entes oficiales, dejando nichos de mercados privados sin atender y sin que conozcan |

| | | | |
|---|----------|--|---|
| | | | la empresa. |
| GRADO DE IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS. | X | | Es una debilidad porque a causa de ser un ente oficial nunca se realizo de manera adecuada el posicionamiento de la empresa en el sector, por ende, la mayoría de clientes son entes oficiales, Actualmente nuestra empresa ha venido adelantando acciones para el acceso a nuevos clientes identificados como potenciales. |

4.5.3 Desarrollo y evaluación del bloque canales de distribución



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS QUE UTILIZA PARA DAR A CONOCER SU PROPUESTA DE VALOR?

Es muy poca la gestión que se realiza en este aspecto de igual manera se cuenta con Pautas publicitarias en algunos medios de comunicación pero no se ha logrado el posicionamiento deseado

¿CÓMO LLEGA A SUS CLIENTES Y CÓMO LOS CONQUISTA?

La forma más efectiva para llegar y conquistar a nuestros clientes es a través de la comunicación permanente mediante las asesorías personalizadas en el momento de la venta y en la postventa. A partir de este mecanismo podemos identificar sus necesidades reales.

¿CÓMO ESTÁN INTEGRADOS AHORA LOS CANALES?

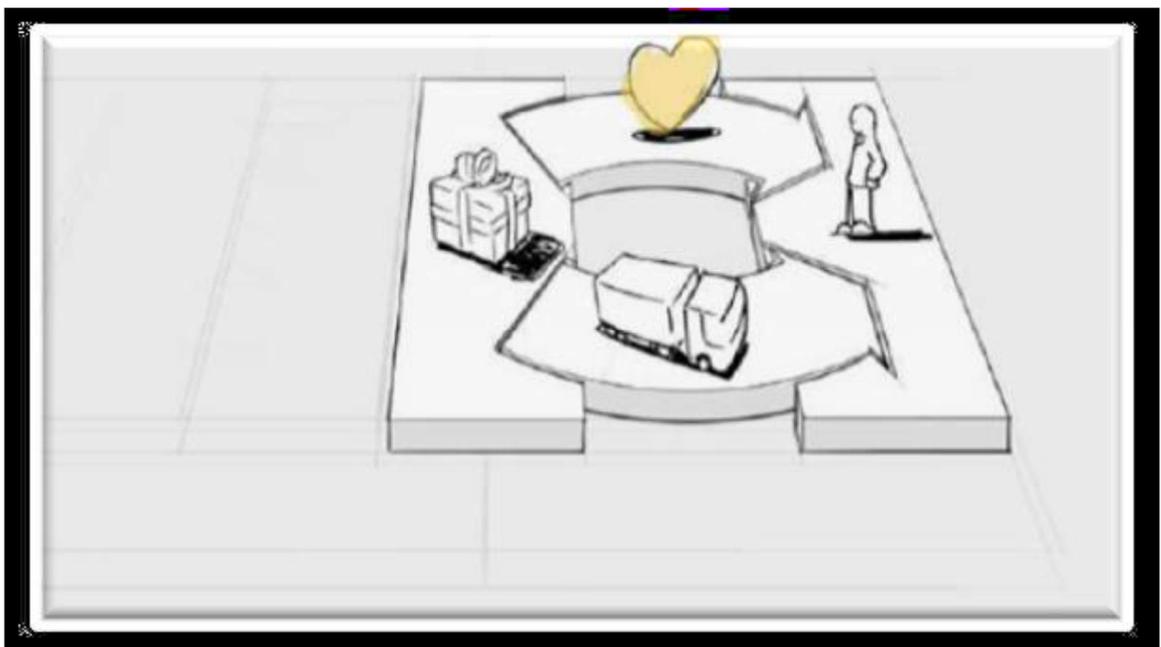
Actualmente la empresa trabaja bajo canales tradicionales de comunicación (radio, publicidad voz a voz, pautas en directorio de páginas amarillas) hace falta un sitio web donde nuestros clientes tengan la posibilidad de acceder a catálogos virtuales y por ende se pueda llegar a mas clientes potenciales de una forma masiva. No se posee un plan de marketing digital lo cual hace que no se integren herramientas y metodologías de posicionamiento SEO, posicionamiento SEM, social media, community manager, google adwords, google analytics, CRM a la propuesta de valor del modelo de negocio

Tabla 18. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque canales de distribución.

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|-------------------|------------------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| | | X | |
| EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO PERMANENTE DEL COMPORTAMIENTO DE NUESTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN | | | Se califica como debilidad porque no se realiza control sobre los mismos para determinar su efectividad. Además de que la mayoría son subcontratados Se asume que resultan efectivos por las percepciones que los clientes tienen sobre nuestra empresa, pero realmente no se realiza seguimiento sobre los canales. |
| CALIDAD DEL SERVICIO DE POST-VENTA UTILIZADO | | X | El servicio post-venta se define como fortaleza media, dado que nuestros clientes tienen acceso a |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | | | Una asesoría permanente antes y después de efectuada la compra. De igual forma nuestra empresa se comunica con los clientes a fin de realizar un seguimiento sobre su nivel de satisfacción, a pesar de no ser reportadas inconformidades. |
| NIVEL DE COSTOS ASOCIADOS A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS | X | | Es una debilidad debido a que asociado al bajo nivel de evaluación de los canales utilizados, no se han determinado los costos reales de su operación. |

4.5.4 Desarrollo y evaluación del bloque relaciones con los clientes



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿QUÉ TIPO DE RELACIONES CONSTRUYE CON SUS CLIENTES?

Por el número de clientes con el que cuenta la empresa, nos permite establecer relaciones personalizadas con nuestros clientes. No obstante, se necesita un plan de marketing digital para que se gestionen relaciones a través de diversos medios aprovechando principalmente las TIC para facilitar la interacción y un mejor manejo y análisis.

¿CUÁL ES SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RELACIONES?

El acompañamiento permanente y las asesorías personalizadas es nuestra principal estrategia para mantener la fidelidad de nuestros clientes.

¿QUÉ TIPO DE RELACIONES ESPERAN SUS CLIENTES PARA MANTENER VÍNCULOS CON LA EMPRESA?

Los clientes prefieren las asesorías que acompañan nuestra propuesta de valor, dado que les permite contar con un acompañamiento experto para la toma de decisiones acerca del producto final a solicitar.

¿SON FIELES SUS CLIENTES A SU PROPUESTA DE VALOR?

En un mercado globalizado es difícil mantener la fidelidad de los clientes, porque sus preferencias están en continuo cambio y evolución. Sin embargo, la empresa cuenta con clientes fieles que se han mantenido a lo largo de los años.

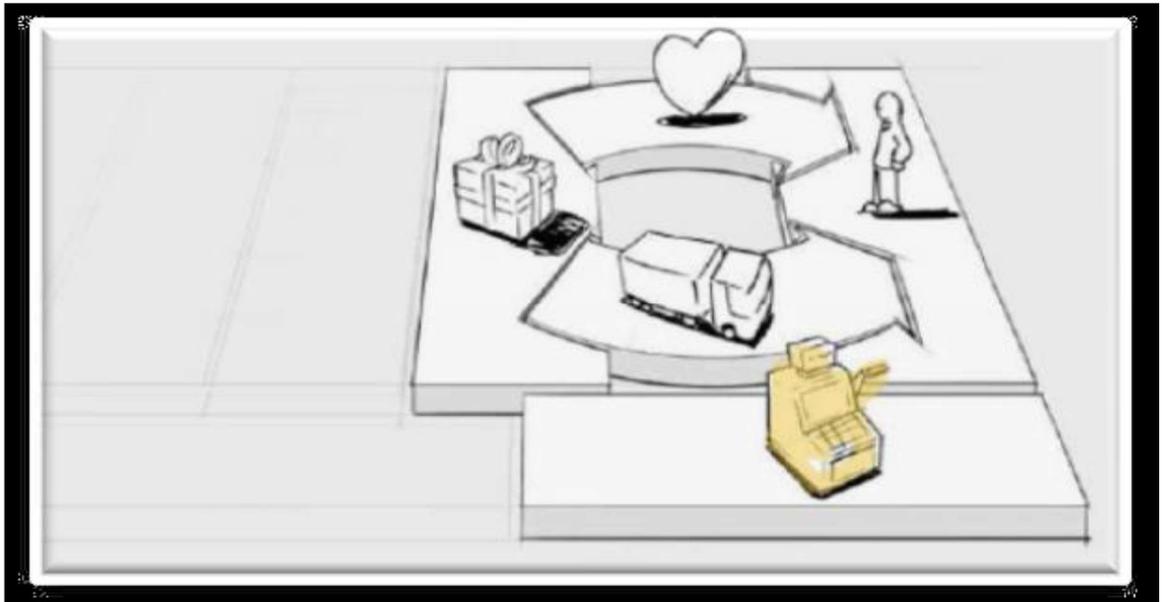
Tabla 19. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque relación con los clientes.

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|------------|-----------|---|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| | X | | |
| REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PERMANENTES DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES | | | Es una debilidad porque no se realizan actividades continuas de fidelización con nuestros clientes para mantener su atención. En algunos casos se ofrecen obsequios pero son estrategias comunes utilizadas en el mercado |

| | | | |
|--|----------|----------|--|
| | | | Ausencia de un CRM |
| MANEJO DE INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE NUESTROS CLIENTES | | X | La empresa mantiene un continuo control sobre las compras realizadas por nuestros clientes, lo que permite definir como una fortaleza media. |
| NIVEL DE FIDELIZACIÓN QUE LOS CLIENTES TIENEN CON NUESTROS PRODUCTO Y/O SERVICIOS | X | | Se considera una debilidad ya que los clientes mantienen un nivel de fidelización aceptable con nuestra propuesta de valor. Sin embargo la empresa no ha identificado actividades atractivas para establecer nuevos mecanismo de fidelización. |

4.5.5 Desarrollo y evaluación del bloque flujo de ingresos

¿Cuánto me gano?



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE SUS INGRESOS?

Nuestra estructura de ingresos está conformada principalmente por el flujo de dinero recibido por la comercialización de nuestros productos.

¿CÓMO GANA DINERO EN EL NEGOCIO?

A través de la comercialización de nuestros productos es la única fuente de ingresos que tiene nuestra empresa.

¿QUÉ OTROS TIPOS DE INGRESOS RECIBE? (PAGOS POR TRANSACCIONES, SUSCRIPCIONES Y SERVICIOS, ENTRE OTROS)?

Actualmente nuestra empresa no ha identificado otras fuentes de ingresos.

¿CÓMO PAGAN ACTUALMENTE LOS CLIENTES?

Nuestra empresa ofrece mecanismos de pago a través de créditos con el fin de ofrecer facilidades a nuestros clientes. En general pagan en efectivo.

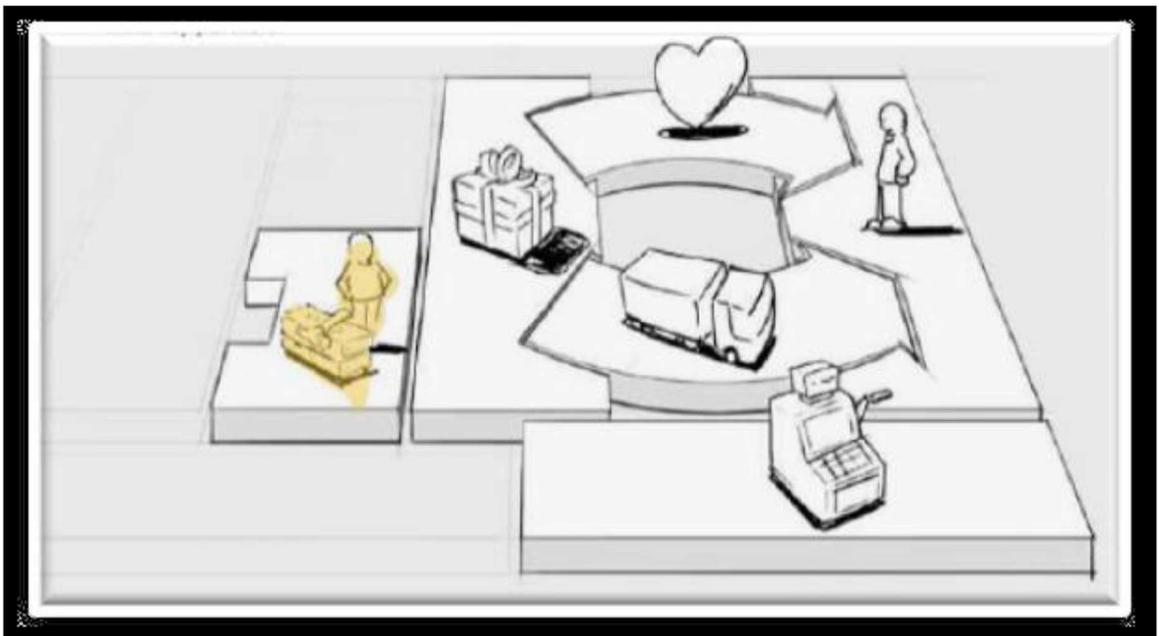
Tabla 20. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque flujo de ingresos.

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|------------|-----------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS MÁS ESTRATÉGICOS EN TÉRMINOS DE RENTABILIDAD Y GENERACIÓN DE FLUJO DE CAJA | | X | Es una fortaleza, debido a que la empresa tiene identificados los productos que resultan más rentables en términos de flujo de ingresos. De igual forma se tiene identificados los productos más rentables asociados a los bajos costos de producción. |
| MANEJO DE INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE NUESTROS CLIENTES | X | | Se define como debilidad, dado que a pesar del flujo permanente de dinero por el sistema de crédito manejado por la empresa se presentan dificultades para recuperar nuestra cartera en los tiempos establecidos. |
| NIVEL DE FIDELIZACIÓN QUE LOS CLIENTES TIENEN CON NUESTROS PRODUCTO Y/O SERVICIOS | X | | Se define como debilidad debido a que la empresa no ha logrado diversificar sus clientes. Actualmente se focaliza en un nicho de mercado específico y a pesar de la estabilidad del flujo de ingresos, si se detectan inconvenientes en el número de clientes. |

4.5.6 Desarrollo y evaluación del bloque recursos claves

¿Cómo lo hago?

RECURSOS CLAVES



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿QUÉ RECURSOS REQUIERE SU PROPUESTA DE VALOR?

Nuestra propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos específicos en procesos de producción de impresión.

También se requiere un personal capacitado en el área de diseño de productos para que el producto sea fabricado de acuerdo a las especificaciones de nuestros clientes.

¿QUÉ RECURSOS REQUIERE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES?

Principalmente un personal capacitado para asesorar en términos de diseños a nuestros clientes.

¿CUÁLES RECURSOS REQUIEREN LOS CANALES UTILIZADOS?

Material para el diseño como software, hardware. Licencias.

¿CUÁLES SON LOS RECURSOS MÁS IMPORTANTES Y COSTOSOS EN SU MODELO DE NEGOCIO? (PERSONAS, REDES, INSTALACIONES, COMPETENCIAS)?

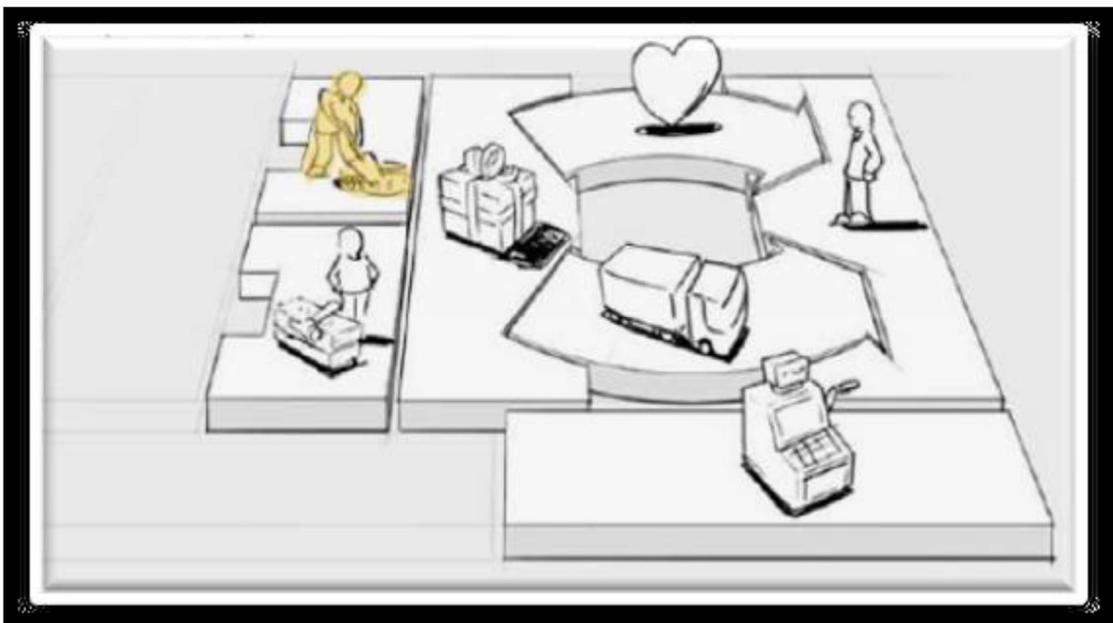
Nuestros recursos más importantes se definen principalmente con el talento humano empleado en el área de diseño y producción complementado con el ápice estratégico. Los recursos claves más costosos son la maquinaria materias primas e insumos necesarios para la producción.

Tabla 21. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque recursos claves

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|-------------------|------------------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa | | X | Se asigna la calificación de fortaleza debido a la gran experiencia del personal técnico y las constantes capacitaciones que han tenido en el área de producción. |
| Estado tecnológico de las maquinas o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios | X | | Se asigna como debilidad ya que el estado tecnológico principalmente de nuestros recursos claves para la producción presenta un grado de desactualización considerable en comparación con las tendencias tecnológicas de maquinaria empleada para la producción y diseño en otras partes del país y del mundo. |
| Grado de utilización de la | | X | Se asigna como Fortaleza ya |

| | | |
|--|--|---|
| <p>capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de nuestros productos y/o servicios</p> | | <p>que por el número de clientes con el que cuenta nuestra empresa la capacidad instalada en términos de maquinaria y de talento humano presenta una buena utilización.</p> |
|--|--|---|

4.5.7 Desarrollo y evaluación del bloque actividades claves



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS CLAVE EN EL MODELO DE NEGOCIO?

El control permanente de inventarios en materias primas y en producto terminado. Esto garantiza la eficiencia en la producción y la disponibilidad de producto al cliente. También se define dentro de las actividades claves el control de calidad a realizar al producido con el fin de detectar y corregir errores del proceso de producción para garantizar la satisfacción de los clientes

¿QUÉ ACTIVIDADES REQUIERE LA PROPUESTA DE VALOR, LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES?

La gestión comercial para la búsqueda continua de nuevos clientes requiere de capacitación para nuestro talento humano.

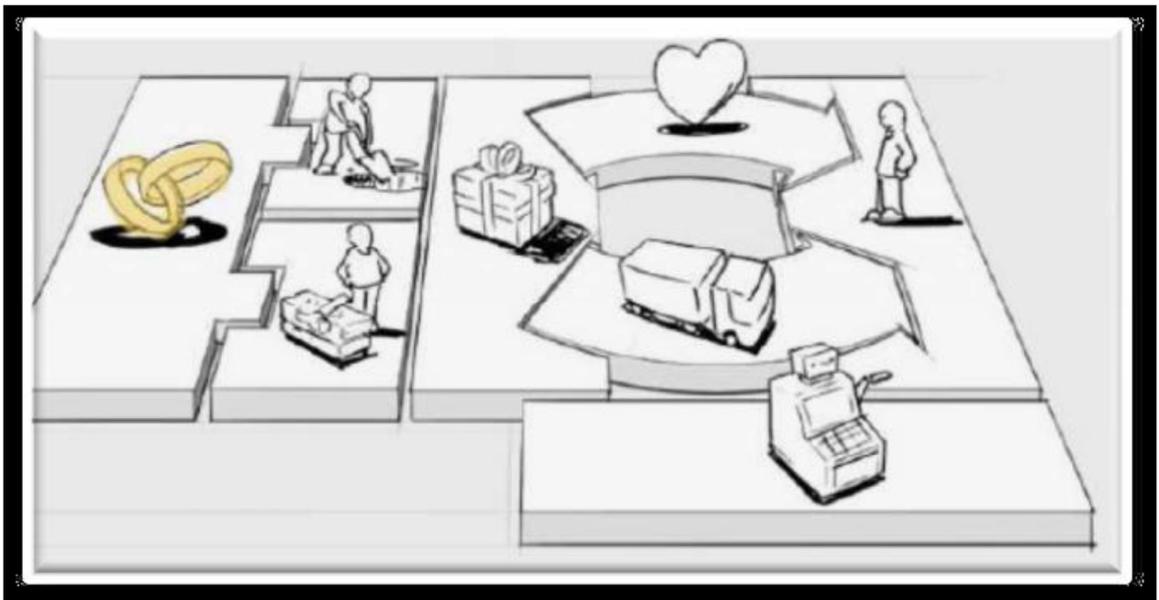
También se requiere el continuo análisis de la información disponible de nuestros clientes en la medida que nos permita toma de decisiones sobre productos a ofrecer, posibilidades de créditos entre otras gestiones comerciales claves.

Tabla 22. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque actividades claves

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|-------------------|------------------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| | | X | |
| Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas | | | Se define como fortaleza media debido a que el control permanente sobre el proceso de producción se efectúa mediante el establecimiento de indicadores internos de productividad para realizar el control permanente de todo el proceso productivo |
| Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional | X | | Se define como debilidad media debido a que a nivel mundial se manejan tiempos menores de producción y desperdicio bajo en materias primas. Esta problemática se explica por el bajo componente tecnológico con el que cuenta nuestra empresa y las dificultades para acceder a mano de obra calificada. |
| Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las | | X | Se considera una fortaleza dado que existen controle en el área de producción. No |

| | | | |
|---|--|--|---|
| actividades claves de la empresa | | | obstante esto, se identifican problemas para el establecimiento de controles a nuestros canales de comunicación utilizados. |
|---|--|--|---|

4.5.8 Desarrollo y evaluación del bloque red de aliados



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?

Los principales aliados o red de socios estratégicos para la empresa son: los proveedores con quienes se establecen acuerdos comerciales para garantizar la disponibilidad y calidad de las materias primas de acuerdo a las condiciones y requerimientos exigidos por la empresa.

¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?

Sociedad empresa & gestión E & G " S.A.S". , aliados estratégicos para materia prima y para servicios de distribución.

También se identifica como aliados a las universidades y centros de investigación de la región con quienes se adelantan continuamente proyectos de investigación para acceder a fuentes de financiación que promueven la innovación y el desarrollo tecnológico.

¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?

Gobernación del Cauca.

¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

Algunas Actividades de producción podrían ser realizadas con aliados externos. Esto permitiría obtener mejores resultados, debido a que actualmente existe en el mercado maquinaria y equipo de alta tecnología y con los que no cuenta la empresa.

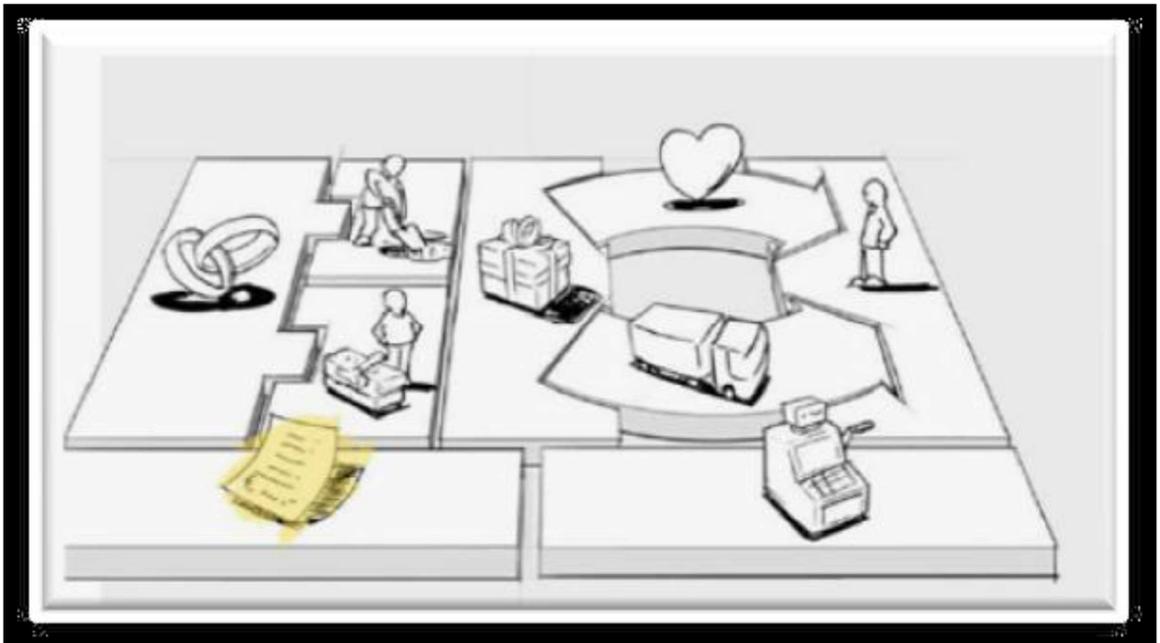
Tabla 23. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque red de aliados

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|------------|-----------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| | | | |
| Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios | | X | Se define como fortaleza debido a los acuerdos comerciales que ha pactado la empresa con los proveedores para garantizar el suministro adecuado de materias primas a partir de los requerimientos exigidos por la empresa. |
| Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa | | X | Se considera una fortaleza , dado que nos tenemos un alto relacionamiento con instituciones como las universidades principalmente |

4.5.9 Desarrollo y evaluación del bloque estructura de costos

¿Cuánto me cuesta?

ESTRUCTURA DE COSTOS



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?

Nuestros costos más significativos corresponden a:

Talento humano en el área de producción

Talento humano para asesorías a nuestros clientes

Compra de materias primas

¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

Actualmente nuestra empresa ha establecidos controles mediante indicadores internos de productividad. Estos controles nos permiten determinar los desperdicios de materias primas, la eficiencia de los trabajadores y la utilización de nuestra capacidad instalada.

Tabla 24. Herramienta de evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas, bloque estructura de costos

| PARTE 2 – EVALUAR | | | |
|--|------------|-----------|--|
| ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN | Valoración | | ¿Por qué se evalúa así? |
| | debilidad | fortaleza | |
| | | | |
| Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de nuestros productos y/o servicios | | | Se define como fortaleza debido a que se cuentan con controles a nivel de producción pero en el área comercial el establecimiento de indicadores no ha resultado efectivo. Estos se explican por el desconocimiento y evaluación a nuestros canales de comunicación |
| Existencia de controles en cuanto a Ingresos y egresos de nuestra actividad productiva | | X | Se define como fortaleza ya que actualmente nuestra empresa cuenta con un área de finanzas con un gran talento para la sistematización de la información relacionada con el flujo de ingresos y nuestra estructura de costos. La debilidad esta en el manejo de información referente a fidelización y atracción de clientes hacen falta un CRM |

TABLA 25. MODELO DE NEGOCIO DE LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL UTILIZADO HASTA ANTES DE LA IMPLEMENTACION DE LA LEY ANTITRAMITES Y ANTES DE LA DEFINICION DE LAS NUEVAS ORDENANZAS.

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONES CON LOS CLIENTES | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|--|--|---|--|--|
| <p>-Sociedad empresa & gestión E & G " S.A.S</p> <p>-Imprenta departamental del valle</p> <p>-Proveedores de materia prima (propapel, offset distribuidora, multicolor tecnología.)</p> <p>-Gobernación del Cauca</p> <p>-Empresa de envíos y mensajería(servientrega, velotax)</p> | <p>-El control permanente de inventarios en materias primas y en producto terminado</p> <p>-control de calidad al producido y corregir errores del proceso de producción para garantizar la satisfacción de los clientes</p> | <p>-elaboración de productos de las artes gráficas</p> <p>-Publicación actos administrativos</p> <p>-alto componente de diseño, exclusividad y personalización</p> <p>-Asesoría personalizada</p> | <p>-relaciones personalizadas se necesita un plan de marketing digital para que se gestionen relaciones a través de diversos medios aprovechando principalmente las TIC</p> <p>CANALES</p> <p>-Pautas publicitarias en canales tradicionales radio periódico, directorios</p> | <p>-Entes oficiales</p> <p>-Entes descentralizados</p> <p>-(Lotería, licorera, alcaldías E.S.E's,)</p> |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>-costos más significativos:</p> <p>*Talento humano en el área de producción</p> <p>*Talento humano para asesorías a nuestros clientes</p> <p>Compra de materias primas</p> <p>-controles implementados a indicadores internos de productividad que determinan los desperdicios de materias primas, la eficiencia de los trabajadores y la utilización de nuestra capacidad instalada</p> | | | <p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>-Ingresos de venta al por mayor</p> <p>-Publicación de la gaceta departamental(actos administrativos)</p> | |

En el anterior lienzo está plasmado y sintetizado el modelo de negocio que venía manejando la imprenta departamental del Cauca hasta antes de presentarse lo de la ley antitramites y las nuevas ordenanzas para la imprenta.

Toda la información que está plasmada en cada uno de los 9 bloques, fue obtenida a partir de la aplicación de la técnica llamada evaluación de los nueve bloques del lienzo canvas esta información fue suministrada por personal de cada una de las áreas que conforman la imprenta departamental del Cauca

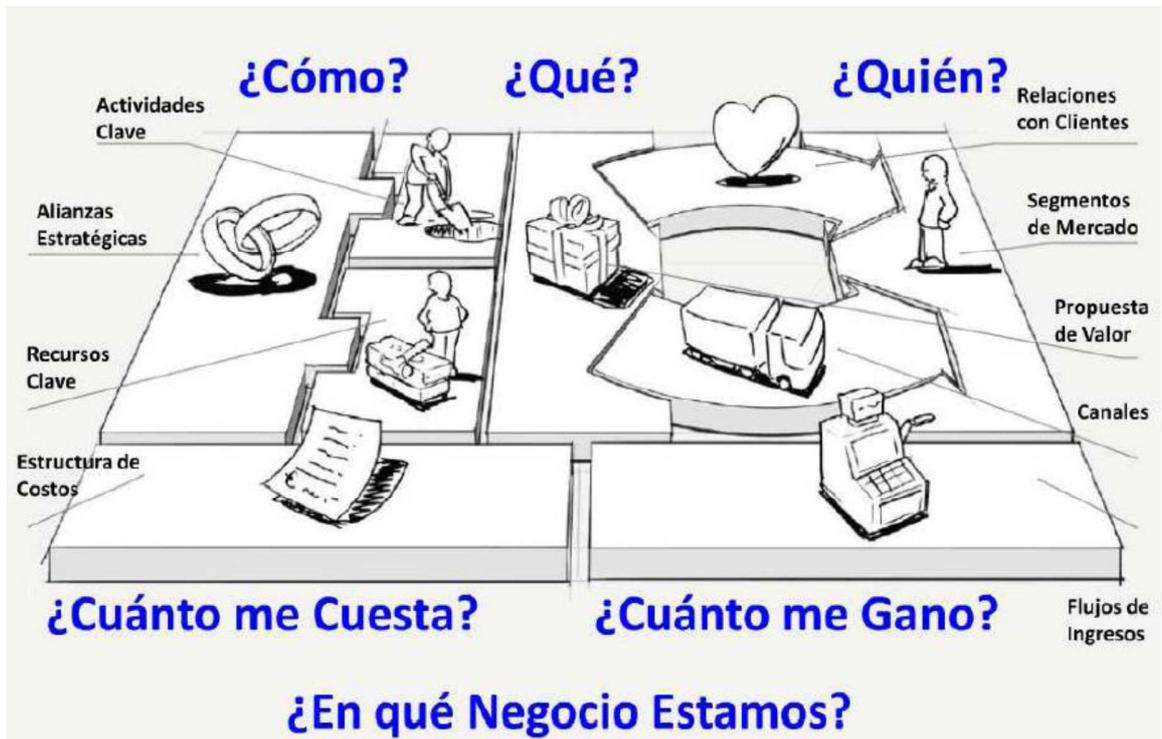
Como podemos ver el modelo de negocio está acorde a lo que se había venido planteando en los anteriores capítulos, donde se definió el tipo organización que según la teoría de Henry Mintzberg describía a la imprenta, en este caso se notan los rasgos del tipo de organización maquilal, y del tipo de organización empresarial.

El lienzo también reafirma los datos obtenidos en la primera fase del proyecto donde se realizó el trabajo de levantamiento de información, y donde se plantearon muchos de los aspectos que ahora están plasmados en el lienzo canvas esto certifica que se realizó un buen trabajo de campo y que el equipo de trabajo de la empresa fue un gran aliado para poder realizar una buena definición del lienzo canvas, es de resaltar que el nivel de sinergia entre pasante y empleados fue muy bueno y por ende se agradece la objetiva participación de los empleados de las diferentes áreas en el trabajo de pasantía

4.6 ELABORACIÓN DEL NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA POR MEDIO DE LA METODOLOGÍA DEL LIENZO CANVAS

Definición de la técnica o herramienta para esta etapa del proyecto.

LIENZO CANVAS: Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio²⁹



Definición: modelo de negocio

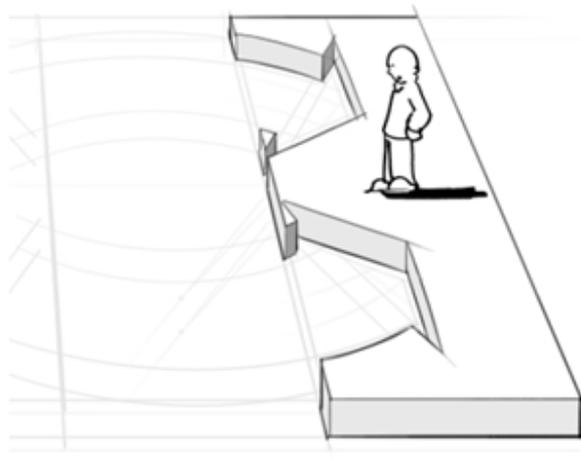
Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

A continuación damos inicio al primer bloque:

²⁹ Libro generación de modelos de negocio Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

4.6.1 Desarrollo del bloque segmentos de clientes



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.³⁰

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa las preguntas a resolver son las siguientes:

¿Para quién creamos valor? Clientes organizacionales y consumidores finales que necesiten servicios relacionados con trabajos ligados a las artes graficas, al manejo y administración de gestión documental, y la asesoría y prestación de servicios en tecnologías de la información y la comunicación.

³⁰Libro generación de modelos de negocio Alexander Osterwalder & yves Pigneur

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

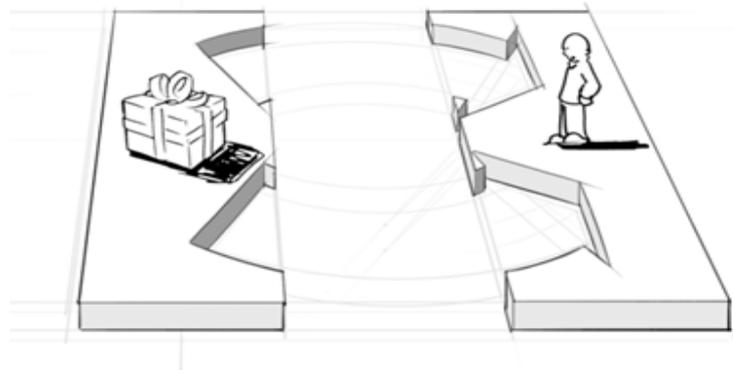
Entes oficiales (alcaldías, secretarías de gobierno, secretaria de educación, secretaria de salud, gobernaciones), entes educativos (colegios públicos, colegios mixtos, y colegios privados) negocios, empresas (Discotecas, almacenes, centros comerciales) sector salud (hospitales, centros de salud)

Después de resolver esas preguntas procedemos a determinar cuál es el segmento de mercado que vamos alcanzar y a servir

Para el caso de la imprenta departamental se determinó que el segmento más adecuado es **MERCADO DIVERSIFICADO** Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Además de que sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta debido a que con las nuevas ordenanzas amplió su razón social con lo cual se incluye 2 nuevos servicios que son la gestión documental y el asesoramiento en tecnologías de la información y comunicación tic, de esta manera entrara a competir en un nuevo entorno como empresa industrial y comercial del estado lo que significa que atenderá el sector oficial como lo venía haciendo desde años atrás y además empezara a competir y a posicionarse en el sector privado para poder mejorar la falta de posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para completar este bloque de segmento de mercado para la imprenta Departamental del Cauca se definieron algunas variables importantes que complementan la metodología estas son las siguientes:

4.6.2 Desarrollo del bloque de propuesta de valor



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.³¹

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico las preguntas a resolver son las siguientes:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

El valor agregado que la imprenta departamental del cauca brinda está basado en cuatro conceptos, Personalización, Diseño, Reducción de costes y la Comodidad/utilidad

Para empezar se recalca que es muy importante La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado ya que esto crea valor. La imprenta departamental del cauca aplicara la personalización masiva y de creación compartida ya que este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala

³¹ bid

Para complementar la personalización se debe hacer un gran esfuerzo en la parte del diseño ya que es un factor que complementa la propuesta de valor, un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño haciendo que el cliente se vea motivado a demandar dichos productos o servicios.

Otra forma en que la empresa creara valor es ayudando a los clientes a reducir costes. Para esto se manejarán diversos sistemas de información tanto para el cliente externo como para el cliente interno de esta manera el nivel de competitividad será más alto ya que se aprovecharán las diversas herramientas que brindan las TIC para las empresas con esto se beneficia la empresa, el cliente, la sociedad y el medio ambiente.

Por consiguiente al implementar nuevas herramientas para los clientes se puede facilitar las cosas o hacerlas más prácticas ya que con el avance de la tecnología en especial en los campos de la comunicación y la información hacen que se mejoren procesos que antes eran una debilidad.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

Ausencia de canales que mejoren la experiencia de compra y posventa con trabajos del sector de artes gráficas.

Exceso de papel en el área de archivo y ausencia de un sistema de información que brinde valor agregado tanto a entes privados entes públicos y demás organizaciones.

Ignorancia y desinformación en manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

Necesidad de almacenar, procesar y consultar los documentos de una manera rápida y confiable.

Necesidad de actualización y capacitación en manejo de software y hardware de la era digital.

Necesidad de mejorar las experiencias de compras a partir del aprovechamiento de las TIC.

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

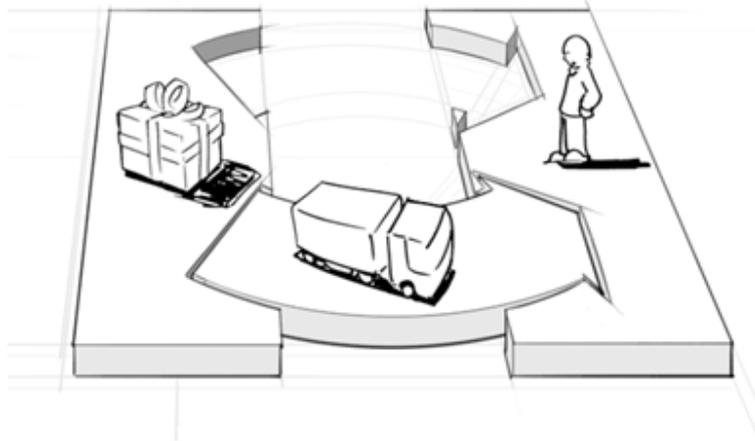
Debido a las últimas ordenanzas se amplió la razón social de la imprenta departamental del Cauca, motivo por el cual se plantean nuevos servicios aparte de los relacionados con las artes gráficas, estos nuevos servicios están

relacionados con la gestión documental y con el servicio de asesoramiento en tecnologías de la comunicación y de la información, a continuación se mostraran los productos y servicios de acuerdo a la razón social de la empresa.

Tabla 26. Paquetes de productos y servicios.

| Gestión documental | Artes graficas | Asesoramiento en tic |
|--|------------------------|---|
| *Digitalización y captura de datos | *Diseño Grafico | *Adquisición hardware y software |
| *digitalización clasificación e indexación automatizada, reconocimiento de datos | *Encuadernación | *Sistematización de procesos |
| *gestor documental | *Impresión Láser Color | *Desarrollo de sitios web hosting posicionamiento y dominio |
| *flujos de trabajo | *Litografía | Administración de TI |
| *Creación automática de bibliotecas | *Mercadeo | *Gestión de seguridad informática |
| | *Tipografía | |

4.6.3 Desarrollo del bloque canales de distribución



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- *dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- *ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- *permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;*
- *proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*
- *ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.*³²

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

¿QUÉ CANALES PREFIEREN NUESTROS SEGMENTOS DE MERCADO?

Nuestros segmentos de mercado van a tener contacto con canales directos y canales indirectos estos están definidos así:

Canales directos

- Equipo de trabajo del área comercial de la empresa, call center. Atención personalizada
- Pagina web oficial, Redes Sociales, Blog de la empresa, email, tienda virtual

³² bid

Canales indirectos

- plataformas de comercio electrónico tipo mercado libre, alamaula, olx. cuponatic, cuponidad, que buena compra.
- ferias del sector, ferias empresariales.
- subcontratación por parte de aliados estratégicos

¿CÓMO DAMOS A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE NUESTRA EMPRESA?

- Herramientas de posicionamiento SEO, SEM, y herramientas de google para empresas, google adwords, google adsense, escenarios persuasivos, landing pages.
- Redes Sociales(Facebook, google +, twitter, instagram, youtube, linkedin,pinterest, google +)
- Página web
- Email marketing
- Marketing viral
- Marketing por guerrillas
- Tienda virtual
- Publicidad impresa
- Publicidad en medios tradicionales (radio, prensa, televisión etc)
- Publicidad vos a vos

¿CÓMO AYUDAMOS A LOS CLIENTES A EVALUAR NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

- Buzón de sugerencias en la sede física de la empresa
- Opción de quejas reclamos y sugerencias en la página web de la empresa.
- Descuentos o beneficios en la tienda virtual por responder pequeñas encuestas de satisfacción en el servicio.
- Adecuado manejo del blog virtual de la empresa de manera que se genere un dialogo ameno y voluntario entre usuarios y el administrador del blog donde se debatan temas de interés relacionados con los servicios que brinda la empresa, y de donde se genere un gana/gana por parte del cliente o usuario y la empresa.
- Definición de una adecuada arquitectura de escenarios persuasivos con contenidos digitales que generen interacción entre la empresa y los usuarios.

¿CÓMO PUEDEN COMPRAR LOS CLIENTES NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS?

- Compra tradicional en efectivo, usando tarjeta crédito y débito en datafono, consignación.
- Transferencias virtuales entre entes bancarios.

- Cheques.
- Compra virtual, utilizando tarjeta de crédito o tarjeta debito manejando las plataformas de pago en línea tanto para tarjeta crédito como debido, pagos online, paypal, mercado pago, botón PSE
- Utilizando los servicios de aliados como baloto, giremos, supergiros, giros y finanzas entre otras.

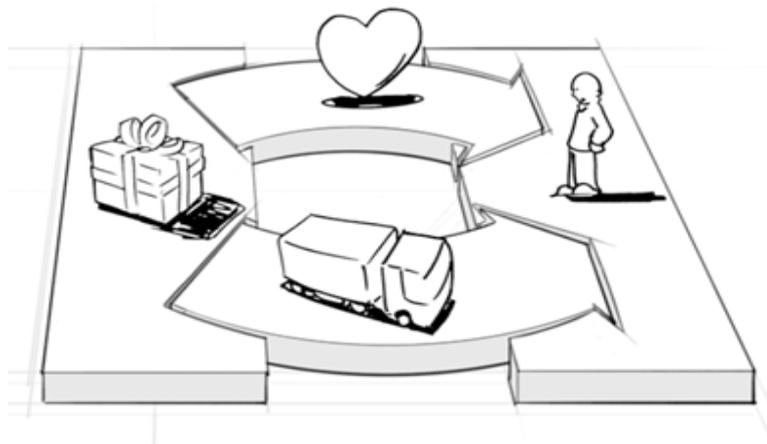
¿CÓMO ENTREGAMOS A LOS CLIENTES NUESTRA PROPUESTA DE VALOR?

La propuesta de valor en esta parte de canales es entregada por medio de canales de socios estratégicos, ya que ellos poseen la infraestructura adecuada para brindar ese servicio, en este parte podemos nombrar a las distintas empresas de entrega de mensajería y mercancía.

¿QUÉ SERVICIO DE ATENCIÓN POSVENTA OFRECEMOS?

El servicio de posventa en la parte de canales pasa por la utilización de las redes sociales, el blog, community manager, y el call center, que son las opciones donde por lo general interactúan nuestros clientes, de igual manera la empresa se encarga de realizar llamadas a los clientes después de realizar una compra o después de que estos hayan tenido la oportunidad de conocer los servicios de esta empresa.

4.6.4 Desarrollo del bloque relaciones con los clientes



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- *Captación de clientes.*
- *Fidelización de clientes.*
- *Estimulación de las ventas (venta sugestiva).*³³

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN ESPERAN LOS DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO?

De acuerdo a los servicios que prestara la imprenta departamental del cauca podemos definir algunos tipos de relación que esperaran los clientes. A continuación explicaremos uno por uno

Asistencia personal

La empresa implementara este tipo de relación basada en la interacción humana ha sido una de los diferenciadores que la empresa ha tenido y que mas frutos le ha dado a la hora de brindar el servicio ya que el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de compra o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

Asistencia personal exclusiva

El segundo tipo de relación que implementara la empresa y que esperaría el cliente es la asistencia de personal exclusiva, seria la ideal para el nuevo servicio de asesoramiento en tecnologías de la información y la comunicación ya que un representante de la empresa se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

Comunidades

El tercer tipo de relación que la imprenta departamental del cauca espera tener con sus clientes es la de comunidades afianzándose en que nos encontramos en el boom de la era digital y de las redes sociales lo que hace que sea más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre

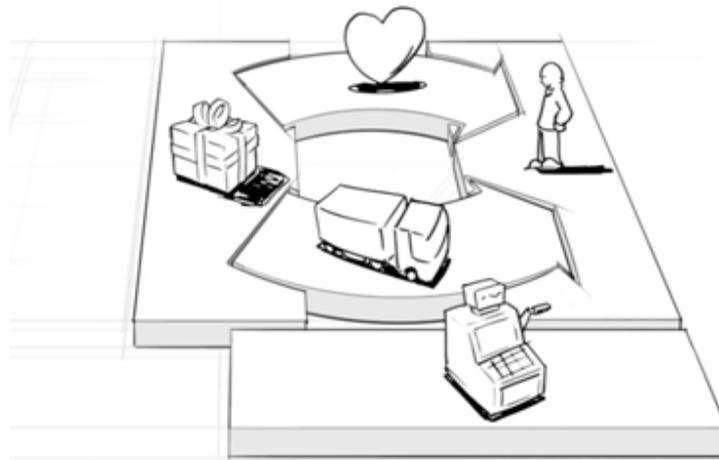
³³ bid

miembros de la comunidad. La imprenta departamental del Cauca contará con un plan de marketing digital, enfocada al community manager y al social media. Estas comunidades en línea permitirán a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además ayudarán en la gestión de conocer mejor a los clientes.

Creación colectiva

Para concluir la parte de relación con los clientes se espera llegar a tener una relación de creación colectiva ya que son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. La imprenta departamental del Cauca invitará a los clientes a que escriban comentarios en sus redes sociales y blog, para poder generar más tráfico web y mejorar los contenidos digitales; también se animará a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores.

4.6.5 Desarrollo del bloque flujo de ingresos



Tomado de libro generación de modelos de negocios Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones,

subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- 1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
- 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.³⁴*

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos para el caso de la imprenta departamental del Cauca aplicara las siguientes:

Venta de activos

La primera fuente de ingresos que se implementaría para la imprenta departamental es la más conocida la cual consiste en la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico este tipo fuente aplica para el servicio editorial, creación y comercialización de libros, software, licencias, hardware, sistema de información.

Cuota por uso

La segunda fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un Servicio, más paga el cliente. En este caso esta fuente de ingresos estaría basada en la producción, para los diferentes productos ligados a la parte de artes gráficas.

Publicidad

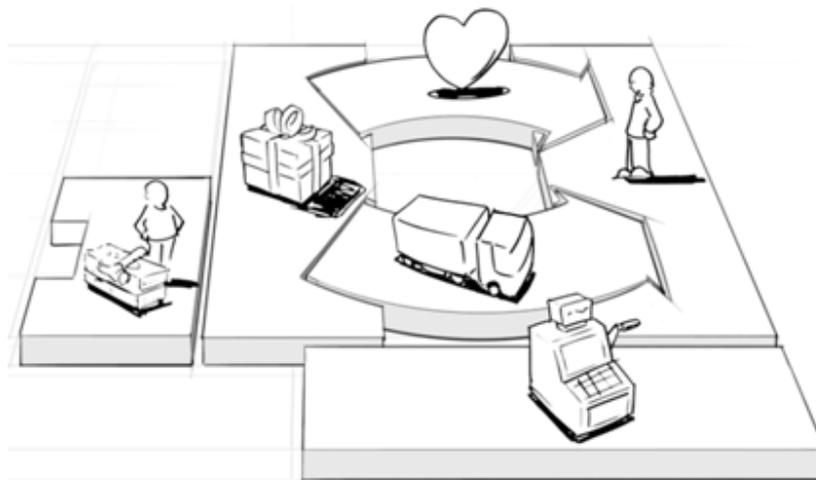
La tercera fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca Determinado. Para este caso se utilizara la herramienta de google adsense esta se fundamentada en recibir ingresos por brindar espacios para la publicidad de otras empresas en canales oficiales de la empresa en internet como el canal de youtube. La página web de la empresa o el blog de la empresa entre más contenido digital se tenga y entre más trafico web maneje nuestra community management más probabilidad de recibir altos ingresos.

³⁴ bid

Tabla 27. Mecanismos de fijación de precios sugeridos

| Mecanismos de fijación de precios | | | |
|---|--|---|---|
| Fijo | | Dinámico | |
| Los precios predefinidos se basan en variables estáticas | | Los precios cambian en función del mercado | |
| <i>Lista de precios fija</i> | Precios fijos para productos, servicios y otras Propuestas de valor individuales, Podría aplicar para la parte de la propuesta de Valor de las Artes gráficas y productos derivados de la impresión. | <i>Negociación</i> | El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación Podría aplicar para la parte de la propuesta de valor de gestión documental y asesoramiento en tic |
| <i>Según características del producto</i> | El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor Podría aplicar para la parte de la propuesta de Valor de las Artes gráficas y productos derivados de la impresión. | <i>Gestión de la Rentabilidad</i> | El precio depende del inventario y del momento de la Compra Podría aplicar para la parte de la propuesta de Valor de las Artes gráficas y productos derivados de la impresión. |
| <i>Según segmento de mercado</i> | El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado Podría aplicar para la propuesta de Valor de las Artes gráficas, productos derivados de la impresión, gestión documental y asesoramiento en tic | <i>Mercado en tiempo real</i> | El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda Podría aplicar para la parte de la propuesta de Valor asesoramiento en tic |
| <i>Según volumen</i> | El precio depende de la cantidad adquirida Podría aplicar para la parte de la propuesta de Valor de las Artes graficas y productos derivados de la impresión | <i>Subastas</i> | El precio se determina en una licitación Podría aplicar para toda la propuesta de Valor de las Artes graficas, productos derivados de la impresión, gestión documental y asesoramiento en tic |

4.6.6 Desarrollo del bloque recursos claves



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.³⁵

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

¿QUÉ RECURSOS CLAVE REQUIEREN NUESTRAS PROPUESTAS DE VALOR, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON CLIENTES Y FUENTES DE INGRESOS?

Físicos

Los recursos físicos serán muy importantes y por ende son unos recursos claves para el modelo de negocio de la imprenta departamental del Cauca por consiguiente es primordial que se incluyan como claves los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, máquinas, sistemas de información, puntos de venta, infraestructuras y logísticas en tic.

³⁵ bid

Intelectuales

Para el modelo de negocio de la imprenta los recursos intelectuales, serán elementos cada vez más importantes en su modelo de negocio. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. En el caso de la imprenta departamental del Cauca por ser su actividad principal de ámbito creativo, de transformación, producción, digitalización y asesoramiento se requiere un alto nivel de conocimientos en manejo de maquinarias, sistemas de información, bases de datos, comunicación y pedagogía.

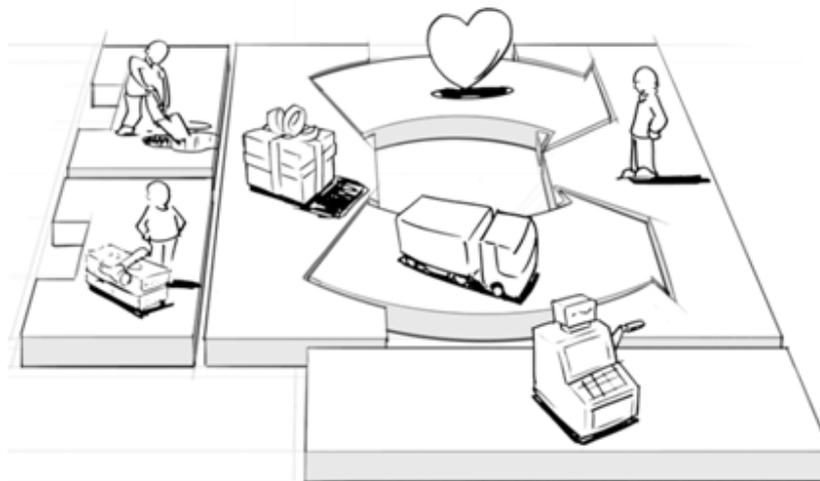
Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En el caso de la imprenta departamental del Cauca su fortaleza de talentos humanos está soportada en profesionales de las artes gráficas, profesionales en manejo de maquinaria para transformación y producción de productos relacionados con las artes gráficas, profesionales en el sector de la gestión documental, profesionales con énfasis en asesoramiento de las tecnologías de la información y la comunicación complementado con el talento humano ligado a las áreas de la administración.

Económicos

Para el caso de la imprenta son de gran importancia los recursos económicos tanto para poder costear adquisición de nueva maquinaria como para poder costear la capacitación del talento humano, la empresa podría disponer o solicitar recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, también puede solicitar fondos a los bancos, o destinar una parte a mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a la empresa y no a la competencia.

4.6.7 Desarrollo del bloque actividades claves



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora Mckinsey es la resolución de problemas³⁶

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE REQUIEREN NUESTRAS PROPUESTAS DE VALOR, CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON CLIENTES Y FUENTES DE INGRESOS?

Para la imprenta departamental del Cauca las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción

Esta actividad va a ser de mucha importancia en el modelo de negocio ya que en esta categoría están relacionadas todas las actividades del sector del arte gráfico

³⁶ bid

por ende actividades como diseño, la fabricación y la entrega de productos marcaran la diferencia cuando se tengan que entregar grandes pedidos o pedidos con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

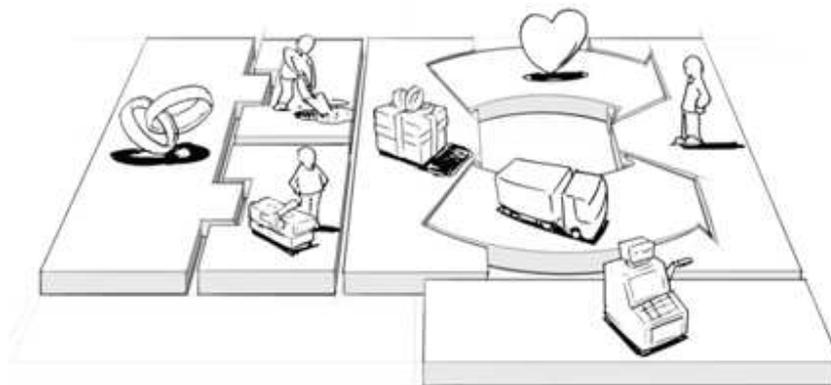
Resolución de problemas

Este tipo de actividades abarca las 2 nuevas ordenanzas dispuestas para la ampliación de la razón social de la empresa, la gestión documental y el asesoramiento en tecnologías de la información y la comunicación implicara la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías y manejo de sistemas de información, todo esto va estar supeditado a la solución de problemas. Este modelo de negocio exige altas competencias en actividades como la gestión de la información y una formación continua.

Plataforma/red

Esta es una actividad muy importante donde la imprenta departamental del Cauca desea volverse fuerte y competitiva, la gestión documental y el asesoramiento en tecnologías de comunicación y la información, obliga a que el modelo de negocio este diseñado con una plataforma como recurso clave partiendo de esta idea las actividades claves deben estar dirigidas a potenciar el uso de las TIC. Aspectos como las redes, las plataformas de contactos, sistemas de información, el software son de gran trascendencia en el modelo de negocio, Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios, gestión de proveedores y aliados estratégicos competitivos en la parte técnica para mantenimiento y actualizaciones, la promoción de la plataforma por medio de social media, community manager, community management y demás herramientas, técnicas y metodologías que complementen una buena gestión de una cultura 2.0

4.6.8 Desarrollo del bloque red de aliados



Tomado de libro generación de modelos de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
- 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
- 3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
- 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.³⁷*

Resulta útil definir las motivaciones que la imprenta departamental del Cauca va necesitar para definir sus asociaciones:

Optimización y economía de escala

Este tipo de asociación es primordial para el buen desempeño de la imprenta departamental del Cauca en lo relacionado con la propuesta de valor de las artes gráficas por ende se debe implementar este tipo de alianza ya que es la forma más idónea de asociación o relación cliente-proveedor que existe, con este tipo de asociación la empresa tendrá como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades.

Para el modelo de negocio que pretende manejar la empresa no sería lógico que la empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades.

³⁷bid

Por consiguiente se debe buscar que las asociaciones que la empresa gestione estén enfocadas a la optimización y a la práctica de una economía de escala porque de esta manera se podrían reducir costes y por lo general implicaría una infraestructura de externalización o recursos compartidos ya sea entre alianzas estratégicas entre empresas no competidoras o asociaciones entre empresas competidoras para generar un gana/gana para el sector.

Este tipo de asociación puede aplicarse en la gestión documental y el asesoramiento en temas relacionados con las tic, ya que en el mercado existen muchas empresas que tienen desarrollados sus propios sistemas de información y que brindan el asesoramiento para la adaptación y uso de esos sistemas tanto para la imprenta como para los clientes de la imprenta con esto se resolverían muchos problemas dentro de la empresa y se brindaría un buen servicio a los clientes además de que se tendría unos buenos proveedores en el tema de gestión documental,

En el tema de asesoramiento en tic se podría subcontratar a una empresa para que se encargue de realizar las asesorías a los clientes a nombre de la imprenta, mientras el equipo de trabajo de la imprenta se capacita en el tema.

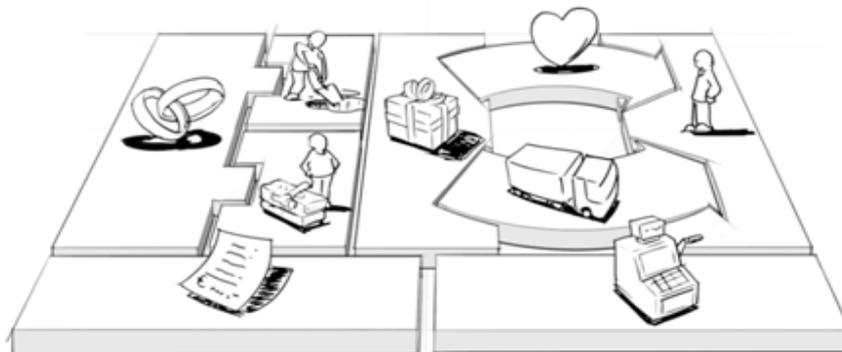
Reducción de riesgos e incertidumbre

Otro factor importante que debe tener en cuenta la imprenta departamental del cauca es que Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prime la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área, mientras compiten en otra a la vez, esto podría aplicarse para la parte de la gestión documental y el asesoramiento en tic, se podría tener los mismos sistemas en cuanto a hardware y software pero la forma de comercializarlos y de brindar un valor agregado al cliente marcaría la diferencia con la competencia.

Compra de determinados recursos y actividades

La imprenta departamental debe destinar un rubro de su presupuesto para este tema ya que son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Para estos casos la imprenta departamental debe recurrir a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

4.4.9 Desarrollo del bloque estructura de costos



Tomado de libro generación de modelos de negocios

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. ³⁸

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

A continuación se explicara cuáles son los costes que se recomiendan para la propuesta de modelo de negocio para la imprenta departamental del Cauca.

Según costes

La imprenta en la parte de su propuesta de valor, podría trabajar bajo este enfoque lo relacionado con las artes gráficas. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Para esto se apoyarían en alianzas estratégicas con los diferentes stakeholders que participan en su cadena de valor siempre buscando economías de escala para poder reducir sus costes y en futuro poder tener una economía de campo donde tenga una cadena de valor propia sin tener que trabajar con terceros.

³⁸bid

Según valor

La imprenta departamental del Cauca con las nuevas ordenanzas podría aplicar y trabajar bajo este enfoque la parte de la propuesta de valor que toca los servicios de la gestión documental y el asesoramiento en tecnologías de la información y la comunicación ya que sería una gran oportunidad y el aprovechamiento de estas nuevas actividades traerá muchos réditos para la empresa, por este motivo se le debe dar más prevalencia al valor agregado que estos servicios van a traer a los clientes que a los costes que trae la implementación de este tipo de servicios, todo este tipo de servicio por lo general manejan un buen retorno porque están concentrados en la innovación en la creación de valor algo difícil a la hora de competir. Y como la característica principal de esos servicios es que son servicios personalizados concuerdan con las estadísticas y la teoría de que son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Los tipos de costes que se van a nombrar a continuación se ajustarían a la propuesta de modelo de negocio para la imprenta departamental del Cauca estos son:

Costes fijos

Este tipo de costes se buscarían tener para la parte de la producción transformación y comercialización de productos relacionados con las artes gráficas ya que los costes no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, cuando se hace un breve análisis de benchmarking se observa que las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

Economías de escala

Este tipo de economía sería una meta por alcanzar en la parte de la producción de artes gráficas este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

Economías de campo

Este sería el gran objetivo general a un futuro lejano por el momento no aplicaría para el modelo de negocio de la imprenta departamental del Cauca pero si se realiza una buena gestión y una buena gerencia en el futuro me imagino se volvería a replantear el modelo de negocio para adaptarlo como una empresa que maneja economías de campo, Este término se refiere a las ventajas de costes que

obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos

TABLA 28. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPRENTA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA UTILIZANDO EL LIENZO CANVAS

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONES CON LOS CLIENTES | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|---|--|---|---|---|
| <p>motivaciones que la imprenta departamental del cauca va necesitar para definir sus asociaciones:</p> <p>Optimización y economía de escala</p> <p>Reducción de riesgos e incertidumbre</p> <p>Compra de determinados recursos y actividades</p> | <p>Producción</p> <p>Resolución de problemas</p> <p>Plataforma/red</p> | <p>El valor agregado que la imprenta departamental del cauca brinda está basado en cuatro conceptos, Personalización, Diseño, Reducción de costes y la Comodidad/utilidad</p> | <p>Asistencia personal</p> <p>Asistencia personal exclusiva</p> <p>Comunidades</p> <p>Creación colectiva</p> | <p>-el segmento más adecuado es MERCADO DIVERSIFICADO</p> <p>-Cliente organizacionales y consumidores finales</p> <p>-Entes oficiales (alcaldías, secretarías de gobierno, secretaria de educación, secretaria de salud, gobernaciones), entes educativos (colegios públicos, colegios mixtos, y colegios privados)</p> |
| | <p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Físicos</p> <p>Intelectuales</p> <p>Humanos</p> <p>Económicos</p> | <p>Elaboración de productos relacionados con las artes graficas</p> <p>Publicación actos administrativos</p> <p>Servicios de gestión documental</p> <p>Asesoramiento en tic</p> | <p>CANALES</p> <p>Canales directos:</p> <p>-Equipo de trabajo del área comercial de la empresa, call center. Atención personalizada</p> <p>-Página web oficial, Redes Sociales, Blog de la empresa, email, tienda virtual</p> | <p>secretaria de salud, gobernaciones), entes educativos (colegios públicos, colegios mixtos, y colegios privados) negocios, empresas (Discotecas, almacenes, centros comerciales) sector salud (hospitales, centros de salud)</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | | <p>CONTINUACIÓN PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?</p> <p>Necesidad de almacenar, procesar y consultar los documentos de una manera rápida y confiable.</p> <p>Necesidad de actualización y capacitación en manejo de software y hardware de la era digital.</p> <p>Necesidad de mejorar las experiencias de compras a partir del aprovechamiento de las tic</p> | <p>CONTINUACIÓN RELACIÓN CON LOS CLIENTES.</p> <p>Canales indirectos :</p> <ul style="list-style-type: none"> -plataformas de comercio electrónico tipo mercado libre, alamaula, olx, cuponatic, cuponidad, que buena compra. -ferias del sector, ferias empresariales. -subcontratación por parte de aliados estratégicos -Plan de marketing digital (SEO, SEM, google adwords, google analytics, google adsense, | |
|--|--|---|--|--|

| ESTRUCTURA DE COSTOS | FUENTES DE INGRESOS |
|--|--|
| <p>A continuación se nombran cuales son los costes que se recomiendan para la propuesta de modelo de negocio para la imprenta departamental del cauca</p> <p>Según costes</p> <p>Según valor</p> <p>Los tipos de costes que se van a nombrar a continuación se ajustarían a la propuesta de modelo de negocio para la imprenta departamental del cauca estos son:</p> <p>Costes fijos</p> <p>Economías de escala</p> <p>Economías de campo</p> | <p>Venta de activos</p> <p>Cuota por uso</p> <p>Publicidad</p> |

El anterior lienzo canvas, es la propuesta que se plantea para la imprenta departamental del cauca, para la elaboración de esta propuesta de modelo de negocio, se tuvo en cuenta las diferentes variables que en este momento están ligadas a la empresa, el principal lineamiento para darle un sentido y una lógica al nuevo modelo de negocio, fueron las ordenanzas planteadas en el año 2012, donde se amplía la razón social de la imprenta, y por ende amplía su portafolio de productos y servicios.

En estos momentos la imprenta está fortaleciéndose en el servicio de gestión documental ya que son pocas las empresas que manejan un buen sistema de información, o que tengan de digitalizado el archivo físico, por el momento este nuevo servicio es el que está generando dinámica en la empresa y la está ayudando a contrarrestar la crisis por la que estaba pasando meses atrás.

Es por eso que el anterior lienzo cambia su propuesta de valor abarcando las nuevas ordenanzas, a partir de esto los 8 bloques restantes estarán enfocados a las nuevas ordenanzas y al aprovechamiento de las tic, en la propuesta de modelo de negocio se plantean diversas estrategias para cada uno de los bloques, pero en ninguno se hace un desarrollo detallado, ya que el objetivo de este trabajo de pasantía es plantear un modelo de negocio y no un plan de negocios.

En caso de que se presente una duda con el lienzo Canvas en anteriores páginas y capítulos se describe detalladamente cómo funciona cada estrategia en cada bloque, las estrategias planteadas en cada bloque o modulo son las que en nuestro parecer (pasante, asesor académico y asesor empresarial) se pueden implementar de manera efectiva para la empresa, el mayor énfasis que se hace es en la utilización de un plan de marketing digital, que complementa el plan de marketing tradicional.

Por último se resalta que en el lienzo no pueden ir todos los detalles de la propuesta sino una síntesis de lo más importante y que con la aplicación de lo planteado en el lienzo se puede generar valor agregado y ventajas competitivas.

4.7 SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO DURANTE LA PASANTÍA A LA JUNTA DIRECTIVA

A medida que la propuesta de modelo de negocio se iba elaborando era sometida a revisión por parte del asesor empresarial como del asesor académico, de igual forma se realizaban las modificaciones y mejoras pertinentes que surgían de las reuniones realizadas para las respectivas revisiones, finalmente la propuesta de modelo de negocio fue sometida a una última revisión por parte de los responsables antes mencionados para obtener la aprobación del mismo.

La socialización se hizo en las oficinas de la organización, donde se desarrolló una exposición de la propuesta de modelo de negocio para el área de las tic en la imprenta departamental del cauca explicando la importancia del mismo. Se entregó una copia de este al gerente general de la empresa.

Equipo de trabajo de la imprenta presente en la socialización del trabajo realizado en la pasantía.



Fuente: Celular de pasante

Certificado de socialización del trabajo realizado en la pasantía.



IMPRESA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA | 1870

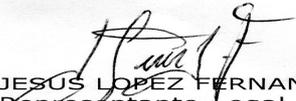
NIT 891.500.668-8

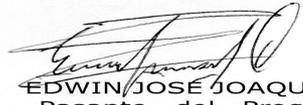
CERTIFICA QUE:

EDWIN JOSE JOAQUI CRUZ, identificado con la cédula de ciudadanía Número 1.061.695.759 de Popayán (Cauca), pasante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca, realizó la entrega y socialización del trabajo correspondiente a su pasantía, denominado PROPUESTA DE DISEÑO Y ELABORACION DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL AREA DE LAS TIC EN LA IMPRESA DEPARTAMENTAL DEL CAUCA.

Esta actividad la realizo el día diecinueve (19) de septiembre de 2013 a las 2:00 p.m. con esta actividad completa su proceso de Pasantía en la Empresa.

Para constancia de lo anterior se firma en Popayán, a los diecinueve (19) días del mes de septiembre del año 2.013


JESÚS LÓPEZ FERNÁNDEZ
Representante Legal
Imprenta departamental del cauca


EDWIN JOSÉ JOAQUÍ CRUZ
Pasante del Programa de
Administración de empresas
de la Universidad del Cauca
C.C. No.

Impresión progreso para el Departamento del Cauca
Cra. 7 # 8-45 – PBX (092)8244212-8243813
www.imprentadepartamental.com.co
e-mail: gerenci@imprentadepartamental.com.co
Popayán - Cauca



5. CONCLUSIONES

- Durante la realización del trabajo de pasantía en la imprenta departamental del Cauca se evaluaron y se fortalecieron los conocimientos adquiridos en la academia a través de la interacción en escenarios reales donde se desempeña una empresa aumentando la curva de aprendizaje y la curva de experiencia del estudiante.
- Con la realización del trabajo de pasantía en la empresa, se logró obtener un gana/gana entre la empresa y el estudiante, ya que la empresa recibió los servicios del estudiante para la creación de un modelo de negocio, y el estudiante tuvo la oportunidad de conocer la dinámica real de una empresa del sector del arte gráfico.
- Durante la realización del modelo de negocio el talento humano de la empresa se dio cuenta de la importancia del mismo, sirviendo como soporte para el desarrollo de las diferentes actividades relacionadas con la recolección y sistematización de la información recogida.
- La imprenta departamental del Cauca recibió información de las nuevas metodologías de gestión digital y de su importancia para empezar a generar ventajas competitivas en su sector económico.
- La empresa departamental del Cauca recibió un modelo de negocio que sirve como primer paso para empezar a replantear la forma en que crea, obtiene y entrega valor a sus clientes.
- La imprenta departamental del Cauca recibió una propuesta de modelo de negocio apalancada en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y de la comunicación para una mayor satisfacción del cliente interno y del cliente externo.
- Con la realización de la pasantía en la imprenta departamental del Cauca se fortalece la alianza entre las empresas y la academia, generando un buen antecedente para futuras pasantías.

6 RECOMENDACIONES

- Realizar la formalización de los nuevos servicios ofrecidos por la imprenta departamental del Cauca como lo es gestión documental y el asesoramiento en tecnologías de la información y comunicación.
- Elaborar un nuevo manual de funciones donde se describan formalmente los nuevos cargos que aparecerán con la implementación de los nuevos servicios.
- Elaborar un nuevo manual procesos y procedimientos donde se describan formalmente los nuevos procesos y procedimientos con la implementación de los nuevos servicios.
- Teniendo en cuenta que la organización busca un reconocimiento en la prestación de servicios con calidad debe implementar un sistema de calidad cumpliendo con una serie de documentos que exige la norma de ISO 900.1
- Implementar un sistema de información para la empresa que este acorde a sus necesidades y la de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Pigneur, A. O. (2010). *Businnes Model Generation*. Centro de libros PAFF, S.L.U
- Articulo web “modelo de negocio” LONDOÑO Félix director de docencia e investigación U Eafit
- Articulo webThink Tic BANEGAS Jesús Presidente AMETIC
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Allan; et. al. (2009). (en Inglés). *Business Model Generation*. Nueva Jersey: Hoboken Publication
- Henry Mintzberg. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, Argentina, 1991
- Plan estratégico imprenta departamental última actualización febrero 25 de 2013 Henry Muñoz.

ANEXOS

ORDENANZA No 107

“Por medio de la cual se amplia y modifica el objeto de la imprenta departamental del cauca y se dictan otras disposiciones”

ACTAS DE REUNIONES CON GERENTE GENERAL Y CON EL EQUIPO DE TRABAJO

“acta número 1, reunión con gerente general”

“acta número 2 presentación con el resto de personal y recorrido por la empresa”

CERTIFICADO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

“Trabajo de campo por medio de encuestas realizado al personal de la empresa en las fechas de julio 8 de 2013 y julio 26 de 2013”

CERTIFICADO DE ENTREGA Y SOCIALIZACION DEL TRABAJO REALIZADO EN LA PASANTIA A GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.

“entrega y socialización de informe de pasantía al gerente general JESUS E LOPEZ FERNANDEZ”