

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca  
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Propuesta de diseño del Sistema Gerencial Estratégico para Ediciones & Formas Ltda.**

**Adrián Esteban Flórez Moreno**

**Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial**

**Director**

**Juan Carlos Cadena Sarmiento**

**Docente Ing. Industrial**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ingenierías y Arquitectura**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**2018**

## Tabla de Contenido

1.	Definición del problema.....	8
1.1.	Descripción del problema: .....	8
1.2.	Pregunta problematizadora: ¿.....	9
2.	Justificación.....	9
3.	Objetivos .....	11
3.1	Objetivo General.....	11
3.2	Objetivos específicos .....	11
4.	Marco referencial.....	12
4.1.	Marco teórico: .....	12
4.1.1.	Balance ScoreCard: .....	12
4.1.2.	Planificación Estratégica: .....	12
4.1.3.	Teoría de Recursos y Capacidades:.....	14
4.1.4.	Valor y Cadena de valor: .....	15
4.1.5.	Análisis interno y externo: .....	16
4.2.	Marco conceptual.....	17
4.2.1.	Balance Scorecard:.....	17
4.2.2.	Recursos:.....	17
4.2.3	Capacidades: .....	17
4.2.4.	Cadena de valor: .....	17

SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO	4
4.3. Marco histórico	17
4.3.1. Mipymes en Colombia:	17
4.3.2 Industria de Artes Gráficas:	18
4.4. Estado del arte	19
4.4.1 Antecedentes literarios de metodologías y aportes a la industria:	19
4.4.2 Conclusiones de estudio del Sistema Gerencial Estratégico y/o Planeación Estratégica:....	22
5. Metodología	23
5.1. Fases de ejecución	24
5.1.1. Primera fase.	24
5.1.2. Segunda fase	24
5.1.3. Tercera fase.	24
5.1.4. Cuarta fase.	25
6. Marco Metodológico	25
6.1. Primera fase	25
6.1.1. Modelo Canvas.	26
6.1.2. Evaluación de oferta de valor.	27
6.1.3. Matriz de Perfil Competitivo.....	30
6.1.4. Cadena de valor.	31
6.1.5. Diagnóstico Interno:	34
6.1.5.1. Dimensión económica y financiera:.....	36

6.1.5.2. Dimensión de clientes, mercado y competencia:.....	36
6.1.5.3. Dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo:.....	37
6.1.5.4. Dimensión de talento humano y cultura organizacional:.....	38
6.1.5.5. Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones: .....	39
6.1.6. Diagnóstico Externo:.....	39
6.1.6.1. Dimensión económica y financiera:.....	41
6.1.6.2. Dimensión de clientes, competencia y mercado:.....	41
6.1.6.3. Dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo:.....	43
6.1.6.4. Dimensión del talento humano y cultura organizacional:.....	44
6.1.6.5. Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones: .....	45
6.1.7. Matriz PCI:.....	46
6.1.8. Matriz POAM: .....	48
6.2. Segunda fase.....	50
6.2.1. Misión. ....	50
6.2.2. Visión: .....	51
6.2.3. Valores y principios:.....	51
6.2.4. Lineamientos estratégicos:.....	52
6.2.5. Política Integral:.....	53
6.3. Tercera fase .....	54
6.3.1. Matriz OIRC:.....	57

SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO	6
6.3.2. Matriz OIMER:.....	58
6.4. Cuarta fase.....	60
6.4.3. Balance Scorecard:.....	61
.....	65
6.4.4. Plan de acción:.....	65
7. Conclusiones.....	71
8. BIBLIOGRAFÍA.....	73

**Lista de tablas**

Tabla 1 Modelo CANVAS .....	26
Tabla 2 Evaluación oferta de valor actual.....	28
Tabla 3 Nueva oferta o propuesta de valor .....	29
Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo .....	30
Tabla 5 Análisis Interno.....	35
Tabla 6 Análisis Externo .....	40
Tabla 7 Matriz PCI.....	47
Tabla 8 Matriz POAM.....	49
Tabla 9 Objetivos estratégicos, clasificación en principales y secundarios.....	54
Tabla 10 Mapa Estratégico .....	56
Tabla 11 Matriz OIRC .....	57
Tabla 12 Matriz OIMER .....	59
Tabla 13 Balance Scorecard .....	61
Tabla 14 Plan de acción .....	66

**Resumen**

Se realizó el modelo de Sistema Gerencial Estratégico para Ediciones & Formas. En el cual se establece la planificación estratégica para la organización, mediante un plan de acción de las estrategias e iniciativas necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización que buscan desarrollar la política HSEQ establecida mediante el desarrollo de la misma planificación. Para establecer los objetivos estratégicos se realizó inicialmente un análisis interno y externo de la organización, así mismo, dividiendo la organización en 5 dimensiones. Para la formalización y previo al establecimiento del plan de acción, se desarrolló el Balance Scorecard, metodología que permite identificar las acciones, cronograma, responsables, presupuesto, indicadores de gestión e involucrados en el desarrollo de cada objetivo estratégico planteado.

*Palabras clave:* Balance Scorecard, Planificación estratégica, Sistema gerencial estratégico.

## 1. Definición del problema

### 1.1. Descripción del problema:

El fortalecimiento empresarial de las micro y pequeñas empresas en Colombia es una necesidad que crece cada día más. Según Julián Domínguez, presidente de Confecámaras en el año 2016, “29 de cada 100 Mipymes sobreviven tras 5 años de actividad en Colombia” [1], lo cual es un dato muy alarmante y que obliga a las pequeñas organizaciones a fortalecer su estructura administrativa y generar estrategias en pro de planificación e innovación.

Por otro lado, Sergio Clavijo, presidente de ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras) [2], explica que la poca o nula planificación a largo plazo del negocio es una problemática que afecta a las Mipymes, reduciendo las posibilidades de avanzar y generar un crecimiento controlado, todo esto porque se enfocan en atender sólo las obligaciones del día a día.

Debido a las distintas dificultades que ha combatido Ediciones & Formas Ltda durante su funcionamiento y al corto número de personal, esta no ha realizado una planificación basada en el estudio de su modelo de negocio y análisis interno y externo de la organización y demás herramientas que permitan definir un rumbo claro a mediano - largo plazo y mucho menos estrategias para alcanzar dicho camino.

Por tal razón, es necesario la realización de este proyecto que busca el fortalecimiento de una microempresa familiar que ha estado presente en el mercado durante casi 20 años y ha alcanzado un reconocimiento y madurez frente a sus clientes y competidores, pero que necesita mayor planificación para el cumplimiento de objetivos más ambiciosos.

**1.2. Pregunta problematizadora:** ¿Cómo diseñar un sistema gerencial estratégico para establecer los objetivos y metas que determinen el rumbo de la organización?

## 2. Justificación

A medida que pasan los años, en la economía, el entorno se hace mucho más competitivo y las empresas, en los diferentes sectores, ven cómo la necesidad de tener o generar diferenciales frente a sus competidores mediante sistemas de calidad o implementación de otros sistemas de gestión en sus áreas productivas y gerenciales se hace más forzosa.

Es así como Carlos Hernández y Jhon Mosquera [3] realizaron un estudio de las grandes empresas Industriales, en donde exaltan la importancia de Sistemas de Gestión en las organizaciones. Explican también que la finalidad de estos Sistemas de Gestión es hacer más competitivos a las organizaciones que lo implementen correctamente, claro está apoyándose en la actualización tecnológica.

La implementación de los sistemas de gestión apunta finalmente a la reducción de los costos o el control de los mismos, asegurando la máxima calidad en los procesos y producto o servicio final. El éxito de estos sistemas parte de la buena planificación y la administración desde la parte gerencial de las empresas, pasando por cada uno de los componentes de las mismas.

De acuerdo a lo anterior y basándose en la fluctuación que presenta la economía mundial, las empresas deben blindarse con herramientas de gestión que permitan tener una planificación estratégica de los procesos y un control de los mismos. Según Ramos, Acevedo, Ramírez y Rodríguez [4] los costos de calidad son una orientación válida que deben ser implementados en las empresas teniendo en cuenta las variables del mercado.

Así mismo, generar una retroalimentación de los resultados del sistema de gestión puede traer una mejor adaptación a la empresa y un crecimiento con bases sólidas que permitirán posicionar

la organización como referencia en su mercado competitivo. Estos y otro tipo de análisis y resultados fueron los obtenidos en el artículo de Ramos, at el [5].

Independiente del sector en que se implemente algún tipo de sistema de Gestión (SG), los resultados no se hacen esperar. Los SG tienen como finalidad generar una estructura planificada y definida por objetivos serios y con visión hacia la mejora continua, siempre adaptándose a las necesidades y dificultades que presente la organización.

Aunque existen diferentes denominaciones y/o enfoques de los sistemas de gestión, como lo son: gerencial, de calidad, de producción, seguridad y salud en el trabajo, y otros más. Todos son determinados por las necesidades de la organización, cuando se hacen específicos, pero en general mantienen una misma estructura con elementos como: análisis interno y externo de la organización, análisis de los riesgos, objetivos, estrategias, indicadores de la gestión del sistema, entre otras.

En este proyecto se quiere establecer un Sistema Gerencial Estratégico (SGE), el cual busca generar un direccionamiento estratégico de Ediciones & Formas Ltda., mediante el análisis de los integrantes de los sistemas productivos y el fortalecimiento de la propuesta de valor, generación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión que permitan establecer el rumbo estructurado de la empresa en periodos de corto, mediano y largo plazo.

Con esta investigación se quiere generar una mayor competitividad de Ediciones & Formas Ltda. en un mercado que ya se empieza a ver amenazado por la era tecnológica, el manejo de información no impresa (virtual) y otros aspectos externos. Todo esto mediante herramientas y criterios para la toma de decisiones y generación de estrategias que permitan un crecimiento paulatino de la organización o un cambio de rumbo comercial si así lo determina el estudio.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

3.1.1. Diseñar el direccionamiento estratégico de Ediciones & Formas Ltda mediante herramientas estratégicas de diagnóstico y análisis para establecer el rumbo de la organización.

#### **3.2 Objetivos específicos**

3.2.1. Desarrollar el diagnóstico estratégico de la organización para cada dimensión estratégica mediante un diagnóstico interno y externo para determinar el punto de partida del plan.

3.2.2. Establecer el plan de acción estratégico de la organización basados en los resultados de los análisis realizados en los diferentes aspectos internos, externos, al igual que la interrelación de sus procesos productivos y administrativos en pro de alcanzar las metas y resultados previstos por la gerencia.

3.2.3. Establecer el rumbo de la organización en un corto, mediano y largo plazo, mediante el establecimiento de estrategias y políticas que garanticen alcanzar las metas planteadas.

## 4. Marco referencial

### 4.1. Marco teórico:

**4.1.1. Balance ScoreCard:** Para entrar en contexto sobre el enfoque que las organizaciones le deben dar a sus controles o estudios internos del funcionamiento, se pueden nombrar a Juan Olarte y Alberto García [6], los cuales citan el libro “The balance ScoreCard” de Robert Kaplan y David Norton en donde se expone que la medición del desempeño de una organización debe tener un balance en los activos tangibles y los intangibles.

Además, expresa que el basar esta medición únicamente en los activos tangibles de una organización está quedando en obsolescencia. Por ende, es de suma importancia que cualquier organización que quiera obtener mayores resultados en su fortalecimiento empresarial tenga en cuenta los aspectos que Kaplan y Norton denotan están siendo omitidos en los análisis realizados por las grandes empresas.

Son varios los autores que explican la gran importancia que puede representar el desarrollo del Balance ScoreCard, si es bien establecido, en el presente y futuro de cualquier organización. Describe las ventajas y posibles deficiencias que pueden presentarse en la implementación de esta herramienta. Edith Muñoz [7] explica que el desarrollo del Balance ScoreCard “...*contribuye a alcanzar un monitoreo integral y estratégico que define los objetivos, acciones e indicadores, lo que amerita coordinación entre las distintas áreas funcionales y la integración de estrategias con los objetivos*”.

**4.1.2. Planificación Estratégica:** De esta manera, se entra a hablar de la planificación estratégica de una organización, teniendo en cuenta no sólo elementos como: tiempos, procesos,

pérdidas y otros elementos financieros, sino que se plantea un balance entre lo ya nombrado y las estrategias e indicadores que relacionan clientes, proveedores, empleados y otras más. También se analizan resultados del pasado y se contrastan con los presentes con el fin de generar estrategias y/o objetivos para el futuro.

Para generar la planeación estratégica de una organización se debe seguir una secuencia de pasos para la elaboración del Balance Scorecard. Aunque Edith Muñoz [8] en su artículo “Cuadro de mando integral (Balance ScoreCard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación” destaca que para el desarrollo de este tipo de herramienta no existe un procedimiento estándar ya establecido. Sin embargo, plantea de manera propia los elementos que para su juicio cumplen con lo necesario para alcanzar lo esperado.

Dentro de estos pasos se encuentran definir el destino estratégico, análisis de los procesos y actividades, identificar áreas claves, la construcción de un mapa estratégico, generar indicadores para el control de las metas establecidas, determinar las acciones y el plan para su implementación.

Para alcanzar y cumplir todos y cada uno de estos pasos es indispensable apoyarse en diferentes herramientas que existen para cada tema a tratar. Herramientas como el modelo CANVAS, análisis de matriz DOFA, PESTEL, mapas estratégicos, entre otras. Pero, ante todo es necesario tener un conocimiento claro del funcionamiento de la organización, sus integrantes internos y externos.

Los análisis a los que deben someterse las organizaciones tienen un enfoque general y particular, debido a que se analizan los diferentes procesos y actividades que se desarrollan fuera y dentro de la empresa, los actores principales y secundarios, roles y responsabilidades, la cadena de valor de los productos y servicios, ventajas y desventajas internas y externas.

Toda vez realizados estos estudios y apoyados con el rumbo que quiera darle la gerencia, se desarrollan las diferentes estrategias, indicadores de control, cuadro de mando y responsables dentro de los objetivos propuestos para alcanzar las estrategias establecidas.

Para entender un poco más cada uno de los elementos y teorías que se interrelacionan en la elaboración del Balance ScoreCard se explicarán de forma general a continuación.

**4.1.3. Teoría de Recursos y Capacidades:** De la teoría de recursos y capacidades parte todo el análisis de valor, cadena de valor y el desarrollo del lienzo o “CANVAS”. Por esto, para entender la teoría es necesario entrar en detalle y explicar varios términos.

Esta teoría está totalmente alineada con el Balance ScoreCard, debido al enfoque y la gran importancia que se le da a la identificación de los activos intangibles de las organizaciones, como lo son: conocimientos tecnológicos, administrativos, marcas, patentes, propiedad intelectual, entre otros. Todos estos elementos que en los sistemas contables comunes no tienen mayor importancia o quedan a criterio de la gerencia, pero que en muchos casos son omitidos [9].

La teoría de recursos y capacidades está compuesta por dos términos. El primero, se refiere a los recursos productivos de las organizaciones, pero tiene diversas clasificaciones. Se entiende por recurso desde los recursos físicos (planta física, equipos, materia prima y otros factores que afectan el costo de producción). También se puede entender los activos intangibles que ya han sido explicados [10].

El segundo término (capacidades) corresponde a la manera como se comunican o interrelacionan de manera “automática” los recursos de las organizaciones. Es claro que los recursos por sí solos no son productivos. Por el contrario, los recursos requieren de procesos y

conexiones para alcanzar los objetivos planteados por la organización y sus actividades productivas [11].

**4.1.4. Valor y Cadena de valor:** Según Belío y Andrés [ 12], la oferta de valor depende del enfoque que se le quiera dar por parte de la empresa, siendo al producto o al servicio, teniendo en cuenta aspectos como precio, ubicación, valor añadido en presentación del producto o servicio postventa, rapidez de despacho, asesoría al cliente, financiamiento y garantías, etc.

Por otro lado, la investigación de Andrade y Morales [13] arrojó que la “*oferta de valor debe ser concebida como el conjunto integrado por el producto tangible, servicios básicos, servicios complementarios y todos los atributos que permitan satisfacer las necesidades del cliente*”. Conclusión que encierra de manera global lo que como consumidor se espera a la hora de adquirir un producto o servicio.

Toda vez las empresas entienden el concepto de valor, también deben evaluar su *cadena de valor*. Según Quintero y Sánchez [14] describe que la cadena de valor proporciona “esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible”

De igual manera, Quintero y Sánchez expresan que la cadena de valor está constituida por las actividades primarias necesarias para la elaboración del producto o servicio. Las actividades de soporte, dentro de las cuales se pueden ubicar las de apoyo, de infraestructura y compras. Por último, el margen, que en resumidas cuentas viene a ser la utilidad, hallada de la resta de los costos totales del producto y el valor vendido finalmente.

Es de suma importancia el estudio y análisis que se debe prestar a la cadena de valor de las organizaciones para generar un punto de partida en la evaluación real y generación de estrategias para el fortalecimiento integral del proceso productivo y administrativo. Cabe la aclaración que el

simple hecho de generar estrategias no significará que el proceso sea exitoso, también depende del estudio previo a la toma de decisiones, el acompañamiento, apoyo financiero y de recursos por parte de la administración.

**4.1.5. Análisis interno y externo:** Haciendo referencia al análisis que se describe anteriormente, se puede dar dos enfoques: interno y externo. Para la realización de estos análisis existen herramientas como DOFA (interno) y PESTEL (externo) que básicamente realizan un estudio de aspectos relacionados a la actividad comercial de la empresa y que por momentos podrían pasar desapercibidos, pero que en cambio puede ser determinantes ante posibles oportunidades de negocio o amenazas en el mercado.

Es así como Valencia Osorio [15] es su modelo de negocio “Colombia exporta fácil” expone que para una efectiva elaboración del modelo de negocio y llevar a cabo sus estrategias y objetivos se debe partir necesariamente de un minucioso análisis interno y externo de la compañía y los elementos que puedan afectar directa o indirectamente sobre los resultados esperados.

Finalizando el análisis interno y externo en los diferentes entornos y sectores económicos, financieros, políticos y demás, se empezarían a “atar cabos”, interrelacionando los resultados obtenidos en cada paso y conectándolos con un enfoque general estratégico de la empresa, estableciendo estrategias, objetivos específicos e indicadores de gestión que permitan establecer un control del cumplimiento de los mismos determinando los recursos económicos, de tiempo y de personal necesarios para la realización de las actividades estipuladas.

## 4.2. Marco conceptual

**4.2.1. Balance Scorecard:** Para darle una mayor claridad, se presenta lo expuesto por Olarte y García, los cuales exponen que esta herramienta les permite a las organizaciones traducir su planeación estratégica en un conjunto balanceado de indicadores financieros e intangibles, los cuales representan los inductores que indican cómo crear valor a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación [16].

**4.2.2. Recursos:** Se refiere a factores productivos de la empresa, clasificados en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional [17].

**4.2.3 Capacidades:** Son las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal [18].

**4.2.4. Cadena de valor:** Proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor e imagen [19].

## 4.3. Marco histórico

**4.3.1. Mipymes en Colombia:** Colombia es un país que cada año muestra una fuerte tendencia hacia la creación de empresas o unidades productivas. Este emprendimiento se ha generado por factores como: creación de riqueza propia, no tener jefes, desarrollo de ideas innovadoras o con el fin de generar un sustento económico. Es así como la Red de Cámaras de Comercio [20] advierte

que tan solo en el 2016 se crearon 299.632 unidades productivas en el país, dentro de las cuales 222.838 son personas naturales.

También es necesario tener en cuenta que Colombia con sus cerca de 49 millones de habitantes, según información del DANE [21], basa su fuerza productiva en las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Es así como según la revista Dinero [22]: En Colombia las Mypimes generan aproximadamente el 67% de los empleos y aportan el 28% del producto Interno Bruto.

Pese al gran aporte que las Mipymes brindan a la economía nacional, dentro de las mismas se pueden identificar factores por los cuales el desarrollo industrial en el país es bajo frente a otros países suramericanos. Sin embargo, para cada organización el primer paso para generar una mejora es identificar las factores internos y externos, y así establecer estrategias en pro de un crecimiento estructurado.

**4.3.2 Industria de Artes Gráficas:** Acto seguido al análisis realizado del marco global de la industria en Colombia, estrategias y herramientas para el fortalecimiento de las empresas, se ilustrará a continuación acerca de la Industria Gráfica, sector en el cual se encuentra ubicada la empresa protagonista de esta investigación, la cual según datos expresados por la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica - ANDIGRAF en su revista Notigraf, tiene en Latinoamérica el 6% de porcentaje de participación.

En relación a lo acotado en las tendencias del mercado a nivel global, en los retos que presenta la industria gráfica, según Gustavo Vélez [23] de la Dirección de Productividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, es innovar y diversificar los productos para atacar otro tipo de mercados menos congestionados, pero sin perder de vista la productividad y eficiencia en los procesos.

Análogamente a la necesidad que tienen las empresas manufactureras de establecer e implementar nuevas herramientas para el fortalecimiento y eficiencia de los sistemas de producción para ser más competitivos, Maria Alexandra Grueso [24], presidente ejecutivo de ANDIGRAF, aseguró que las empresas del sector gráfico se deben arriesgar más, deben ir en busca de mercados extranjeros; para tener éxito; ser competitivos más que una opción, se convirtió en una obligación.

Atendiendo a los datos presentados por las principales entidades en temas de industria en el país y sector en el que compite la empresa central de este estudio y de la investigación literaria realizada para la presentación de este marco teórico, resulta totalmente válida las herramientas descritas, valorando los resultados hallados en anteriores investigaciones a fines y que permiten tener una alta confianza en la realización de esta investigación.

#### **4.4. Estado del arte**

**4.4.1 Antecedentes literarios de metodologías y aportes a la industria:** Igualmente, con el fin de acoger estrategias empresariales para alcanzar mayor competitividad en el mercado, se debe realizar una revisión literaria, donde se puedan observar casos de éxito muy reconocidos o que, gracias a la implementación de filosofías, metodologías y con una plausible determinación, lograron marcar sus nombres en la historia del desarrollo de la industria.

Toda vez realizado el ejercicio literario aparecen nombres de grandes personalidades que aportaron diferentes teorías, que con el paso de los años fueron evolucionando gracias a los aportes de otros autores. Es así como salen nombres como Frederick Taylor, los esposos Gilbreth, Henry Ford, entre otros. De igual forma se destacan organizaciones como Toyota y Motorola.

Precisamente, Frederick Taylor realizó aportes a la administración científica, basándose en su estudio de los tiempos, estandarizando procesos para así tener el control de la producción. De igual manera, estableció cuatro principios como lo son: la planeación, preparación, control y ejecución. Pero entendió que todo esto no era posible si el personal operativo no se capacitaba y especializaba en cada labor [25].

También entendió que si quería que las organizaciones fueran más efectivas y eficientes en sus procesos productivos no debía dejar a un lado la motivación de ser bien pagos. En la actualidad existen empresas que asumen este pensamiento como un costo innecesario, sin tener en cuenta los costos que deben asumir por reprocesos o defectos producidos por personal no capacitado.

Por otro lado, Frank y Lilian Gilbreth [26], decididos a estudiar los movimientos en las actividades productivas establecieron *los 17 movimientos básicos o fundamentales*. Además, se les ocurrió la idea de dar tarjetas a cada empleado en donde se explicaban las tareas a realizar y así evitar los defectos en las operaciones.

Paralelamente, según Quiroz [27] los aportes de Henry Ford no pasan desapercibidos en la industria. Basándose en su frase célebre: *“la demanda no se crea; debe ser creada”*, adoptó un sistema de pago de altos salarios para que así sus empleados fueran clientes al mismo tiempo. Pero el mayor aporte fue la creación de una cadena de ensamble en su fábrica de autos, permitiendo con esto que grupos de personas se especializaran en su labor específica, repitiéndola durante el turno de trabajo.

No obstante, gracias a los aportes de los autores nombrados y de otros aún sin nombrar, aparecen casos exitosos como lo es Toyota y su Sistema de Producción de Toyota (TPS), en el cual se basa la filosofía Lean Manufacturing o Manufactura esbelta. Según Gómez [28]: “El TPS

tiene como objetivo fundamental incrementar técnicamente la eficacia de la producción eliminando radicalmente las pérdidas y el desperdicio”.

Es importante resaltar que el TPS cuenta con herramientas muy poderosas para alcanzar un alto nivel competitivo en las organizaciones y elevar los niveles de utilidad, eliminando defectos en los procesos y el producto o servicio final. Dentro de este sistema se encuentran: Mapa del flujo de Valor (VSM), las 5s, despliegue total de la calidad (QFD), mantenimiento productivo total (TPM), entre otras [29].

Así mismo, aparece Motorola con su metodología six sigma, la cual, al igual que la TPS, inspiró a otras organizaciones en su momento, al ver los resultados tan asombrosos, a adaptarlas en sus procesos productivos y administrativos. Esta metodología permite eliminar defectos en los procesos y con ello aumentar sus utilidades.

Se puede observar que todas estas herramientas que se han formulado y evolucionado a través del tiempo se han enfocado sólo en la medición de elementos tangibles como la reducción de defectos, pérdidas de tiempo, mejoramiento de procesos de producción, eliminación de procesos innecesarios, mediante el control y la medición de indicadores tangibles (número de productos terminados en un determinado tiempo, número de productos realizados por un operario, detección de cuellos de botella, etc).

Lo anterior lo dejan ver las investigaciones de Miranda [30] y Alvarado [31], por citar algunos ejemplos, en donde se enfocan en problemas puntuales y que permitan observar los resultados de forma casi inmediata, dejando a un lado o no estableciendo como prioridad el “todo” de la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados que pueden afectar de manera directa o indirecta problemas puntuales de la organización; estableciendo un direccionamiento general y completo de la organización donde se puedan detectar otras dificultades intangibles.

#### 4.4.2 Conclusiones de estudio del Sistema Gerencial Estratégico y/o Planeación

**Estratégica:** Toda vez explicado de forma breve los elementos que componen la realización del Balance ScoreCard, herramienta principal para la realización del sistema gerencial estratégica en una organización, se entrará a presentar los resultados obtenidos por un lado por Olga Cecilia Niño y por otro, Olga Samper y Fredy García en sus estudios pertinentes en una empresa del sector salud y otra enfocada al apoyo empresarial en la realización de proyectos.

En el primer lugar Samper y García [32] da como conclusiones a su estudio que por parte de la administración o gerencia de la empresa se debe realizar el control de las estrategias establecidas y la medición del cumplimiento de las mismas según lo parametrizado en el tablero de comando. Todo esto con el fin de mantener un control constante de la misión y visión de la organización.

Por otro lado, argumenta que se debe implantar tácticas efectivas que permitan el acople, entendimiento y el sentido de pertenencia por parte de los integrantes de la empresa para aumentar las probabilidades de éxito frente a los objetivos planteados como resultado de la planeación estratégica.

En concordancia con los resultados obtenidos por Samper y García, Kaplan y Norton, principales expositores del Balance ScoreCard y el sistema gerencial estratégico basan el éxito o fracaso de la implantación de esta práctica en las empresas en 4 aspectos: “*garantizar el liderazgo y apoyo directo en el proceso de implantación del BSC, divulgar y alinear la organización alrededor de la estrategia; desarrollar programas de incentivos y definir iniciativas estratégicas*”.

Del mismo modo, Niño y Contreras [33] en el diseño del sistema gerencial estratégico de una empresa del sector salud y luego de realizar los estudios pertinentes, tuvo conclusiones acerca del modelo de negocio que tenía la empresa, sus fortalezas y debilidades. De igual forma, determina

cuáles son los aspectos en los cuales la organización se debe enfocar para darle una mayor utilidad a la cadena de valor y las posibles ventajas competitivas que el mercado mostraba en un futuro.

## **5. Metodología**

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se ha programado una estrategia que facilitará la toma de datos, el desarrollo de las actividades y generar las conclusiones finales generadas por el desarrollo de la investigación.

Teniendo en cuenta las características de la investigación, se determina que cumple con las particularidades de un método cualitativo. Con ésta se busca generar parámetros de toma de decisiones para el mejoramiento del proceso productivo de una microempresa manufacturera del sector gráfico y el direccionamiento estratégico de la misma en plazos de corto, mediano y largo tiempo. De igual manera, generar material literario que permita un punto de partida para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas y fortalecimiento del sector gráfico en la ciudad de Bucaramanga.

La presente investigación se basará en la herramienta Balance ScoreCard, la cual se aplicará en la empresa Ediciones & Formas Ltda.; enfocándose en el análisis profundo y diagnóstico inicial de la empresa en todos sus aspectos: internos, externos, modelo de negocio, oferta de valor, cadena de valor y todos los componentes presentes en el desarrollo diario de la organización en todos sus aspectos (administrativo, productivo, mercado, competidores y posición en el mercado).

En el desarrollo del objetivo general se basará en los datos que se obtendrán de los análisis a realizar mediante las herramientas que se han nombrado en la presentación de este estudio, además de otras que son complementos de las mismas o que simplemente están inmersas, como lo son DOFA, PESTEL, Matriz de Perfil Competitivo, Balance ScoreCard.

Para la consecución de los objetivos específicos se establecerán cuatro (4) fases que serán importantes junto con el acompañamiento y guía de un representante de Ediciones & Formas Ltda., con pleno conocimiento de la empresa y del comportamiento del mercado. De igual forma, se analizarán otros puntos de vista que puedan surgir de los demás actores de la organización, proveedores, clientes, competidores directos e indirectos.

## **5.1. Fases de ejecución**

**5.1.1. Primera fase.** Se elaborará la Matriz de capacidad interna (M.P.C.I) y Matriz de Oportunidades y amenazas del entorno (P.O.A.M), teniendo como base el estudio de la organización, desde su modelo CANVAS, la propuesta y/o cadena de valor, su matriz de perfil competitivo, análisis interno y externo de la organización. Siendo de gran utilidad estas herramientas nombradas y que, generando una interrelación entre las mismas, permitirá el desarrollo de la M.P.C.I. y P.O.A.M.

**5.1.2. Segunda fase.** Para esta fase, se formulará el direccionamiento estratégico de la organización, comprendido por la misión, visión, los valores institucionales o corporativos, la política integral del negocio o una política institucional. Dentro de la política institucional se encuentran elementos como la gestión de recursos, gestión del riesgo, responsabilidad social corporativa (RSE), calidad y mejoramiento continuo, innovación y gestión del conocimiento o gestión y desarrollo del talento humano.

**5.1.3. Tercera fase.** Se elaborará la matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas estratégicas y responsabilidades), matriz OIMER (Objetivos, indicadores, metas y responsabilidades) para las dimensiones estratégicas del sistema.

**5.1.4. Cuarta fase.** Una vez establecidos los objetivos en la tercera fase, se entrará a la elaboración del plan de acción (acciones, cronogramas, responsables, asignación de recursos, presupuestos e indicadores de gestión) del Sistema Gerencial Estratégico (SGE) de Ediciones & Formas Ltda.

## **6. Marco Metodológico**

Teniendo en cuenta la metodología planteada se dará inicio a cada una de las cuatro fases. Cabe resaltar que para el desarrollo de estas herramientas fue necesario el aporte del representante legal de la empresa, con más de 35 años de trayectoria en el sector de artes gráficas, su funcionamiento, crecimiento, grandes cambios y analista de la situación actual de la compañía y del sector en general. Además del material literario, aunque corto, existente aportado por ANDIGRAF<sup>1</sup>

Para el cumplimiento del estudio se debe realizar un análisis exhaustivo de la organización, las partes interesadas, procesos, cadena de valor, análisis interno y externo de la organización e interrelacionar esa información a medida que se vayan desarrollando las matrices, hasta lograr establecer el direccionamiento gerencial de la organización.

### **6.1. Primera fase**

En la primera fase se estudió la organización en diferentes aspectos internos y externos, las partes interesadas, así como la cadena de valor de la organización, oferta de valor y su modelo CANVAS para entender el comportamiento de Ediciones & Formas Ltda., sus colaboradores y el mercado en el que se desarrolla.

---

<sup>1</sup> Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica

De esta manera se inicia con desarrollo del modelo Canvas, del cual se presentará los elementos que dentro de este modelo se desarrollan, para darle un mejor entendimiento al lector de qué se tuvo en cuenta y el resultado final.

**6.1.1. Modelo Canvas.** Para el análisis y desarrollo del modelo Canvas se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentos de clientes, canales de comunicación o relación, actividades clave, socios clave, recursos clave, estructura de costos, flujo de ingresos.

La propuesta de valor y cada uno de los elementos del modelo CANVAS de la organización está basada en la descripción sustancial de la empresa, cimentando sus bases en la fidelización de los clientes, teniendo en cuenta temas como calidad, atención, servicio pre y post venta, apoyado por 19 años de experiencia en el mercado y con altas calificaciones alcanzadas por los dos grandes clientes; máximo reconocimientos mantenido durante años consecutivos.

Los socios clave hace referencia a los colaboradores externos e internos que brindan su apoyo a la organización para responder a las exigencias del mercado. Las actividades clave parten del análisis de cadena de valor, donde se logran identificar las actividades líderes necesarias para el alcance de los objetivos planteados por la gerencia.

*Tabla 1 Modelo CANVAS*

MODELO CANVAS <b>EDICIONES &amp; FORMAS LTDA</b>				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>La Cooperativa de impresores y papeleros del Oriente (Coimpresores) y Litografía Generación X son los principales proveedores de Ediciones &amp; Formas Ltda. El primero de la principal materia prima, el papel. El segundo, con el despacho de planchas, necesarias para el proceso de impresión. Ambos proveedores han prestado su acompañamiento y apoyo a la empresa durante 10 a 5 cinco años, respectivamente.</p>	<p>Visitas clientes (negociación) / Preparación de Materiales / Diseño / Impresión / Terminados (Instalación) / Servicio Postventa</p>	<p>Suministro de material publicitario impreso, papelería empresarial. Todo esto apoyado en un excelente capital humano, dispuesto a entregar más allá de las expectativas del cliente. Entregando productos de excelente calidad.</p> <p>Además de una atención pre y post venta, con asesoría en el diseño y/o reproducción de los productos y servicios requeridos por el cliente, permitiendo el alcance esperado por el mismo. Comunicación directa con la gerencia de E&amp;F que permite mayor rapidez de respuesta y un canal directo ante cualquier inconveniente o solicitud.</p> <p>De igual manera, se brinda seguridad, privacidad, calidad y control de numeración ante documentos institucionales, campañas publicitarias, documentos de entidades bancarias y exclusividad.</p>	<p>La relación con los clientes es una atención personal, enfocada en crear un vínculo cercano con el cliente. Esto basado en el excelente servicio y calidad en los productos y servicios. Generando confianza en los productos y en la seriedad como personas y empresa.</p>	<p>Cuenta con gran presencia en Cooperativas presentes en Bucaramanga y su área metropolitana, pero con presencia, además, en las provincias Comunera y de Guantán. De igual manera, cubre empresas locales de gran renombre como Freskaleche (Alquería), Asistencia Médica S.A.S.</p> <p>Empresas, sin importar el tamaño, que estén ubicadas en el departamento de Santander y alrededores. Las cuales presentan la necesidad de consumir papelería institucional, al igual que quieren generar publicidad impresa para recordación de marca. Así mismo, de pequeños empresarios con ganas de darle un empuje a nuevos negocios y necesiten material publicitario de gran formato o masivos.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>1- El recurso principal para el desarrollo de la propuesta de valor es el capital humano presente tanto en el manejo y comunicación directa con los clientes, como los presentes en los demás procesos productivos de la organización. Este capital humano es el que cuenta con los conocimientos, experiencia y disposición para realizar los procesos de la manera adecuada para entregar la mejor calidad en los productos y servicios.</p> <p>2- La empresa cuenta con tecnología alemana (pionero en el mercado Offset) para el desarrollo del material empresarial y la publicidad impresa (masivo) que permiten un rápido tiempo de respuesta y calidad de impresión.</p>		<p><b>CANALES</b></p> <p>El principal canal de comunicación y venta es el telefónico y virtual (mediante nuestra presencia en los directorios virtuales presentes en la web). Por medio de correos electrónicos es la manera como los clientes ya constituidos comunican sus pedidos, al igual que cualquier inquietud. Así mismo se mantiene visitas periódicas.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Diseño realizado / Planchas electrostáticas / material (papel, cartón, vinilo) / impresión (tintas, horas x hombre, costos indirectos) / terminado (varía según especificaciones del producto - cliente) / Entrega</p>				

*Con el modelo CANVAS se explica de manera rápida el modelo negocio de la organización, explicando de manera breve los elementos de su funcionamiento*

### 6.1.2. Evaluación de oferta de valor.

La oferta de valor fue analizada por medio de 6 ítems que para los expertos analizados<sup>2</sup> son esenciales para la competitividad en el mercado. A cada ítem se le dio una calificación en una

<sup>2</sup> Cristobal Flórez -Representante Legal de la organización, además gerente de la organización. Patricia Ojeda - Gerente de Coimpresores del Oriente (mayor proveedor de papel en el nororiente santandereano), además amplio

valoración de 1 a 10, donde los valores entre  $\geq 1$  y  $\leq 3$  es Inaceptable, entre  $> 3$  y  $\leq 6$  medianamente aceptable, entre  $> 6$  y  $\leq 8$  Aceptable y entre  $> 8$  y  $\leq 10$  Muy aceptable. La ponderación fue dada por el representante legal y los socios, con un alto grado de objetividad. Los resultados fueron los siguientes:

*Tabla 2 Evaluación oferta de valor actual*

EVALUACION DE LA OFERTA O PROPUESTA DE VALOR ACTUAL		CALIF.
1	Disponibilidad y rapidez en la entrega de los productos	7
2	Calidad de productos entregados en cuanto a estabilidad de colores, diseño y terminados	9
3	Experiencia y calidad en productos de alta seguridad (tintas de seguridad), exclusividad, seguridad y control de numeración y consecutivos.	10
4	Calidad de imágenes y propuestas de diseños en los trabajos, guardando la estética y satisfacción del cliente frente a sus necesidades	10
5	Tiempo de espera para pago (no mayor a 30 días, en algunos casos) a clientes antiguos.	10
6	Relación a favor de costo - calidad, siendo competitivos sin descuidar la calidad de los insumos y terminados.	9

*Se realizó evaluación de la oferta de valor de la organización, basado en 6 ítems relacionados por los expertos investigados*

Dentro de los resultados obtenidos en la evaluación de la oferta de valor, resalta la disponibilidad y rapidez en la entrega de los productos, la cual tiene una calificación “aceptable”, pero es la más baja respecto a los demás ítems. La explicación a esto es la maquinaria con la que cuenta la organización: dos máquinas de impresión, una de una torre (una torre por cada color) y otra de dos torres<sup>3</sup>; la competencia cuenta con máquinas de cuatro torres, lo que reduce el tiempo

---

conocimiento en el sector; creció en una de las más grandes litografías hace 20 años; actualmente la empresa no existe.

<sup>3</sup> Las imágenes a full color están compuestas por 4 colores o tintas: negro, cyan, magenta y amarillo. La cantidad de tintas varía según las especificaciones y características de los productos que requieren los clientes.

de impresión en trabajos en policromía<sup>4</sup>. Esta debilidad es contrarrestada por la calidad en los terminados y la credibilidad en la organización.

Así mismo, se puede observar en los tres ítems con máxima calificación, estos como resultado de la política que tiene la organización: “ningún cliente es pequeño, a todos se les debe brindar la mejor experiencia en servicio pre y post venta, asesoría y revisión de los archivos suministrados (cuando los clientes tienen área de diseño internamente) para evitar y/o avisar de errores.

De igual manera, y manejando las mismas características de calificación, se realizó un análisis de la nueva propuesta de valor que permitirá a Ediciones & Formas Ltda. marcar diferencia en el mercado, de manera que pueda generar nuevas líneas de producto y a la vez generar una inversión en tecnologías que den una mayor rentabilidad en productos con niveles de innovación y con el respaldo que el nombre de la organización da en los clientes, los cuales asocian la credibilidad, calidad y excelente servicio.

*Tabla 3 Nueva oferta o propuesta de valor*

NUEVA PROPUESTA U OFERTA DE VALOR PARA EL CLIENTE		CALIF.
1	Contar con la distribución directa de nuevos productos (elementos como estructuras para publicidad como arañas, backings, entre otros) sin intermediarios anteriores.	10
2	Mayor catálogo de productos que permitan al cliente encontrar todo lo relacionado a publicidad y material empresarial en un solo lugar.	9
3	Inversión en nuevas tecnologías de alta calidad	10

*Se realizó evaluación de la nueva oferta de valor que la organización deberá plantearse para un futuro cercano.*

En esta nueva propuesta de valor sobresalen las principales características que rigen en la actualidad: Innovación y nuevas tecnologías. Esta nueva propuesta de oferta de valor serán un reto que deberá afrontar la organización, teniendo en cuenta el comportamiento del mercado y las tendencias.

<sup>4</sup> Trabajos a full color; compuestas por estos 4 colores primarios: negro, cyan, magenta, amarillo.

### 6.1.3. Matriz de Perfil Competitivo.

Se realizó el análisis de perfil competitivo de los 3 principales competidores que manejan el mismo nicho de clientes; mediante una matriz se comparó a la organización frente a estos competidores. En este caso se establecieron 5 factores críticos de éxito y a cada uno se le dio un peso (en porcentaje, sumando 100% entre los 5 factores), según el nivel de importancia.

De igual modo, a cada empresa se le dio una calificación de 1 a 10 en cada ítem analizado, donde los valores entre  $\geq 1$  y  $\leq 3$  es Inaceptable, entre  $> 3$  y  $\leq 6$  medianamente aceptable, entre  $> 6$  y  $\leq 8$  Aceptable y entre  $> 8$  y  $\leq 10$  Muy aceptable. Una vez teniendo estos dos valores en cada ítem, se multiplicaron para darle un peso ponderado. Finalmente se suman los valores obtenidos para así encontrar la calificación final de cada organización.

Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso %	MI EMPRESA		IRIS IMPRESORES		LA BASTILLA		DISEÑO EMPRESARIAL	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Precios de venta	25%	9	2,25	8	2,00	9	2,25	9	2,25
2	Calidad de productos	40%	9	3,60	10	4,00	9	3,60	9	3,60
3	Rapidez de entrega	20%	8	1,60	9	1,80	8	1,60	9	1,80
4	Atención pre y post venta	10%	9	0,90	8	0,80	8	0,80	8	0,80
5	Prestigio e imagen en el mercado	5%	9	0,45	9	0,45	8	0,40	8	0,40
	TOTALES	100%		8,80		9,05		8,65		8,85

*La matriz de Perfil Competitivo genera un análisis de nuestra organización frente a los competidores*

En precio de venta en ciertos casos es relativo debido al comportamiento del mercado. Esto ocurre por varias causas. Primera, el "pesado" momento del mercado de artes gráficas ha provocado que con el fin de competir con nuevos clientes o no perder los antiguos deben bajar sus precios, disminuyendo la rentabilidad del negocio.

Segunda, algunas empresas se han dedicado o han visto oportunidad de negocio trabajar por "tirajes"<sup>5</sup>, de esta manera, no hay gran utilidad en trabajos pequeños, pero al hacerlo en gran cantidad encuentran la oportunidad de negocio. Tercero, el desconocimiento y/o omisión de costos indirectos en sus costos del producto final, les permite tener "precios más bajos".

En los resultados obtenidos la organización una calificación final "muy aceptable" frente a sus principales competidores. Es claro, que la capacidad instalada de producción puede ser mayor en los competidores, pero así mismo los gastos de personal y de operación son mayores, permitiendo no haber una brecha muy grande en los niveles (porcentaje) de rentabilidad en el ejercicio.

#### **6.1.4. Cadena de valor.**

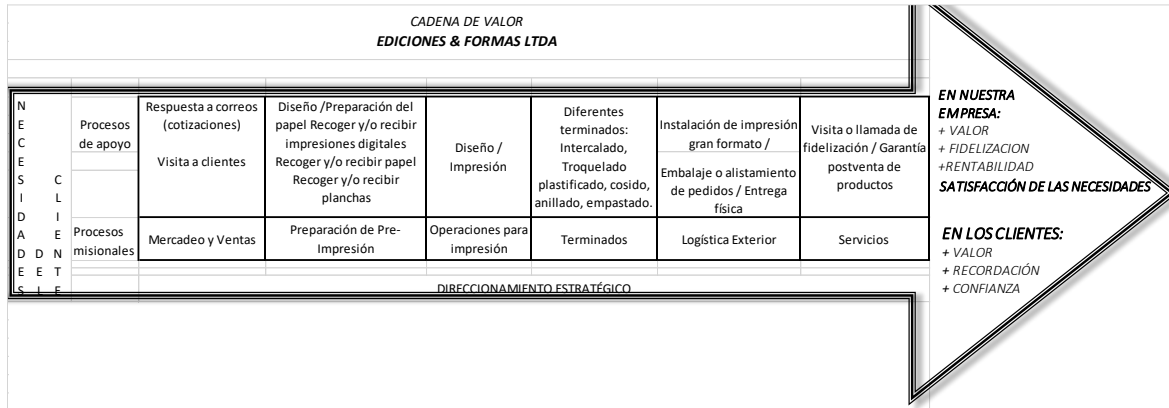
La cadena de valor de la organización parte de la teoría de recursos y capacidades, recordando que para el desarrollo de este análisis se deben tener en cuenta dos aspectos: los elementos, activos físicos e intangibles con los que se cuenta en cada una de las áreas productivas y administrativas (recursos). La segunda, es la manera como se interrelacionan cada uno de estos recursos y sus áreas productivas hasta llegar a un todo (capacidades).

En Ediciones & Formas Ltda. se identificaron 5 procesos misionales: Mercadeo y Ventas, Pre-Operativo (preparación de materia prima), operaciones de impresión, Logística Exterior y Servicios. Estos procesos se enfocan a la satisfacción del cliente y su fidelización.

---

<sup>5</sup> Trabajar por tirajes se refiere al cobro por el número de impresiones realizadas, teniendo un mínimo de 1.000 copias. Al cliente se le da un valor por cada mil impresiones, trabajando con un bajo nivel de rentabilidad. Inicialmente fue enfocado a publicistas e integrantes del sector.

Ilustración 1 Cadena de Valor



*La cadena de valor está orientada a la satisfacción y fidelización de los clientes. Se basa en 5 procesos*

Para cada proceso misional existen procesos de apoyo. Debido a que las características del producto pueden llegar a variar según las especificaciones del cliente las operaciones de impresión no se repiten exactamente entre un producto y otro. Por esta razón no se tiene establecido trabajador por cada área de producción, en cambio, se cuenta con personal polivalente que está capacitada en distintas secciones de terminado. De igual forma, en secciones de terminado que no son muy comunes, se cuenta con proveedores que respaldan los procesos con calidad y tiempos de entrega oportunos.

Cabe la aclaración, que no se cuenta con tecnología o procesos automatizados debido al alto costo que estos suponen y a la complejidad de los terminados que obligan a realizar estos procesos manualmente. En otros casos existen proveedores especializados en diferentes procesos que resultan más convenientes económicamente y en tiempo de respuesta realizarlos con ellos, que internamente.

En Mercadeo y ventas, se establece como proceso misional principal debido a que el primer contacto con el cliente es fundamental para cerrar negociaciones y generar así la orden de compra. Una vez se realice la orden de producción, entran en acción el área de diseño (este servicio se contrata por obra labor cuando se necesitan nuevas propuestas de publicidad. Cabe aclarar que el nicho de mercado que se ataca cuenta con áreas de diseño propias lo que permite Ediciones & Formas Ltda encargarse sólo de impresión y terminados) y compras para la adquisición de la materia prima (por política se maneja un bajo nivel de inventario).

La impresión se hace internamente. La organización cuenta con personal y tecnología necesaria para realizar los productos para satisfacer las necesidades del cliente. El área de terminados, como se explicaba anteriormente, dependiendo del tipo de terminado, se realiza internamente o se envían

a los proveedores ya establecidos, que permiten mantener la calidad y la imagen que la organización mantiene en cada trabajo realizado.

En logística exterior se presenta un proceso misional “instalación de impresión de gran formato”, del cual se encarga un proveedor especializado. El proveedor de este proceso, al igual que los demás proveedores de los procesos de terminado, permiten así reducir los gastos de personal y la devaluación y/o mantenimiento de la maquinaria.

Por último se presenta el proceso de servicio Post-venta, el cual se enfoca en la fidelización del cliente, prestando el servicio de capacitación (cuando son productos que el cliente maneja por primera vez), mantenimiento o reparación (cuando el producto presenta algún tipo de imperfección) o cuando se contacta al cliente para realizar una retroalimentación de la atención y servicios prestados al mismo, de forma que el cliente sienta un acompañamiento integral en cada parte del proceso de compra.

#### **6.1.5. Diagnóstico Interno:**

Con el fin de realizar un diagnóstico interno de un proceso u organización existen diferentes maneras, herramientas o procedimientos; no importa la herramienta o forma que se utilice para realizar este estudio, lo importante es realizarlo. En esta ocasión se realizó el análisis interno de la organización, dividiendo en cinco (5) dimensiones: “Económica y financiera”, “Clientes, competencia y mercado”, “Procesos gerenciales, misionales y de apoyo”, “Talento Humano y Cultura organizacional”, “Información y tecnologías de información y comunicaciones”.

Una vez identificado las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones, se debe calificar entre alto, medio o bajo el nivel de fortaleza o debilidad.

Tabla 5 Análisis Interno

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA							
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		A	M	B	B	M	A
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>							
1	Recuperación de cartera en tiempo promedio de 30 días.			x			
2	Rentabilidad baja en el ejercicio financiero						x
3	Altos impuestos y/o obligaciones				x		
4	Bajo nivel de endeudamiento			x			
5	Buena calificación en vida crediticia		x				
6	85% Cartera sana		x				
<b>2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)</b>							
1	Competencia desleal (venta sin IVA, guerra de precios sin rentabilidad)						x
2	Alta competencia en cotizaciones para un mismo trabajo					x	
3	Economía frenada - Los clientes están reduciendo presupuesto.					x	
4	Nuestros dos principales clientes muestran un alto porcentaje de fidelización	x					
5	90% de clientes pagan en el periodo pactado (máx 30 días)	x					
<b>3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>							
1	Tercerización de materia prima y terminados (plastificado)				x		
2	Proveedores comprometidos con el despacho "rápido" de materia prima		x				
3	Diseñador se contrata por obra labor. No presente en la empresa				x		
4	Subcontratación de impresión de gran formato				x		
5	Personal administrativo capacitado para relacionamiento y fidelización de clientes	x					
<b>4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>							
1	Cantidad de personal de planta reducido		x				
2	Personal multipropósito. (Administrativo y operativo, según la carga de trabajo)		x				
3	Los procesos de ingreso se hacen internamente.			x			
4	Buen ambiente laboral	x					
<b>5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>							
1	Instalación de página web en proceso, redes sociales.					x	
2	Software contable "World Office" para la desarrollo periódico de informes financieros.	x					

*Análisis interno dividido en 5 dimensiones que encierran el desarrollo de la organización*

Para entender mejor cada uno de los aspectos analizados en el estudio se realizará una breve aclaración y/o explicación, por cada dimensión, a continuación:

#### **6.1.5.1. Dimensión económica y financiera:**

Ítems 1 y 5: Analizando el mercado, recuperar cartera en 30 días es relativamente bueno, teniendo en cuenta que las "grandes empresas" están tomando periodos de 30-60 y hasta 90 días para el pago a proveedores.

Ítems 2 y 3: Después de estudiar los diferentes análisis financieros presentados en la reunión anual, la rentabilidad real estuvo cerca al 14%. Dato preocupante para la finalidad de la empresa, la cual es crear riqueza. En otras palabras, los costos, gastos y obligaciones están muy elevados en relación con el porcentaje de utilidad que se planteó inicialmente. Todo esto no permite generar un capital para inversión en nuevas tecnologías, lo que está frenando el crecimiento de la organización.

Ítem 4: Esto se puede visualizar de manera fácil teniendo en cuenta que la empresa tiene con el banco un cupo de 10 millones de pesos, pero se usa, ocasionalmente, un margen no mayor al 30% del cupo.

Ítem 5: Se ha manejado leasing de maquinaria en dos ocasiones y las cuotas se pagaron sin ningún día de retraso, generando excelente vida crediticia.

#### **6.1.5.2. Dimensión de clientes, mercado y competencia:**

Ítem 1: La competencia desleal y la evasión de impuestos es un factor que no solo afecta a la compañía en forma interna; en un aspecto macro, la evasión de impuestos es un problema que

aqueja al país en general. Es así como la DIAN, según la revista dinero [34] explicaba en el 2017 el propósito de recaudar 11,2 billones de pesos adicionales en su lucha contra la evasión.

Ítem 2 y 3: Con una economía frenada en la mayoría de los sectores (en comparación con años anteriores) las empresas han reducido su presupuesto para las diferentes actividades, desde inversión publicitaria, hasta adquisición de nuevas tecnologías. Por otro lado, en busca de reducir costos, las empresas están realizando cotizaciones de hasta en 5 lugares diferentes, lo que hace más reñida la competencia y obligando a la organización bajar los niveles de utilidad al momento de cotizar.

Ítem 4: La fidelización se presenta como la mejor herramienta por parte de la organización para mantenerse competitiva y con la oportunidad de alcanzar nuevos clientes potenciales mediante el reconocimiento en el mercado o la recomendación de los clientes presentes.

Ítem 5: La oportunidad de contar con excelentes clientes, que además de tener una participación en ventas totales de la empresa entre 15 y 20% cada uno, su periodo de pago es el acordado (30 días calendario) permite a la empresa tener un flujo de caja, no muy amplio, pero si lo suficiente para cumplir con las diferentes obligaciones semanales.

#### **6.1.5.3. Dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo:**

Ítem 1: La tercerización, aunque reduce el número de personal de planta en la empresa, se convierte en una debilidad debido a que procesos de apoyo quedan a la deriva en materia de tiempos de entrega, dependientes del flujo de trabajo o velocidad de respuesta de los proveedores de estos servicios. Igualmente, los costos de desplazamiento y transporte se aumentan el costo de producción.

Ítem 2: Es de suma importancia contar con proveedores comprometidos que atiendan a las necesidades de la organización en el tiempo preciso. Este aspecto debe ayudar a cumplir con los tiempos de entrega establecidos por los clientes de la empresa y ser parte de la cadena de valor propuesta.

Ítem 3: En este momento el no contar con un diseñador como personal de planta es un punto a favor y negativo, al mismo tiempo. El punto negativo se toma por los tiempos de entrega de propuestas de diseño, siendo éste un empleado contratado por obra-labor. El punto positivo se sitúa en la reducción de gastos de personal, debido a que el nicho principal al que está enfocado la empresa es el empresarial. Tales empresas, en su mayoría, cuentan con área de diseño o publicaciones lo que les permite generar su cuerpo de trabajo encargado de las fichas publicitarias.

Ítem 4: La impresión de gran formato en este momento no es el fuerte de la organización, es por eso que se terceriza este proceso y se le adiciona el porcentaje de utilidad. Esto ha permitido entrar a conocer un nicho de mercado en crecimiento, sin generar una inversión alta en maquinaria; por lo menos hasta generar cierto número de clientes que puedan suplir la capacidad de producción.

Ítem 5: Aspecto positivo, teniendo en cuenta que los principales clientes de la empresa, han estado alrededor de 5-10 y 15 años, lo que representa la capacidad para atender sus necesidades comerciales desde el suministro del material publicitario hasta la atención post-venta.

#### **6.1.5.4. Dimensión de talento humano y cultura organizacional:**

Ítem 1 y 2: El reducido personal de planta, capacitado y polivalente, ha permitido tener un menor impacto en la disminución de las ventas, en comparación con la competencia. Permittiéndonos tener una estabilidad y bajo endeudamiento. Aunque se logran escapar detalles en tiempos de respuesta a clientes en la primera fase de la cadena de valor (mercadeo y ventas).

Ítem 3 y 4: El personal de planta no tiene rotación menor a 5 años, debido al cumplimiento de sus requerimientos (sueldos, obligaciones, primas) y al buen ambiente laboral que se presenta en la organización, creando un fortalecimiento en el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia.

#### **6.1.5.5. Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones:**

Ítem 1: Según el comportamiento del mercado se hace necesario-obligatorio. El no tener página web en funcionamiento es una gran desventaja si se quieren atacar nuevos clientes. La existencia de página web, bien alimentada, permite generar una mayor credibilidad por parte de los nuevos clientes, lo que después es confirmado con la calidad en los trabajos.

Ítem 2: El sistema contable manejado actualmente permite la generación de informes rápidos y completos necesarios para tomar decisiones de manera rápida, basados en números reales. De igual manera, el fácil funcionamiento del mismo, permite que sea estudiado por cualquier empleado con una pequeña capacitación.

#### **6.1.6. Diagnóstico Externo:**

Con el fin de realizar un diagnóstico externo también se dividió el análisis en cinco (5) dimensiones: “Económica y financiera”, “Clientes, competencia y mercado”, “Procesos gerenciales, misionales y de apoyo”, “Talento Humano y Cultura organizacional”, “Información y tecnologías de información y comunicaciones”.

Así mismo, una vez identificado las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones, se debe calificar entre alto, medio o bajo el nivel de fortaleza o debilidad.

Tabla 6 Análisis Externo

MATRIZ PARA EL ANALISIS EXTERNO						
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS	
		A	M	B	B	M
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>						
1	Oportunidad de leasing Maquinaria por cerca de 80 millones de pesos	x				
2	Bajo nivel de endeudamiento		x			
3	Altas tasas de interes bancarias.				x	
4	Crédito por 60 días por parte del proveedor de la principal materia prima		x			
5	Posibles reformas tributarias por parte del nuevo gobierno				x	
<b>2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)</b>						
1	Capacidad y experiencia para participar en licitaciones del gobierno	x				
2	Realizar procedimientos para ser exportador		x			
3	Establecer una plataforma virtual para la venta de productos	x				
4	Venta de diferentes productos personalizados		x			
5	Competencia desleal (venta sin IVA, guerra de precios sin rentabilidad)					x
6	Aumento en aranceles de exportación a mercados extranjeros (latinoamerica y norteamerica)				x	
7	Facturación electrónica				x	
<b>3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>						
1	Traslado de la empresa a unas instalaciones con menor espacio de desperdicio		x			
2	Adquisición de maquinaria para impresión de gran formato		x			
3	Desarrollo de Sistema gerencial estratégico	x				
4	Modelos de negocios basados del cobro de trabajos por tirajes por parte de la competencia.				x	
5	Nafragio de grandes empresas arrastrando al mercado					x
<b>4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
1	No renovación de personal capacitado en diferentes áreas productivas					x
2	Marcada tendencia a la era digital (Impresión digital)	x				
3	SENA y ANDIGRAF están ofreciendo capacitaciones constantes para manejo de color y nuevas tendencias para la impresión de gran formato	x				
<b>5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>						
1	Se encuentra en proceso de desarrollo la conformación de la página web de la empresa.	x				
2	Escasa o costosa tecnología para los terminados (intercalado, encartulado).				x	

Análisis externo dividido en 5 dimensiones que encierran el desarrollo de la organización y su entorno

Para entender mejor cada uno de los aspectos analizados en el estudio se realizará una breve aclaración y/o explicación, por cada dimensión, a continuación:

#### **6.1.6.1. Dimensión económica y financiera:**

Ítem 1: La empresa cuenta con experiencia suficiente en el manejo de leasing de maquinaria. En un pasado ya se han adquirido dos máquinas de esta manera, lo que permite tener un apoyo financiero por parte del banco, en este caso Bancolombia para la adquisición de otro leasing. En el mes de junio de 2.018 se adelantó un proceso para un nuevo cupo, aunque no se concluyó con el proceso, el cupo para el préstamo estaba alrededor de los 80 millones de pesos.

Ítem 2, 3 y 4: Debido a las altas tasas de interés bancaria se ha establecido como política mantener un bajo nivel de endeudamiento, tanto con el banco, como con los proveedores. Esto permite tener credibilidad antes los colaboradores externos y así hasta 60 días para realizar el pago<sup>6</sup>.

Ítem 5: La instalación de un nuevo gobierno siempre representa incertidumbre ante las reformas tributarias que se anuncian, sin poder prever las consecuencias que esto traería directamente a la empresa y/o mercado y clientes.

#### **6.1.6.2. Dimensión de clientes, competencia y mercado:**

Ítem 1: Se cuenta con capacidad y calidad para competir en licitaciones con el gobierno, las cuales, aunque tienen un proceso demorado de pago, permite tener un "ahorro" al final del periodo de ejecución del contrato.

---

<sup>6</sup> La oportunidad de pago a 60 días se presenta con Coimpresores del Oriente; cooperativa de suministro de material para impresores y papeleros.

Ítem 2: Teniendo en cuenta la difícil y competitiva situación del mercado en Colombia, buscar vender los productos en mercados extranjeros es una oportunidad y necesidad urgente, si se quiere permanecer en el mercado y buscar la posibilidad de crecer.

Ítem 3 y 4: La venta por internet y redes sociales permite abarcar nuevos mercados para la venta (de contado) de productos más juveniles y/o detalles personalizados, que le den una mayor recordación y crecimiento a Ediciones & Formas Ltda.

Ítem 5: La competencia desleal viene a ser una desventaja interna y externa. Interna porque obliga a la reducción de la rentabilidad con el fin de no perder una oportunidad de negocio. De igual manera, es una amenaza porque puede provocar la pérdida de un cliente potencial o actual.

Ítem 6: La inestabilidad económica y política de varios de los países de Latinoamérica, el delicado manejo y comunicación con el actual presidente norteamericano puede representar cierre de mercados o dificultad de acceder a estos. Es prioridad del gobierno colombiano mantener buenas relaciones políticas y económicas con los vecinos y la posible apertura de nuevos mercados. Claro está que, cuidando los beneficios de las empresas nacionales, manteniendo equidad entre los beneficios de los competidores extranjeros y los nacionales.

Ítem 7: La facturación electrónica como uso obligado a partir del 2019 para las empresas, en pro de combatir la facturación electrónica, se presenta como una amenaza debido a que de esta manera se cerrará un mercado que, aunque no es muy grande es la manera de acercarse a los clientes.

### **6.1.6.3. Dimensión de procesos gerenciales, misionales y de apoyo:**

Ítem 1: El traslado de la empresa a una nueva instalación (bodega) con un espacio más óptimo permitirá tener varios beneficios. Entre esos, disminuir el espacio desperdiciado en la actual ubicación, ocasionado por la distribución del local, el cual está en arriendo, y el tamaño de la maquinaria. Trasladar a un nuevo escenario con menos obstrucciones (columnas, muros) permitirá reducir tiempos de traslado y la posibilidad de generar espacio para nueva maquinaria.

Ítem 2: La adquisición de un plotter de impresión de gran formato es una oportunidad para abarcar un nuevo mercado, sin intermediarios, como se está manejando en este momento. Cabe resaltar que adquirir este tipo de maquinaria es una inversión alta, teniendo en cuenta el capital que tiene la empresa en este momento. Pero la experiencia que se ha adquirido a través de estos últimos tres años, terciando los productos ha permitido conocer las diferentes técnicas, terminados, materiales, proveedores e instaladores permite con confianza entrar directamente a un mercado no desconocido y el cual permite tener una buena rentabilidad.

Ítem 3: El SGE permitirá la planificación estratégica de la organización, estableciendo las políticas y el direccionamiento en corto, mediano y largo plazo. Esto permitiría definir un rumbo claro de la organización y se establecería un plan para el cumplimiento de las metas propuestas; expansión, ampliación de tecnologías, apertura de nuevos mercados, cambio de estrategias, entre otras cosas podrían generar un crecimiento de Ediciones & Formas Ltda.

Ítem 4: Los modelos de negocio basados en la venta por tirajes se están presentando como una gran amenaza al mercado. Inicialmente este modelo de negocio estaba apuntando a los pequeños publicistas que no contaban con la maquinaria necesaria para producir este material; el cual iba con un precio más elevado hacia el cliente final. Pero debido al comportamiento y estancamiento

del mercado, los antiguos clientes finales ahora están saltando intermediarios y están llegando a adquirir a precios de publicista.

Esta situación está generando que en el mercado los precios en lugar de subir periódicamente, están bajando, negando la existencia e influencia de la inflación y los impuestos (como el IVA) que van en aumento y que no son analizados por el cliente.

Ítem 5: "El naufragio de grandes empresas arrastrando el mercado" hace referencia a esas organizaciones que cuentan o contaban con grandes maquinarias, un número alto de personal en diferentes áreas, que hasta hace algunos años era viable mantener teniendo en cuenta el flujo de trabajo que se presentaba en el mercado y con niveles de rentabilidad muy buenos.

En el presente el mercado se ha apretado de manera acelerada, obligando a la reducción de costos y gastos de personal y bajando los niveles de rentabilidad. Lastimosamente estas "grandes" empresas no reaccionaron a tiempo, algunas quebraron y otras estando a punto de quebrar; no sin antes dar sus últimos intentos de renacer, ¿cómo?, la forma más común es la guerra de precios.

Con esta guerra de precios buscan no niveles de rentabilidad, sino, recuperar clientes perdidos o luchar por trabajos con el fin de mover sus máquinas. Sin embargo, no queda claro qué les está generando mayores pérdidas, las máquinas detenidas o trabajar aumentando los pasivos).

#### **6.1.6.4. Dimensión del talento humano y cultura organizacional:**

Ítem 1: La poca o nula renovación generacional en las diferentes áreas, desde la gerencia, administrativos, operarios y encuadernadoras, genera una gran preocupación. Esto está generando una reducida posibilidad de personal capacitado. De igual manera, la productividad del personal con el pasar de los años va disminuyendo, aunque el conocimiento de las técnicas y acabados es

su mayor riqueza. Esta problemática va de la mano con el crecimiento del mercado de publicidad Offset

Ítem 2: El mercado está mostrando una marcada tendencia hacia la era digital (en este caso nos referimos a la impresión digital). Razón por la cual se ha visto la creación de empresas de publicidad enfocadas a la impresión de gran formato, siendo este el mercado que los jóvenes ya que se les facilita el aprendizaje y organismos como el SENA están prestando capacitación continua.

Ítem 3: Es importante tener y mantener el capital humano capacitado ante las nuevas tendencias del mercado y así aprovechar las herramientas y maquinaria que se podría adquirir para impresión de gran formato. Permitiendo el cuidado de las mismas y ampliando una distancia positiva a la relación costo-beneficio.

#### **6.1.6.5. Dimensión de información y tecnologías de información y comunicaciones:**

Ítem 1: Aunque no se tiene establecida completamente la página web de la organización, actualmente, se cuenta con el manejo de redes sociales. Aunque ha atraído nuevos posibles clientes, no se ha concretado el primer negocio con un cliente proveniente por esta vía, no se ha conectado con un cliente potencial; se ha podido ver la funcionalidad y el impacto que tiene el uso de este medio de comunicación.

Cabe resaltar que los productos que se están ofreciendo actualmente (grandes cantidades o publicidad masiva) no es fuerte para su comercialización en redes sociales. Se podría aprovechar este canal que ya se abrió para la producción y comercialización de productos personalizados que puedan atraer un nicho de mercado que se hace tendencia.

Ítem 2: Los diferentes procesos que comprenden los terminados, se deben realizar de manera manual, debido a que no existe tecnología que cubra estas necesidades. Por otro lado, existe tecnología pensada en cubrir estos procesos, pero el costo de adquisición y de operación es muy alto. Debido al costo de operación se debe utilizar para un gran flujo de trabajo, pero por las diferentes características que los clientes suministran no es posible mantener un flujo constante en cada proceso.

#### **6.1.7. Matriz PCI:**

Una vez realizado el análisis interno de la organización y su calificación entre alto, medio o bajo, estos toman los valores 3,2 y 1, respectivamente; en debilidades alto, medio y bajo toman los valores -3,-2 y -1, respectivamente. De igual manera, se le calificará el nivel de impacto en el éxito de la organización que tenga cada elemento analizado. Estos dos valores se multiplicarán para hallar el nivel de impacto de éxito en el funcionamiento de la organización.

El valor obtenido al multiplicar la calificación de las fortalezas o debilidades, junto al nivel de impacto de éxito, se le dará un color en un “semáforo” que permitirá identificar de manera más rápida y visible los elementos a los cuales se les debe dar cierto nivel de importancia, según en el color que haya sido clasificado.

Siendo verde, los valores entre  $> -3$  y  $< 3$ , que representa que el elemento analizado sea positivo o negativo (fortaleza o debilidad) tiene un nivel muy bajo en el impacto en el éxito de la organización. El amarillo representa a las calificaciones entre los valores  $= < -3$  hasta  $-6$  y  $= > 3$  hasta  $= > 6$ , los cuales representan un nivel de impacto en el éxito de la organización, pero, aunque sean positivos o negativos, existen otros elementos que son de mayor prioridad su atención.

Por último, los elementos <-6 y >6 son representados por el color rojo, los cuales tienen mayor prioridad frente a los otros temas, y deben tener acciones correctivas prioritarias o se deben seguir fortaleciendo lo que se está haciendo bien.

Tabla 7 Matriz PCI

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA										
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			CALIFICACIÓN		IMPACTO
		A	M	B	B	M	A	F/D	IMPACTO	ÉXITO
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>										
1	Recuperación de cartera en tiempo promedio de 30 días.			x				1	2	2
2	Rentabilidad baja en el ejercicio financiero						x	-3	3	-9
3	Altos impuestos y/o obligaciones				x			-1	1	-1
4	Bajo nivel de endeudamiento			x				1	3	3
5	Buena calificación en vida crediticia		x					2	2	4
6	85% Cartera sana		x					2	2	4
<b>2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)</b>										
1	Competencia desleal (venta sin IVA, guerra de precios sin rentabilidad)						x	-3	3	-9
2	Alta competencia en cotizaciones para un mismo trabajo					x		-2	2	-4
3	Economía frenada - Los clientes están reduciendo presupuesto.					x		-2	3	-6
4	Nuestros dos principales clientes muestran un alto porcentaje de fidelización	x						3	3	9
5	90% de clientes pagan en el periodo pactado (máx 30 días)	x						3	2	6
<b>3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>										
1	Tercerización de materia prima y terminados (plastificado)				x			-1	2	-2
2	Proveedores comprometidos con el despacho "rápido" de materia prima		x					2	3	6
3	Diseñador se contrata por obra labor. No presente en la empresa					x		-2	2	-4
4	Subcontratación de impresión de gran formato				x			-1	2	-2
5	Personal administrativo capacitado para relacionamiento y fidelización de clientes	x						3	3	9
<b>4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>										
1	Cantidad de personal de planta reducido		x					2	1	2
2	Personal multipropósito. (Administrativo y operativo, según la carga de trabajo)		x					2	3	6
3	Los procesos de ingreso se hacen internamente.			x				1	1	1
4	Buen ambiente laboral	x						3	3	9
<b>5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>										
1	Instalación de página web en proceso, redes sociales.					x		-2	3	-6
2	Software contable "World Office" para la desarrollo periódico de informes financieros.	x						3	3	9

*La matriz PCI tiene como base el análisis interno de la organización, con la diferencia que se les dieron valores y colores a los niveles de impacto para identificar los más críticos.*

Se pueden identificar elementos de color amarillo en el semáforo que requieren atención inmediata, pero en esta ocasión, se estudiarán los elementos en rojo, a los cuales deben orientarse los esfuerzos y generar estrategias para cambiar la situación (cuando son elementos negativos) o fortalecer los elementos que presenten una buena calificación. Cabe resaltar que la valoración obtenida está basada en el impacto que tiene sobre el éxito de la razón social de Ediciones & Formas Ltda.

Genera curiosidad que elementos que estén en valoración negativa, pero a la vez están de color verde. Esto sucede cuando se detectan debilidades en la organización, pero el impacto en el éxito es muy bajo. Así mismo, se denotan valores con máxima calificación y tienen color rojo, esto es porque son fortalezas que están incidiendo de manera directa en el éxito de la organización y se debe seguir manteniendo y desarrollando estrategias para no dejar caer estos elementos a favor.

#### **6.1.8. Matriz POAM:**

Esta matriz cumple con las mismas características de valoración a las realizadas en la matriz PCI, con la variación que el análisis estuvo basado en el análisis externo de la organización: calificando las oportunidades y amenazas en alto, medio y bajo y dándole una valoración. Luego calificando el impacto de éxito de cada elemento identificado y finalmente multiplicando estos dos valores para identificar mediante un semáforo (rojo, amarillo, verde) la valoración final en el impacto sobre el éxito.

En esta ocasión se pueden identificar elementos externos que generan incertidumbre por las medidas económicas [35] que hasta el momento de la realización de este estudio son radicales; según lo que se ha dado a conocer en la posible reforma tributaria, las personas naturales entrarían a asumir los impuestos que serían descontados a las empresas. Todo este ambiente genera una

incertidumbre muy grande al no poder prever cómo reaccionarán los consumidores y su poder adquisitivo.

Tabla 8 Matriz POAM

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			CALIFICACIÓN		IMPACTO ÉXITO
		A	M	B	B	M	A	F/D	IMPACTO	
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>										
1	Oportunidad de leasing Maquinaria por cerca de 80 millones de pesos	x						3	3	9
2	Bajo nivel de endeudamiento		x					2	2	4
3	Altas tasas de interes bancarias.					x		-2	1	-2
4	Crédito por 60 días por parte del proveedor de la principal materia prima		x					2	3	6
5	Posibles reformas tributarias por parte del nuevo gobierno					x		-2	3	-6
<b>2.- DIMENSION DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)</b>										
1	Capacidad y experiencia para participar en licitaciones del gobierno	x						3	3	9
2	Realizar procedimientos para ser exportador		x					2	2	4
3	Establecer una plataforma virtual para la venta de productos	x						3	2	6
4	Venta de diferentes productos personalizados		x					2	3	6
5	Competencia desleal (venta sin IVA, guerra de precios sin rentabilidad)						x	-3	3	-9
6	Aumento en aranceles de exportación a mercados extranjeros (latinoamerica y norteamerica)				x			-1	2	-2
7	Facturación electrónica					x		-2	2	-4
<b>3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>										
1	Traslado de la empresa a unas instalaciones con menor espacio de desperdicio			x				1	2	2
2	Adquisición de maquinaria para impresión de gran formato		x					2	3	6
3	Desarrollo de Sistema gerencial estratégico	x						3	3	9
4	Modelos de negocios basados del cobro de trabajos por tirajes por parte de la competencia.					x		-2	2	-4
5	Nafragio de grandes empresas arrastrando al mercado						x	-3	2	-6
<b>4. DIMENSION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>										
1	No renovación de personal capacitado en diferentes áreas productivas						x	-3	3	-9
2	Marcada tendencia a la era digital (Impresión digital)	x						3	3	9
3	SENA y ANDIGRAF están ofreciendo capacitaciones constantes para manejo de color y nuevas tendencias para la impresión de gran formato	x						3	3	9
<b>5. DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>										
1	Se encuentra en proceso de desarrollo la conformación de la página web de la empresa.	x						3	3	9
2	Escasa o costosa tecnología para los terminados (intercalado, encartulado).					x		-2	3	-6

*La matriz PCI tiene como base el análisis interno de la organización, con la diferencia que se les dieron valores y colores a los niveles de impacto para identificar los más críticos*

Al igual que en la matriz PCI, en esta ocasión se identifican elementos en color verde, amarillo y rojo. Los de color verde, son aquellas amenazas u oportunidades que presentan un impacto en el éxito muy bajo. Los de color amarillo son elementos positivos o negativos que presentan un

impacto sobre el éxito de la organización importante, y a los cuales deben prestársele atención y generar estrategias para reducir o aumentar su impacto, según sea efecto.

Por último, se generan elementos en rojo, los cuales son aspectos negativos o positivos que tienen un nivel muy alto de impacto sobre el éxito de la organización y que deben ser atendidas de manera rápida y efectiva para obtener mayores beneficios o reducir las amenazas que pueden llegar a golpear de manera fuerte la organización.

## **6.2. Segunda fase**

Para dar cumplimiento al desarrollo de la segunda fase, se desarrollará el direccionamiento estratégico de la organización, como paso a seguir después de los análisis realizados hasta el momento y siguiendo en coherencia con los elementos que se han identificado interna y externamente de la organización. Direccionamiento que permitirá establecer a la organización las directrices que guiarán su camino a corto, mediano y largo plazo.

### **6.2.1. Misión.**

La misión, según Thompson [36], “es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa...”, de esta consigna se parte para presentar lo siguiente:

“EDICIONES & FORMAS LTDA es una organización dedicada a la producción y suministro de material publicitario impreso y gran formato; con altos estándares de calidad en nuestros productos y capital humano enfocado a la satisfacción continua del cliente. Comprometidos con el desarrollo económico de la región y el respeto al medio ambiente”.

### **6.2.2. Visión:**

La visión, según Fleitman [37], "...se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.". Basados en lo anterior, presentamos la siguiente visión de Ediciones & Formas Ltda.:

"Para el 2.025 seremos una organización líder en innovación en el mercado local y con presencia en el mercado extranjero. En constante actualización tecnológica, comprometidos con el desarrollo de la región y respeto del medio ambiente".

### **6.2.3. Valores y principios:**

Según Bota (38), "... principio es aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor (el valor de toda vida humana, de todo ser humano, es decir, su dignidad humana) ...". Basados en esta consigna, se establecen los valores y principios de la organización:

*Lealtad:* Hacia nuestros principios, siendo rectos en nuestras decisiones y acciones con todos los actores internos y externos de la organización.

*Compromiso:* Con la satisfacción de nuestros clientes y sus necesidades.

*Honestidad:* Con cada uno de los colaboradores de la organización y cumplimiento de nuestros compromisos y obligaciones.

*Honorabilidad:* Valor fundamental para mantener la palabra frente a los compromisos adquiridos y responsabilidades.

*Respeto:* Hacia la empresa y sus colaboradores, y hacia los clientes, sin importar su participación.

**6.2.4. Lineamientos estratégicos:** Estos lineamientos son la base para la elaboración de la política integral de la organización. A continuación, se presentan los lineamientos de Ediciones & Formas Ltda., cabe resaltar que el planteamiento de estos, se basa en la línea de los análisis realizados a la organización.

- Ser una organización que entrega constantemente soluciones para el óptimo desarrollo de campañas publicitarias y controles internos de nuestros clientes.
- Mantener personal capacitado en la atención al cliente, brindando una excelente experiencia en los procesos pre y post-venta.
- Ofrecer productos con altos estándares de calidad que permitan tener completa satisfacción de las necesidades del cliente.
- Brindar orientación al cliente sobre inquietudes de los productos, permitiéndole tomar la mejor decisión para sus necesidades.
- Cumplir con los requisitos legales aplicables en materia de seguridad y salud en el trabajo y normatividad ambiental
- Disponer de los recursos necesarios para la ejecución de las diferentes políticas establecidas en la organización.
- Compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos y sistemas de gestión.
- Apoyo al desarrollo de espacios lúdicos y/o deportivos para jóvenes de la región.
- Compromiso con la búsqueda de la innovación de nuevos productos y/o estructuras publicitarias para ser líder en el mercado regional de este tipo de productos.

- Identificar los riesgos presentes interna y externamente en la organización, y establecer los controles necesarios para reducir al máximo su impacto en la organización.

#### **6.2.5. Política Integral:**

Basados en los lineamientos estratégicos descritos en el punto anterior se presenta la política integral de Ediciones & Formas Ltda.:

“Ediciones & Formas Ltda. es una organización que entrega constantemente soluciones para el óptimo desarrollo de campañas publicitarias y material impreso de uso interno-externo de sus clientes, brindándoles orientación para una fácil toma de decisión sobre los productos que cumplan con sus requerimientos; entregando productos con altos estándares de calidad. Por este lado, la organización está en la búsqueda de innovar en nuevos productos y/o estructuras publicitarias para ser líderes regionales en este nicho de mercado.

De igual manera, comprometida con mantener personal capacitado en la atención al cliente, brindando una excelente experiencia en los procesos pre y post-venta. Así mismo, cumpliendo con los requisitos legales aplicables en materia de seguridad y salud en el trabajo, normatividad ambiental y mejoramiento continuo de sus procesos y políticas.

La organización estará comprometida con la disposición de los recursos necesarios para el desarrollo de sus políticas y sistemas de gestión.

Para dar cumplimiento de esta política, la organización se compromete a un análisis anual de los riesgos que puedan afectar el desarrollo de la organización y a la implementación de controles que eliminen el impacto negativo sobre la misma”.

### **6.3. Tercera fase**

Una vez establecida elementos como misión, visión, valores y la política integral de la organización, se procede a la elaboración de la matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas estratégicas y responsabilidades) y la matriz OIMER (Objetivos, indicadores, metas y responsabilidades) para las dimensiones estratégicas del sistema.

Para el desarrollo de estas matrices fue importante determinar los objetivos estratégicos en cada una de las cinco perspectivas que se han venido analizando (Financiera, clientes y mercado, procesos, talento humano y las TIC's. Se generaron objetivos estratégicos y seguidamente, se determinaron cuáles eran principales y cuáles secundarios; con los principales se alimentó el siguiente paso.

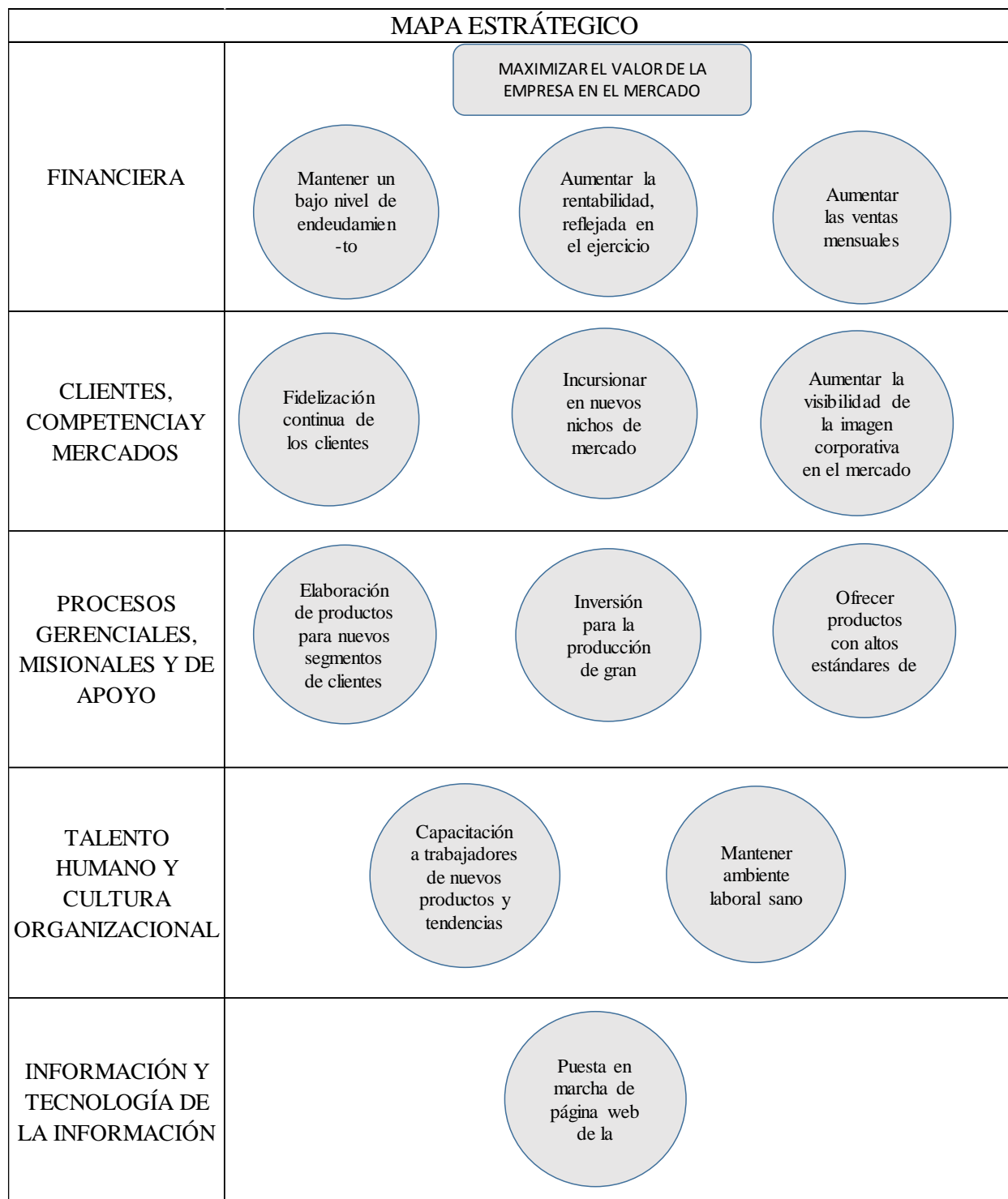
*Tabla 9 Objetivos estratégicos, clasificación en principales y secundarios*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, CLASIFICACIÓN POR DIMENSIONES ESTRATEGICAS Y DETERMININACIÓN ENTRE PRINCIPALES Y CUALES SECUNDARIOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Aumentar la rentabilidad, reflejada en el ejercicio financiero	x		FINANCIERA
Mantener un bajo nivel de endeudamiento	x		FINANCIERA
Pagar proveedores y obligaciones financieras a tiempo		x	FINANCIERA
Establecer, con los proveedores, descuentos por pronto pago.		x	
Controlar permanente la cartera y los pasivos de la organización		x	FINANCIERA
Conocer las incidencias de la reformas económicas propuestas por el gobierno.		x	FINANCIERA
Establecer estrategias frente a los cambios que se generen en las reformas económicas propuestas por el gobierno		x	FINANCIERA
Realizar análisis profundo las oportunidades de negocio en las que se pueda ingresar mediante el leasing con Bancolombia.		x	FINANCIERA
Aumentar las ventas mensuales	x		FINANCIERA
Fortalecer las ventas de productos de gran formato		x	FINANCIERA
Fidelización continua de los clientes	x		CLIENTE
Incurcionar en nuevos nichos de mercado	x		CLIENTE
Incurcionar en mercados extranjeros		x	CLIENTE
Cumplir con requerimientos para ser exportador		x	CLIENTE
Participar en licitaciones del estado		x	CLIENTE
Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado	x		CLIENTE
Efícaz atención y comunicación con el cliente		x	CLIENTE
Brindar orientación técnica a los clientes		x	CLIENTE
Establecer proveedores de confianza y con capacidad de respuesta		x	PROCESOS
Elaboración de productos para nuevos segmentos de clientes	x		PROCESOS
Inversión para la producción de gran formato	x		PROCESOS
Desarrollo de la planeación estratégica de la organización		x	PROCESOS
Ofrecer productos con altos estándares de calidad	x		PROCESOS
Capacitación a trabajadores de nuevos productos y tendencias	x		TALENTO HUMANO
Mantener ambiente laboral sano	x		TALENTO HUMANO
Fortalecer las líneas de comunicación bidireccional		x	TALENTO HUMANO
Mantener estímulos hacia trabajadores		x	TALENTO HUMANO
Puesta en marcha de página web de la organización	x		INFORMACION TICs
Alimentación constante de redes sociales como recordación de marca	x		INFORMACION TICs
Fortalecer la ventas por el canal web	x		INFORMACION TICs

*Esta “lluvia de objetivos” permitió clasificar los objetivos principales estratégicos que se establecieron en el*

Este ejercicio permitió determinar cuáles objetivos realmente dan las bases para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos y con ellos, la política integral de la organización. Paso siguiente, se tomaron los objetivos principales para el desarrollo del mapa estratégico, dividido en las 5 perspectivas que se establecieron, y que permitirán maximizar el valor de la empresa en el mercado.

Tabla 10 Mapa Estratégico



*El mapa estratégico sienta las bases para el desarrollo de las matrices OIRC y OIMER. Estos objetivos están*

### 6.3.1. Matriz OIRC:

(Objetivos, iniciativas y responsables) En esta matriz se establecen iniciativas y responsables de estas iniciativas para cada objetivo estratégico contemplado en el mapa estratégico. Cada iniciativa debe apuntar al desarrollo y cumplimiento del objetivo establecido. En general cada objetivo, iniciativa, indicador y demás elementos que se surgen están alineados finalmente con la política integral de la organización.

Tabla 11 Matriz OIRC

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS, RESPONSABLES)		
ECONÓMICA Y FINANCIERA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Mantener bajo nivel de endeudamiento	Minimizar compras con tarjeta de crédito	Gerencia
	Generar ahorros semanales para las compras extras menores	Sub-Gerente
	Mantener obligaciones a proveedores por debajo de \$15.000.000	Sub-Gerente
	Generar un ahorro quincenal de ahorro promedio para pago de impuestos	Sub-Gerente
Aumentar la utilidad del ejercicio, reflejado en el estado de resultados	Aumento de ventas	Dto. Mercadeo
	Reducir porcentaje de cartera en mora	Gerencia
	Reducir costos bancarios	Gerencia
Aumentar las ventas mensuales	Realizar visitas de mercadeo a clientes actuales y clientes potenciales	Dto. Mercadeo
	Fortalecer nicho de mercado de productos personalizados	Dto. Mercadeo
	Apertura al mercado de estructuras para stands publicitarios	Dto. Innovación.
CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADOS		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Fidelización continua de clientes	Atención post-venta y visitas periódicas	Gerencia y Sub - Gerencia
	Atenciones periódicas a los clientes representativos	Sub-Gerente
Incurcionar en nuevos nichos de mercado	Apertura departamento encargado de productos personalizados.	Gerencia
	Apertura de Comité de innovación	Gerencia
Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado	Participación en actividades de flujo masivo de personas	Dto. Mercadeo
	Campaña publicitaria en web y redes sociales	Dto. Mercadeo
PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Elaboración de productos para nuevos segmentos de clientes	Especializar operarios en máquinas de terminados	Sub-Gerente
	Elaborar guías de procedimientos de productos personalizados	Sub-Gerente
	Fortalecimiento ventas en web y redes sociales	Dto. Mercadeo

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS, RESPONSABLES)		
PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Inversión para la producción de gran formato	Compra de plotter de impresión	Gerencia
	Producción y venta de estructuras publicitarias (backings, cajas de imagen)	Dto. Innovación y Mercadeo
Ofrecer productos con altos estándares de calidad	Programar mantenimientos preventivos de maquinaria	Sub-Gerencia
	Establecer proveedores que aseguren la calidad en los productos y servicios.	Gerencia
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Capacitar continuamente personal	Participar en ferias y capacitaciones de tendencias de artes gráficas	Sub-Gerencia
Mantener ambiente laboral	Fortalecer las líneas de comunicación bidireccional	Gerencia
INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
Fortalecer la ventas por el canal web y redes sociales	Mantenimiento semestral de página web y redes sociales	Dto. Mercadeo

*Matriz OIRC: Se establecen las iniciativas establecidas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, y*

### 6.3.2. Matriz OIMER:

(Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables) Esta matriz parte de los mismos objetivos estratégicos planteados en el mapa estratégico y en la matriz OIRC. En esta ocasión se establecen los indicadores de las iniciativas planteadas en la matriz OIRC, que permitirán controlar el cumplimiento de las metas planteadas dentro de esta nueva matriz.

Los indicadores presentan una línea base de donde se partirá a analizar los resultados de manera comparativa con los que se obtendrán en el año 2.025. Año a donde fueron planteadas todas las estrategias y donde está planteada la visión de la organización. En la planificación estratégica se debe establecer el responsable de cada una de las iniciativas o actividades que se planteen en el

proyecto. La matriz sigue la línea de manejar 5 dimensiones que cubren todos los aspectos de la organización.

Tabla 12 Matriz OIMER

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
ECONÓMICA Y FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	METAS 2025	RESPONSABLE
Mantener bajo nivel de endeudamiento	$(\text{Cupo usado en tj crédito} / \text{Cupo aprobado en Tj crédito}) * 100$	21%	<15%	Sub-Gerencia
	$(\text{Cupo usado en créditos virtuales} / \text{Cupo aprobado para créditos virtuales}) * 100$	15%	<15%	Sub-Gerencia
	$(\text{Valor de ahorro para pago impuestos cuatrimestrales} / \text{Valor a pagar de impuestos cuatrimestrales}) * 100$	88%	>115%	Sub-Gerencia
	$(\text{Total Ahorro compras menores} / \text{Total ingreso mensual}) * 100$	0%	>3%	Sub-Gerencia
	$(\text{total pasivos a proveedores} / \text{cartera actual}) * 100$	20%	<15%	Sub-Gerencia
Aumentar la rentabilidad, reflejada en el ejercicio financiero	$((\text{total ventas año presente} - \text{total ventas año anterior}) / \text{total ventas año presente}) * 100$	-6%	>5%	Mercadeo
	$(\text{Total cartera vencida} / \text{total cartera}) * 100$	14%	>8%	Contabilidad
	$(\text{Total gastos bancarios periodo presente} - \text{gastos totales presente periodo}) * 100$	14%	(Porcentaje positivo que no represente aumento de los gastos)	Contabilidad
Aumentar las ventas mensuales	$(\text{número de clientes actuales representativos visitados} / \text{total número de clientes representativos actuales}) * 100$	60%	100%	Mercadeo
	$(\text{Ventas anuales Productos personalizados} / \text{Total ventas anuales}) * 100$	0	8%	Mercadeo
	$(\text{Ventas anuales Stands Publicitarios} / \text{Total ventas anuales}) * 100$	0	10%	Mercadeo
CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADOS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	METAS 2025	RESPONSABLE
Fidelización continua de clientes	$(\text{número de encuestas de satisfacción realizadas a clientes atendidos} / \text{total clientes atendidos}) * 100$	85%	100%	Sub-Gerencia
	$(\text{Cantidad de clientes representativos "atendidos"} * \text{bimestralmente} / \text{cantidad de clientes representativos}) * 100$	75%	100%	Sub-Gerencia
Incurсионar en nuevos nichos de mercado	$(\text{número de productos rentables} / \text{productos totales propuestos}) * 100$	0%	70%	Comité Innovador
	$(\text{total ventas anuales de productos en nichos de mercado nuevo} / \text{total ventas anuales}) * 100$	1%	8%	Gerencia
Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado	Número de participación en eventos de flujo masivo anualmente	0	3	Gerencia
	Recursos invertidos en publicidad web mensuales	0	>\$100.000	Mercadeo

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	METAS 2025	RESPONSABLE
Elaboración de productos para nuevos segmentos de clientes	(número de máquinas de terminados enseñadas / total de máquinas de terminados) x 100	45%	100%	Gerencia
	(número de productos personalizados con guías de procedimientos / total número de productos personalizados ofrecidos) x 100	0	100%	Sub-Gerencia
Inversión para la producción de gran formato	(ventas de impresión gran formato anuales / Total ventas anuales) x 100	1%	35%	Mercadeo
	(Ventas anuales Stands Publicitarios / Total ventas anuales) x 100	0	10%	Mercadeo
Ofrecer productos con altos estándares de calidad	Número de mantenimientos preventivos anuales de maquinaria	1	3	Producción
	(número de encuestas de satisfacción favorables / total de encuestas realizadas) x 100	95%	100%	Mercadeo
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
Capacitar continuamente personal	(Número de empleados que asistieron a capacitaciones en el año/ total empleados) x 100	40	80	Gerencia
Mantener ambiente laboral sano	Porcentaje de favorabilidad de encuestas al personal	90%	95%	Sub-Gerencia
INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN				
Mantenimientos de página web y redes sociales	(Número de mantenimientos realizados / Número de mantenimientos planificados) x 100	0	100%	Mercadeo

*La matriz OIMER establece los indicadores para medir el cumplimiento de las iniciativas que se plantearon para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Igualmente da un punto de partida y una meta para*

#### 6.4. Cuarta fase

En la etapa final de la planificación estratégica de la organización se utiliza cada una de las matrices que se desarrollaron anteriormente. Durante las primeras etapas se entró a realizar un análisis profundo de la organización, realizando un análisis interno y externo, describiendo la oferta de valor de la organización, el perfil de la competencia, el modelo CANVAS.

Herramientas que permitió establecer la dirección estratégica y objetivos que debe cumplir para alcanzar las metas.

**6.4.3. Balance Scorecard:** Una vez definidos los objetivos, iniciativas, indicadores, metas y responsables, se establecerá el Balance Scorecard, herramienta que permitirá tener todos estos elementos en una sola matriz, interrelacionando la información de las matrices OIRC y OIMER para establecer las metas y objetivos que debe cumplir la organización.

*Tabla 13 Balance Scorecard*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCE SCORECARD				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Mantener bajo nivel de endeudamiento				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Nivel de uso cupo Tj Crédito	(Cupo usado en tj crédito / Cupo aprobado en Tj crédito) *100	21%	<15%	Sub-Gerente
Nivel de uso cupo Crédito virtual	(Cupo usado en créditos virtuales / Cupo aprobado para créditos virtuales) * 100	15%	<15%	Sub-Gerente
Impuestos cubiertos con ahorros periódicos	(Valor de ahorro para pago impuestos cuatrimestrales / Valor a pagar de impuestos cuatrimestrales) *100	88%	>115%	Sub-Gerente
Ingresos mensuales destinadas a compras menores	(Total Ahorro compras menores mensuales/ Total ingreso mensual) x100	0%	>3%	Sub-Gerente
Cartera destinada a pago proveedores	(total pasivos a proveedores / cartera actual) x100	25%	<15%	Sub-Gerente
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Minimizar compras con tarjeta de crédito			\$1.000.000	Gerencia
Generar ahorros semanales para las compras extras menores			\$1.200.000 /mensual	Sub-Gerente
Mantener obligaciones a proveedores por debajo de \$15.000.000			\$16.000.000	Sub-Gerente
Generar un ahorro quincenal de ahorro promedio para pago de impuestos			\$650.000	Sub-Gerente
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Aumentar la utilidad del ejercicio, reflejado en el estado de resultados				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Aumento de ventas anual	((Total ventas año presente - total ventas año anterior) / total ventas año presente)x100	-6%	>5%	Mercadeo
Porcentaje cartera en mora	(Total cartera vencida / total cartera)x100	14%	<8%	Contabilidad
Comportamiento costos bancarios anualmente	(Total gastos bancarios periodo presente - gastos totales presente periodo) x 100			Contabilidad
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Aumento de ventas			>40% de las ventas promedio mensuales actuales (año 2.018)	Dto. Mercadeo
Reducir porcentaje de cartera en mora			<= 2% descuentos comerciales, valor antes de IVA	Gerencia
Reducir costos bancarios			Reducir al 85% de los costos bancarios anuales actuales (2.018)	Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Aumentar las ventas mensuales: Esto permitirpa que aunque la rentabilidad por producto no sea alta, al ser mayor cantidad podrán aumentar los ingresos				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Cientes representativos atendidos	(número de clientes actuales representativos visitados / total número de clientes representativos actuales) x 100	60%	100%	Mercadeo
Participación productos personalizados en las ventas anuales	(Ventas anuales Productos personalizados / Total ventas anuales) x 100	0	8%	Mercadeo
Participación Stands publicitarios en las ventas anuales	(Ventas anuales Stands Publicitarios / Total ventas anuales) x 100	0	10%	Mercadeo
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Realizar visitas de mercadeo a clientes actuales y clientes potenciales			\$300.000 (* Detalks, recordatorios e incentivos) /Mensual	Dto. Mercadeo
Fortalecer nicho de mercado de productos personalizados			\$200.000 (En publicidad web y redes sociales)	Dto. Mercadeo
Apertura al mercado de estructuras para stands publicitarios			\$2.000.000 (Elaboración de prototipos y piezas )	Dto. Innovación.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCE SCORECARD				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Fidelización continua de clientes: La comunicación constante con el cliente genera un vínculo de amistad. Esto de la mano con el cumplimiento de requerimientos de calidad-tiempo				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Imagen satisfactoria de la empresa	(número de encuestas de satisfacción realizadas a clientes atendidos / total clientes atendidos) x 100	85%	100%	Sub-Gerencia
Cientes atendidos	(Cantidad de clientes representativos "atendidos*" bimestralmente / cantidad de clientes representativos) x 100	75%	100%	Sub-Gerencia
<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Atención post-venta y/ visitas periódicas (las visitas físicas pueden ser reemplazadas por llamadas telefónicas, evitando inversión en tiempos de traslado y no incomodando al cliente (si este tiene la agenda copada))			\$200.000 / mensuales	Gerencia y Sub - Gerencia
Atenciones periódicas a los clientes representativos (Estos gastos pueden ser representados en gasolina y tiempo invertido en la movilización hasta las oficinas del cliente)			\$300.000 / mensuales	Sub-Gerente
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Incurcionar en nuevos mercados: Incurcionar en nuevos mercados se hace necesario aprovechando la maquinaria que se está utilizando en temporada decembrina (como la anillo doble o, esta se utiliza para la perforación de hojas para agendas o calendarios) y a la vez en busca del aumento de ventas.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Participación en ventas de nuevos mercados*	(total ventas anuales de productos en nichos de mercado nuevo* / total ventas anuales) x 100	1%	8%	Gerencia
Productos exitosos	(Número de productos rentables / productos totales propuestos) x 100	0%	>70%	
<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Apertura departamento encargado de productos personalizados (El presupuesto establecido para este departamento corresponde al salario pagado a un empleado, el cual se encargaría de estos productos, teniendo en cuenta que los trabajos personalizados son en cantidades mínimas. En el tiempo que no se tengan ventas de este departamento, puede apoyar otros procesos. Teniendo en cuenta que ya se cuentan con las herramientas y maquinaria no se requeriría inversión en tecnología o se podría tercerizar.)			salario mínimo /mensual	Gerencia
Apertura de comité de innovación (*Este departamento será conformado por integrantes de diferentes áreas. Manejarían una metodología de lluvia de ideas y traabajaría de la mano con "productos personalizados")			Dos horas cada 15 días.	Gerencia
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado: Es necesario para generar recordación y reconocimiento en el mercado.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
número de participación en eventos de flujo masivo anual	número de participación en eventos de flujo masivo anual	0	3	Gerencia
Recursos invertidos en publicidad web mensuales	Recursos invertidos en publicidad web mensuales	0	>\$100.000	Mercadeo
<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Participación en actividades de flujo masivo de personas			\$2.000.000 / anuales	Dto. Mercadeo
Campaña publicitaria en web y redes sociales (Este valor corresponde a la publicidad periódica pagada a redes sociales y/o bonificación a operario Dto. Innovación por el manejo de las redes sociales de la organización.)			\$200.000 /mensuales	Dto. Mercadeo

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCE SCORECARD				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Elaboración de productos para nuevos segmentos de clientes: Fabricar estructuras para elementos publicitarios, tales como: arañas, backings y cajas de luz portátiles. Además de los productos personalizados o las ventas por redes sociales,				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Conocimiento de maquinaria por parte de los operarios	(número de máquinas de terminados enseñadas / total de máquinas de terminados) x 100	45%	100%	Gerencia
Productos personalizados con procedimiento predeterminado	(número de productos personalizados con guías de procedimientos / total número de productos personalizados ofrecidos) x 100	0	100%	Sub-Gerencia
<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Especializar operarios en máquinas de terminados (Estas capacitaciones se darán aprovechando ordenes de producción reales. Debido al fácil manejo de éstas, no se requiere gran cantidad horaria de capacitación. )			4 horas/ máquina	Sub-Gerente
Elaborar guías de procedimientos de productos personalizados			\$250.000	Sub-Gerente
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Inversión para la producción de gran formato: Según las tendencias del mercado se hace necesaria la inversión en esta tecnología, apoyada por el área de productos personalizados e Innovación.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Participación Ventas gran formato en ventas mensuales totales	(ventas de impresión gran formato mensuales / Total ventas anuales) x 100 (Importante realizar el análisis mensual de estos indicadores para evaluar el comportamiento de ventas y a la vez, evaluar las iniciativas de mercadeo.)	1%	35%	Mercadeo
Participación Ventas stands publicitarios en ventas mensuales	(Ventas anuales Stands Publicitarios / Total ventas anuales) x 100 (Importante realizar el análisis mensual de estos indicadores para evaluar el comportamiento de ventas y a la vez, evaluar las iniciativas de mercadeo.)	0	10%	Mercadeo
<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Compra de plotter de impresión			\$70.000.000	Gerencia
Producción y venta de estructuras publicitarias (backings, cajas de imagen)*			\$5.000.000	Comité Innovación y Mercadeo
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>				
Ofrecer productos con altos estándares de calidad: Para el cumplimiento de este objetivo se hace primordial el compromiso de cada uno de los involucrados en los procesos.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Número de mantenimientos preventivos anuales de maquinaria	Número de mantenimientos preventivos anuales de maquinaria	1	3	Producción
Clientes satisfechos	(número de encuestas de satisfacción favorables / total de encuestas realizadas) x 100	95%	100%	Mercadeo
<b>INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>			<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Programar mantenimientos preventivos de maquinaria			\$1.000.000 / semestral - 3 horas mensuales por máquina	Sub-Gerencia
Establecer proveedores que aseguren la calidad en los productos y servicios.			Valor establecido para cada trabajo y el cumplimiento del pago en el tiempo pactado	Gerencia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCE SCORECARD				
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Capacitar continuamente personal: Capacitar en tendencias del sector, materiales y en temas de cuidado y salud.				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS		META 2025	RESPONSABLE
Personal que asistió a capacitaciones	(Número de empleados que asistieron a capacitaciones en el año/ total empleados) x 100	40%	80%	Gerencia
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Participar en ferias y capacitaciones de tendencias de artes gráficas			\$800.000	Sub-Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Mantener ambiente laboral sano:				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Porcentaje de favorabilidad de encuestas al personal	Porcentaje de favorabilidad de encuestas al personal	90%	95%	Sub-Gerencia
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Fortalecer las líneas de comunicación bidireccional				Gerencia
Celebración de cumpleaños y fechas especiales			\$100.000 por empleado	Sub-Gerencia
OBJETIVO ESTRATÉGICO:				
Puesta en marcha de página web de la organización				
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL	META 2025	RESPONSABLE
Cumplimiento de mantenimientos	(Número de mantenimientos realizados / Número de mantenimientos planificados) x 100	0	100%	Mercadeo
INICIATIVAS ESTRATEGICAS			PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mantenimiento semestral de página web			\$150.000 anual	Sub-gerente

*El Balance Scorecard es un cuadro de mando integral, donde se puede observar cada objetivo estratégico planteado, junto con sus indicadores, metas, responsables, iniciativas, presupuesto; todo lo necesario para cumplirlo. La información se planteó en las matrices OIMER y OIRC*

**6.4.4. Plan de acción:**

Finalmente se presenta el plan de acción del Balance Scorecard, lo que permite establecer el cronograma, responsables, involucrados, se asignan recursos y se establece un presupuesto para todas y cada una de las iniciativas planteadas para alcanzar los objetivos estratégicos de cada las dimensiones de la organización.

El plan de acción contiene la ruta que la organización deberá seguir para alcanzar las metas propuestas para el año 2.025. Para facilitar la evaluación de las actividades se especifica el indicador estratégico que brindará la respuesta si la actividad se cumplió o no se cumplió. La organización deberá asegurar como mínimo el presupuesto y recursos para el desarrollo de las actividades.

*Tabla 14 Plan de acción*

PLAN DE ACCIÓN DEL BALANCE SCORECARD							
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mantener bajo nivel de endeudamiento							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Minimizar compras con tarjeta de crédito							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Mantener compras con tarjeta de crédito por valor máximo a \$500.000	Permanente	Gerente	Gerente /Sub-Gerente		<= \$500.000	(Cupo usado tj crédito/Cupo tj crédito)x 100
2	Al comprar pagar a 1 o máximo 2 cuotas	Permanente	Gerente	Gerente /Sub-Gerente		<= \$500.000	
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Generar ahorros semanales para las compras extras menores							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Trasladar cada sábado un ahorro de \$300.000	sábado / semanalmente	Sub-Gerente	Gerente	\$300.000 semanal	\$300.000 semanal	(Total Ahorro compras menores mensuales/ Total ingreso mensual) x100
2	Apertura de Título CDAT'S en COOMULDESA	21-ago-18	Gerente	Sub-Gerente	\$300.000 semanal	\$300.000 semanal	
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Mantener obligaciones a proveedores por debajo de \$15.000.000							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar abonos cada dos semanas	Sábado cada dos semanas (no debe coincidir con semana de pago de quincena de empleados)	Sub-Gerente	Gerente	Debe analizarse según la cantidad disponible en banco y dependiendo de las obligaciones que se presenten en la semana siguiente	> \$500.000 y <\$2.000.000	(total pasivos a proveedores / cartera actual) x100
2	Realizar abono considerable con el contrato trimestral de Coomuldesa	Trimestralmente, una vez sea consignado el pago del contrato de Coomuldesa	Sub-Gerente	Gerente	El valor del abono es asignado por el gerente, una vez analice el estado de los pasivos de la organización y el movimiento de la cartera	>\$13.000.000 y < \$18.000.000	
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Generar un ahorro quincenal de ahorro promedio para pago de impuestos							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Trasladar quincenalmente un ahorro de \$650.000	En cada quincena de empleados	Sub-Gerente	Gerente	Valor establecido por el gerente	\$650.000 semanal	(Valor de ahorro para pago impuestos cuatrimestrales / Valor a pagar de impuestos cuatrimestrales) *100
2	Realizar abono del valor del iva del contrato trimestral de Coomuldesa	Trimestralmente, una vez sea consignado el pago del contrato de Coomuldesa	Gerente	Sub-Gerente	Según sea el valor del contrato	\$6.000.000 semanal	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar la utilidad del ejercicio, reflejado en el estado de resultados							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Aumento de ventas							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Ventas de estructuras publicitarias	A partir del segundo cuatrimestre de 2019	Mercadeo	Dto Innovación y Productos personalizados	Se parte de \$2.000.000 para elaboración de prototipos y aumentará según demanda del mercado	\$7.000.000 para elaboración de prototipos y piezas para armar según demanda del mercado	(Total ventas año presente - total ventas año anterior) / total ventas año presente)x100
2	Compra de plotter de impresión gran formato	1/02/2019	Gerencia	Sub-Gerente y Mercadeo	Leasing con Bancolombia para maquinaria nueva	\$70.000.000	
3	Participación en licitaciones con el gobierno	Se debe estar pendiente mensualmente de la apertura de licitaciones	Sub-Gerente	Gerencia	Lo requerido para la elaboración de los productos	Dos horas semanales para la revisión de las entidades que pueden realizar las licitaciones	
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Reducir porcentaje de cartera en mora							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Negociar descuento comercial	15 días antes de la fecha de vencimiento	Gerencia	Sub-Gerente	Varía dependiendo de las necesidades de flujo de efectivo	máximo 2% antes del valor de iva de la factura	(Total cartera vencida / total cartera)x100
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Reducir costos bancarios							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Establecer la cuenta principal de la organización con exención de gravamen 4x100	1/10/2018	Sub-Gerente	Gerencia	-	Reducción de 5% de los costos bancarios anuales	(Total gastos bancarios periodo presente - gastos totales presente periodo) x 100
2	Estudiar beneficios al cambiar a otra entidad bancaria diferente a la actual	1/10/2018	Gerencia	Sub-Gerente	-	-	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar las ventas mensuales: Esto permitirá que aunque la rentabilidad por producto no sea alta, al ser mayor cantidad podrán aumentar los ingresos							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Realizar visitas de mercadeo a clientes actuales y clientes potenciales							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar correría de visitas periódicas a clientes de las provincias comuna y guantán	Períodos de 3 meses de intervalo	Gerente	Sub-Gerente	Se brindará gastos de movilización, alimentación y atención a clientes	\$1.200.000 anuales	(número de clientes actuales representativos visitados / total número de clientes representativos actuales) x 100
2	Visitas esporádicas a clientes locales aprovechando la entrega de trabajos	Exporádicas, cuando se realicen trabajos	Gerente	Sub-Gerente	Gastos de movilización dentro de la ciudad, tenidos en cuenta en el precio de los productos	\$320.000 mensuales (este valor es el destinado a gasolina del carro de la empresa para la movilización de administrativos)	

PLAN DE ACCIÓN DEL BALANCE SCORECARD							
INICIATIVA ESTRATEGICA: Fortalecer nicho de mercado de productos personalizados							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Producción de prototipos de productos a ofrecer para generar material fotográfico	1 octubre de 2018	Producción	Sub-Gerente	Materiales necesarios para el desarrollo de los productos	Horas mano de obra, maquinaria de la empresa y material necesario para elaboración	(Ventas anuales Productos personalizados / Total ventas anuales) x 100
2	Diseñar material para alimentar página web y redes sociales donde se promocionará	10 octubre de 2018	Diseñador		Valor cotizado por elaboración del material	\$150.000	
INICIATIVA ESTRATEGICA: Apertura al mercado de estructuras para stands publicitarios							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar prototipos para campaña de promoción	1 febrero de 2019	Dto. Innovación	Dto. Productos personalizados	Con el pago del contrato del primer cuatrimestre de Coomuldesa se dispondrá una inversión	\$1.700.000	(Ventas anuales Stands Publicitarios / Total ventas anuales) x 100
2	Promoción de los productos con clientes actuales y clientes potenciales	1 marzo de 2019	Mercadeo	Sub-Gerente	Para movilización y producción de brochures	\$300.000	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fidelización continua de clientes: La comunicación constante con el cliente genera un vínculo de amistad. Esto de la mano con el cumplimiento de requerimientos de calidad-tiempo de entrega.							
INICIATIVA ESTRATEGICA: Atención post-venta y/o visitas periódicas							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Llamar a los clientes para conocer la satisfacción del cliente con los productos entregados	una vez sea entregado el producto	Sub-Gerente o Gerente		Los gastos de movilización están incluidos en los gastos mensuales de la administración	\$320.000 por concepto de gasolina para transporte de Administrativos	(número de encuestas de satisfacción realizadas a clientes atendidos / total clientes atendidos) x 100
INICIATIVA ESTRATEGICA: Atenciones periódicas a los clientes representativos							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Entrega de incentivos materiales o económicos a clientes	Mensualmente	Gerente	Sub-gerente	Depende del valor de las ventas en el último periodo (antes iva)	2 o 3% del valor de ventas antes de iva en el último periodo	(Cantidad de clientes representativos "atendidos*" bimestralmente / cantidad de clientes representativos) x 100
2	Apoyo de eventos internos de los clientes con regalos	En temporadas o fechas de navidad, día madre y día padre	Sub-Gerente	Gerente	Depende del valor de las ventas en el último periodo (antes iva)	Entre \$50.000 hasta \$100.000 por regalo. Teniendo en cuenta que sólo AME solicita ese tipo de apovos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incursionar en nuevos mercados: Incursionar en nuevos mercados se hace necesario aprovechando la maquinaria que se está utilizando en temporada de diciembre (como la anillo doble o, esta se utiliza para la perforación de hojas para agendas o calendarios) y a la vez en busca del aumento de ventas.							
INICIATIVA ESTRATEGICA: Apertura departamento encargado de productos personalizados							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Contratación de operario enfocado a los productos personalizados como agendas, mugs, lapiceros y demás	1 octubre de 2018	Sub-Gerente	Operario	Contratación de personal de planta	Salario mínimo mensual	(total ventas anuales de productos en nichos de mercado nuevo* / total ventas anuales) x 100
2	Capacitación en la elaboración de los productos a ofrecer, técnicas y manejo de máquinas de terminado	1 al 31 octubre de 2018	Gerente	Sub-Gerente	Horas de capacitación en productos, horas capacitación máquinas	Un mes	
INICIATIVA ESTRATEGICA: Apertura de Comité de innovación							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Reunión periódica de Comité, compuesto por gerente, subgerente, operario productos personalizados y agente externo (diseñador industrial)	Todos los meses, durante 4 horas. Con metodología de lluvia de ideas	Sub-Gerente	Comité Innovación	4 horas mensuales	El presupuesto dependerá de el costo de elaboración de prototipos. El agente externo se manejará comisión por ventas de los productos diseñados por él	(Número de productos rentables / productos totales propuestos) x 100

PLAN DE ACCIÓN DEL BALANCE SCORECARD							
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar la visibilidad de la imagen corporativa en el mercado: Es necesario para generar recordación y reconocimiento en el mercado.							
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Participación en actividades de flujo masivo de personas							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Participación en feria andigraf	1/06/2021	Gerente	Comité de Innovación	Movilización y Estadía por 3 días y participación	7.000.000	Número de participación en eventos de flujo masivo anualmente
2	Afiliación a Fenako Santander	Marzo de 2021	Gerente	Comité de Innovación	Valor Inscripción	\$1.500.000 anuales	
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Campaña publicitaria en web y redes sociales							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Alimentación de redes sociales y página web con material publicitario	Semanalmente	Mercadeo	Dto. Productos personalizados, comité innovación	Propuestas del diseñador, cámara para grabar o fotografar	\$200.000 mensuales (incluye publicidad en redes)	Recursos invertidos en publicidad web mensuales
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Elaboración de productos para nuevos segmentos de clientes: Fabricar estructuras para elementos publicitarios, tales como: arañas, backings y cajas de luz portátiles. Además de los productos personalizados o las ventas por redes sociales.							
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Especializar operarios en máquinas de terminados							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar capacitación a operario(s) (a medida que crezca la organización podrán ser más operarios)	1 al 15 Marzo de 2019	Gerente	Dto. Productos personalizados	Horas de operario, material de reciclaje para realizar pruebas	Salarío mínimo / operario	(número de máquinas de terminados enseñadas / total de máquinas de terminados) x 100
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Elaborar guías de procedimientos de productos personalizados							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Documentar procedimiento estándar para elaboración de productos personalizados	1 al 28 de febrero 2019	Sub-Gerente	Comité de Innovación	Computador, 8 horas por cada procedimiento	\$100.000 de bonificación por cada procedimiento documentado	(número de productos personalizados con guías de procedimientos / total número de productos personalizados ofrecidos) x 100
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Inversión para la producción de gran formato: Según las tendencias del mercado se hace necesaria la inversión en esta tecnología, apoyada por el área de productos personalizados e Innovación.							
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Compra de plotter de impresión							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar estudio de factibilidad para la compra del plotter de impresión	1 al 30 abril de 2019	Sub-Gerente	Gerente	Computador, catálogos y precios de materiales	\$200.000 por el estudio	(ventas de impresión gran formato mensuales / Total ventas anuales) x 100
2	Inicio proceso de leasing con el banco (en caso que sea favorable la compra del plotter y elegido la referencia)	1 de mayo al 30 Junio	Gerente	Sub-Gerente	Apoyo asesor de leasing, contador público de Ediciones & Formas Ltda	\$400.000 en movilización al banco y bonificación al contador	
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Producción y venta de estructuras publicitarias (backings, cajas de imagen)							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Producción de prototipos	A partir del segundo cuatrimestre de 2019	Dto Innovación y Productos personalizados	Mercadeo	Se parte de \$2.000.000 para elaboración de prototipos y aumentará según demanda del mercado	\$7.000.000 para elaboración de prototipos y piezas para arme según demanda del mercado	(Ventas anuales Stands Publicitarios / Total ventas anuales) x 100
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Ofrecer productos con altos estándares de calidad: Para el cumplimiento de este objetivo se hace primordial el compromiso de cada uno de los involucrados en							
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Programar mantenimientos preventivos de maquinaria							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Elaborar historia de vida de la máquinas	inmediatamente	Sub-gerente	operario máquina	-	0	Número de mantenimientos preventivos anuales de maquinaria
2	Cuadrar con el técnico los mantenimientos preventivos de las máquinas de impresión GTO (Son las que tienen mayor y constante desgaste) y el plotter de impresión (si se compra)	Cada primera semana de noviembre y primera semana de junio de cada año	Sub-gerente	operario máquina	Técnico de la máquina, posibles repuestos.	\$1.000.000 / semestral	
<b>INICIATIVA ESTRATEGICA:</b> Establecer proveedores que aseguren la calidad en los productos y servicios.							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar calificación de los proveedores una vez año	En la segunda semana del mes de diciembre (con el fin de tomar decisiones para el siguiente año)	Gerente	Sub-Gerente	Reporte de daños en los trabajos realizados por los proveedores. Tiempo invertido por los administrativos	8 horas en el mes diciembre	Número de mantenimientos preventivos anuales de maquinaria

PLAN DE ACCIÓN DEL BALANCE SCORECARD							
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Capacitar continuamente personal: Capacitar en tendencias del sector, materiales y en temas de cuidado y salud.							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Participar en ferias y capacitaciones de tendencias de artes gráficas							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Realizar pago y viajar a feria Andgraf en Bogotá	Junio 2019, Junio 2021	Gerente	Gerente y sub-Gerente	Movilización, hospedaje	600.000	(Número de empleados que asistieron a capacitaciones en el año/ total empleados) x 100
2	Asistir a capacitaciones de cámara de comercio o invitaciones de Coimpresores	Las fechas las disponen Coimpresores y/o cámara de comercio	Sub-Gerente	Operarios, sub gerente	Movilización y posibles inscripciones	\$300.000 / anuales. Debido a que se realizan dentro de la ciudad y son capacitaciones cortas y en ocasiones subsidiadas	
3	Realizar capacitaciones programadas en el SG-SST	Bimensualmente, pero la fecha de realización dependerá del flujo de trabajo o de necesidades especiales de clientes	Comité sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Organización	Horario laboral asignado para las capacitaciones, apoyo de POSITIVA	\$150.000 por día de capacitación (refrigerios y pago horas capacitador)	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mantener ambiente laboral sano							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Fortalecer las líneas de comunicación bidireccional							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Aprovechar el comité de SG-SST para realizar y/o aclarar las inquietudes que se estén presentado.	Cuando lo requiera el comité, en casos especiales (exporádicos)	Comité Convivencia SG SST	Comité Convivencia SG SST	Oficina gerencia para la reunión	0	Porcentaje de favorabilidad de encuestas al personal
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Celebración de cumpleaños y fechas especiales							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Decoración puesto de trabajo y torta para empleado en su cumpleaños	En las fechas de cumpleaños	Sub-Gerente	Organización	Decoración puesto de trabajo y torta	100.000	Porcentaje de favorabilidad de encuestas al personal
2	Decoración de la empresa con temas de navidad, halloween	Octubre y Diciembre de cada años	Sub-Gerente	Organización	Decoración	100.000	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Puesta en marcha de página web de la organización							
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA:</b> Fortalecer las líneas de comunicación bidireccional							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Programar mantenimiento de página web y redes sociales	Anualmente, en el mes de enero.	Sub-Gerente	Proveedor	pago mantenimiento anual	150.000	(Número de mantenimientos realizados / Número de mantenimientos planificados) x 100

El plan de acción junto al balance ScoreCard brindan las directrices que la organización debe

## 7. Conclusiones

En el desarrollo de la planificación estratégica de Ediciones & Formas Ltda. se dejan ver aspectos positivos y no tan positivos en el desarrollo de la organización y el entorno. En aspectos internos, la necesidad inmediata de aumentar la utilidad en el ejercicio, deja como prioridad generar un incremento en el nivel de ventas mensuales, lo que le ayudará a mejorar la rentabilidad en la organización. Para lograr esto, se plantea la ampliación del portafolio de productos y la inversión en tecnología para impresión de gran formato, como lo muestran las tendencias del sector. Por otro lado, es importante revisar los costos y gastos, en este caso los bancarios, los cuales de un año a otro aumentaron un 14%; porcentaje preocupante si se está buscando aumentar la utilidad.

De igual manera, se identificaron oportunidades como la participación en licitaciones con el estado, aunque los plazos de pago de estos contratos son largos, se podrán tener como un ahorro momentáneo, apoyados en el bajo nivel de endeudamiento que presenta la empresa. Otro punto a favor, es la larga experiencia en el mercado, recibiendo en varias ocasiones las mejores calificaciones como proveedores de grandes empresas de la región.

Esta imagen que se tiene a nivel empresarial debe servir como apoyo apertura a otros nichos de mercado. También, se plantea el fortalecimiento de la imagen y alcance web que pueda tener con el desarrollo de la página web y la alimentación de las redes sociales para llegar a ese público que busca productos innovadores, personalizados y de calidad.

Con el desarrollo de esta planificación estratégica se generó un plan de acción que permitirá tener una secuencia de pasos para el cumplimiento de proyectos que hasta hace poco eran aislados entre si y se habían estancado en la organización.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

[1] CONFECAMARAS. En 2016 aumentó 15,8% la creación de empresas en Colombia. [en línea]. <<http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>>. [Último acceso: 20 julio 2018]

[2] REVISTA DINERO. “Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia”. [en línea] <<https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>>. [Último acceso: 20 julio 2018]

[3] MOSQUERA, Jhon. HERNÁNDEZ, Carlos. Descripción de los modelos actuales de gestión gerencial, en las grandes empresas industriales de Pereira y Dosquebradas en el contexto actual de la economía periodo 2013-2014”. Vol 21. Pereira (Colombia). Scientia et Technica. Junio 2016. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[4] RAMOS, Yanelis, et al. “Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de calidad con enfoque generalizador”. Vol 37. La Habana. Ingeniería Industrial, ISSN 1815-5936. <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100007)> [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[5] RAMOS, Yanelis, et al. “Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de calidad con enfoque generalizador”. Vol 37. La Habana. Ingeniería Industrial, ISSN 1815-5936. <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100007)> [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[6] OLARTE, Juan. GARCÍA, Alberto. “Factores de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard”. Revista EAN 65. Redalyc. <<http://www.redalyc.org/html/206/20612980004/>>. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[7] MUÑOZ, Edith. “Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”. Volumen 23. Lima (Perú). Investigación bibliotecaria. <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187358X2009000200005&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187358X2009000200005&script=sci_arttext&tlng=pt)>. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[8] MUÑOZ, Edith. “Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación”. Volumen 23. Lima (Perú). Investigación bibliotecaria. <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187358X2009000200005&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187358X2009000200005&script=sci_arttext&tlng=pt)>. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[9] CARDONA, Raúl. “Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo”. ISSN 2027- 2146. Revista electrónica Forum Doctoral. < file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1754-1-6021-1-10-20130116%20(1).pdf >. Pag. 125-127 [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[10] CARDONA, Raúl. “Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo”. ISSN 2027- 2146. Revista electrónica Forum Doctoral. < file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1754-1-6021-1-10-20130116%20(1).pdf >. Pag. 128-130 [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[11] CARDONA, Raúl. “Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo”. ISSN 2027- 2146. Revista electrónica Forum Doctoral. < file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1754-1-6021-1-10-20130116%20(1).pdf >. Pag. 125-130 [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[12] BELÍO, José. ANDRÉS, Ana. “Claves para gestionar precio, producto y marca”. No. 263. Barcelona (España). Effective Manegement. Pagina 5. <[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/MEL/AP/AM/01/Claves.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/MEL/AP/AM/01/Claves.pdf)> [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[13] ANDRADE, Nancy. MORALES, Mariher. “Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio Maracaibo”. Vol. 13 No. 2. Maracaibo (Venezuela). Revista de Ciencias Sociales ISSN 1315-9518. < [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000200009](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200009) >. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[14] QUINTERO, Johana. SÁNCHEZ, José. “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”. Vol 8. Venezuela. Telos ISSN 1317-0570. < <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf> >. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[15] VALENCIA, Camilo. “Colombia exporta fácil”. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. < <http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS1610EM02/files/planNegocios.pdf> >. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[16] OLARTE, Juan. GARCÍA, Alberto. “Factores de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica Balance Scorecard”. Revista EAN 65. Redalyc. <<http://www.redalyc.org/html/206/20612980004/>>. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[17] CARDONA, Raúl. “Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo”. ISSN 2027- 2146. Revista electrónica Forum Doctoral. < file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1754-1-6021-1-10-20130116%20(1).pdf >. Pag. 125 [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[18] CARDONA, Raúl. “Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo”. ISSN 2027- 2146. Revista electrónica Forum Doctoral. < file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/1754-1-6021-1-10-20130116%20(1).pdf >. Pag. 128 [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[19] QUINTERO, Johana. SÁNCHEZ, José. “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”. Vol 8. Venezuela. Telos ISSN 1317-0570. Pág 5 < http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf >. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[20] CONFECAMARAS. En 2016 aumentó 15,8% la creación de empresas en Colombia. [en línea]. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>. [Último acceso: 20 julio 2018]

[21] DANE. Reloj de la población. < http://www.dane.gov.co/reloj/ >. [en línea] [último acceso 3 Noviembre de 2017]

[22] REVISTA DINERO. “Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia”. [en línea] <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>. [Último acceso: 20 julio 2018]

[23] ANDIGRAF. Revista Notigraf. ISSN0123-3106. Edición 60. Automatización de actividades realizadas por humanos. Página 18. < http://www.andigraf.com.co/files/boletines/boletin\_60.pdf >. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[24] ANDIGRAF. Revista Notigraf. ISSN0123-3106. Edición 60. Automatización de actividades realizadas por humanos. Página 19. < http://www.andigraf.com.co/files/boletines/boletin\_60.pdf >. [en línea]. [Último acceso: 20 julio 2018]

[25] DIAZ, Claydi. Aportes de Frederick Taylor y su administración científica. < http://www.academia.edu/18618194/APORTES\_DE\_FREDERICK\_TAYLOR\_Y\_SU\_ADMINISTRACION\_CIENTIFICA >. [en línea] [Último acceso: 3 noviembre 2017]

[26] LENDER, Herman. “Principios de la administración científica”. Herrero Hermanos, Sucesores S.A.S. Chile. < [http://iindustrialtp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios\\_de\\_la\\_Administracion\\_Cientifica\\_Frederick\\_Winslow\\_Taylor.pdf](http://iindustrialtp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios_de_la_Administracion_Cientifica_Frederick_Winslow_Taylor.pdf) >. [en línea] [Último acceso: 20 julio de 2018].

[27] QUIROZ, José. “Taylorismo, Fordismo y Administración científica en la industria automotriz. Gestión y estrategia”. Núm 38. Páginas 78 – 82. < <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/107/100> >. [En línea] [Último acceso: 20 julio de 2018]

[28] GÓMEZ, Paula. “Lean manufacturing: flexibilidad, agilidad y productividad”. Trabajo de grado Doctorado Administración y Dirección de empresas. Pág 78-79. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.

[29] GÓMEZ, Paula. “Lean manufacturing: flexibilidad, agilidad y productividad”. Trabajo de grado Doctorado Administración y Dirección de empresas. Pág 78-79. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.

[30] MIRANDA, José. “Mejoramiento en los tiempos de producción de la planta UHT, de la cooperativa lechera de Antioquia (Colanta)”. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. < <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2008/125968.pdf> >. [En línea] [Último acceso: 2 agosto de 2018]

[31] ALVARADO, Jefersson. RIVERA Niver. “Análisis y mejoramiento de los procesos productivos de cajas de cartón de la empresa Carbolsas Ltda”. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. < <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/168586.pdf> >. [En línea] [Último acceso: 2 agosto de 2018]

[32] SAMPER, Olga. “Diseño del sistema gerencial estratégico de empuje colombiano S.A.S. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. < <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/149640.pdf> > [En línea] [Último acceso: 20 julio de 2018]

[33] NIÑO, Olga. “Diseño del sistema gerencial estratégico para la empresa de salud CDI S.A. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. < <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/152175.pdf> > [En línea] [Último acceso: 20 julio de 2018]

[34] REVISTA DINERO. “La DIAN anuncia mayores controles contra la evasión de impuestos”. [en línea] < <https://www.dinero.com/economia/articulo/la-dian-tendra-mayores-controles-contr-la-evasion/241325>>. [Último acceso: 20 agosto 2018]

[35] REVISTA DINERO. “Las reformas económicas que anunció el ministro Carrasquilla”. [en línea] < <https://www.dinero.com/economia/articulo/alberto-carrasquilla-anuncia-sus-reformas-economicas/260849>>. [Último acceso: 20 agosto 2018]

[36] REVISTA COMUNICACIÓN. “Direccionamiento Estratégico. El éxito de la empresa mediante la visión y misión”. [en línea] < <http://www.revistacomunicacion.com/index.php/direccionamiento-estrategico/644-el-exito-de-la-empresa-mediante-la-vision-y-mision> >. [Último acceso: 20 agosto 2018]

[37] REVISTA COMUNICACIÓN. “Direccionamiento Estratégico. El éxito de la empresa mediante la visión y misión”. [en línea] < <http://www.revistacomunicacion.com/index.php/direccionamiento-estrategico/644-el-exito-de-la-empresa-mediante-la-vision-y-mision> >. [Último acceso: 20 agosto 2018]

[38] VIDAL J. “Valores y principios. La dignidad humana y sus implicaciones éticas”. <http://bioetica.cat/wp-content/uploads/2013/01/VALORES-Y-PRINCIPIOS.pdf> > [En línea] [Último acceso: 20 agosto de 2018]