

**Diseño de la Planeación Estratégica a la Empresa Diseño Empresarial**

**Javier Mac Gyver Villanueva Salamanca**

**Id. 000139642**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:**

**Ingeniero Industrial**

**Director:**

**Ludym Jaimes Carrillo**

**Dra. En Ingeniería**



**Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga**

**Escuela de Ingeniería**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Bucaramanga**

**2019**

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	11
1. Generalidades de la Empresa.....	12
2. Diagnóstico.....	14
3. Delimitación del Problema.....	16
4. Antecedentes.....	18
5. Justificación.....	20
6. Objetivos.....	22
6.1 Objetivo General.....	22
6.2 Objetivos Específicos.....	22
7. Marco Teórico.....	23
7.1 Planeación Estratégica.....	23
7.1.1 Formulación.....	27
7.1.2 Misión.....	28
7.1.3 Visión.....	29
7.1.4 Evaluación externa.....	30
7.1.4.1 <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i> .....	31
7.1.4.2 <i>Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	31
7.1.5 Evaluación interna.....	34
7.1.5.1 <i>Matriz de evaluación del factor interno (EFI)</i> .....	34
7.1.5.2 <i>Objetivos a largo plazo</i> .....	35
7.1.6 Estrategias.....	35

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA DISEÑO EMPRESARIAL	3
7.1.6.1 Estrategias de integración .....	36
7.1.6.2 Estrategias intensivas .....	36
7.1.6.3 Estrategias de diversificación .....	37
7.1.6.4 Estrategias defensivas .....	37
7.1.6.5 Análisis y selección de la estrategia .....	38
7.1.7 Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) .....	39
7.1.8 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	40
7.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos.....	41
7.3 Valor al Cliente .....	42
7.4 Indicadores Estratégicos y Metas.....	42
7.5 Responsables y Recursos .....	43
7.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	43
7.7 Mapa Estratégico.....	44
7.8 Construcción del Cuadro de Mando Integral.....	45
8. Metodología .....	49
8.1 Tipo de Estudio .....	49
8.2 Diseño de la Investigación.....	49
9. Planeación Estratégica de la Empresa Diseño Empresarial.....	51
9.1 Misión, Visión y Valores Empresariales .....	51
9.1.1 Descripción de la misión .....	52
9.1.2 Descripción de la visión.....	54
9.1.3 Valores Corporativos.....	55
9.2 Análisis Interno .....	56

9.2.1 Diagnóstico Área de administración y producción .....	56
9.2.2 Diseño de la Guía Para la implementación del Diagnóstico Interno.....	58
9.2.3 Diagnóstico de las fortalezas y las habilidades distintivas, fuentes de la ventaja Competitiva .....	64
9.2.4 Análisis de las debilidades y fortalezas de Diseño Empresarial .....	65
9.2.4.1 <i>Factor Competitividad</i> .....	65
9.2.4.2 <i>Factor Procesos</i> .....	66
9.2.4.3 <i>Factor Clientes</i> .....	67
9.2.4.4 <i>Factor Equipo de trabajo</i> .....	68
9.2.4.5 <i>Conclusiones del Análisis Interno</i> .....	69
9.3 Análisis Externo .....	72
9.3.1 Factor Económico y Social .....	72
9.3.2 Factor Político .....	74
9.3.3 Factor Demográfico .....	75
9.3.4 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter .....	76
9.3.4.1 <i>Intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas</i> .....	77
9.3.4.2 <i>Riesgo de entrada de competidores potenciales</i> .....	79
9.3.4.3 <i>Amenaza de los sustitutos</i> .....	81
9.3.4.4 <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	82
9.3.4.5 <i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	84
9.3.5 Conclusiones del Análisis Externo.....	86
9.3.5.1 <i>Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria</i> .....	88
9.3.5.2 <i>Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria</i> .....	88

9.4 Formulación de Objetivos y estrategias .....	89
9.5 Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias corporativas y de negocio. ....	92
9.6 Explicación y justificación de las estrategias a implementar .....	96
9.7 Formulación de la Meta y la Ficha Técnica del Indicador de los Objetivos y Estrategias del Mapa Estratégico.....	97
9.8 Balanced Scored Card .....	104
9.9 Fichas técnicas de los Indicadores .....	107
10. Conclusiones .....	123
11. Recomendaciones.....	126
Referencias Bibliográficas.....	127
Vita.....	132

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Indicadores del clima organizacional</i> .....	60
Tabla 2. <i>Indicadores del área de marketing</i> .....	61
Tabla 3. <i>Indicadores del área administrativa</i> .....	62
Tabla 4. <i>Indicadores de Cuidado y Preservación del Medio Ambiente</i> .....	63
Tabla 5. <i>Análisis de fortalezas</i> .....	64
Tabla 6. <i>Diagnóstico de las debilidades</i> .....	65
Tabla 7. <i>Análisis de las fortalezas y debilidades</i> .....	69
Tabla 8. <i>Priorización de fortalezas y debilidades</i> .....	70
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos- E.F.I.</i> .....	71
Tabla 10. <i>Análisis general de los factores en el macro entorno.</i> .....	76
Tabla 11. <i>Intensidad de la Rivalidad entre las empresas establecidas</i> .....	77
Tabla 12. <i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	81
Tabla 13. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	83
Tabla 14. <i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	85
Tabla 15. <i>Priorización de oportunidades y amenazas</i> .....	86
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos-E.F.E.</i> .....	87
Tabla 17. <i>Evaluación de las Alternativas Estrategias Viabes Para La Organización.</i> .....	89
Tabla 18. <i>Madriz de Boston Consulting Group-B.C.G.</i> .....	91
Tabla 19. <i>Estrategias corporativas y de negocio</i> .....	92
Tabla 20. <i>Estrategias corporativas y de negocio</i> .....	93
Tabla 21. <i>Matriz DOFA</i> .....	94
Tabla 22. <i>Explicación y justificación de las estrategias corporativas a implementar</i> .....	96
Tabla 23. <i>Objetivos estratégicos e indicadores de gestión asociados.</i> .....	99
Tabla 24. <i>Objetivos estratégicos e indicadores de gestión.</i> .....	101

Tabla 25. <i>Variables tomadas en cuenta para el cálculo de los indicadores</i> .....	102
Tabla 26. <i>Resultado de los indicadores</i> .....	103
Tabla 27. <i>Balanced scored card</i> .....	105
Tabla 28. <i>Ficha N° 1 Indicador F1. Disminuir Costos</i> .....	108
Tabla 29. <i>Ficha N° 2: Indicador F2: Aumentar la Participación de Productos y Servicios nuevos y Alianzas Estratégicas</i> .....	109
Tabla 30. <i>Ficha N° 3: Indicador C1: Mantener La Lealtad</i> .....	110
Tabla 31. <i>Ficha N° 4: Indicador C2: Atraer Nuevos Clientes</i> .....	111
Tabla 32. <i>Ficha N° 5: Indicador C3: Mantener la Satisfacción</i> .....	112
Tabla 33. <i>Ficha N° 6: Indicador C4: Aumentar la Participación en el Mercado de Litógrafos</i> .....	113
Tabla 34. <i>Ficha N°7: Indicador P1: Garantizar una producción de Calidad</i> .....	114
Tabla 35. <i>Ficha N°8: Indicador P2: Aumentar la Entrega a Tiempo</i> .....	115
Tabla 36. <i>Ficha N°9: Indicador P3: Disminuir el Desperdicio</i> .....	116
Tabla 37. <i>Ficha N°10: Indicador P4: Productos Nuevos o No Frecuentes</i> .....	117
Tabla 38. <i>Ficha N°11: Indicador P5: Implementar Publicidad</i> .....	118
Tabla 39. <i>Ficha N°12: Indicador P6: Alianzas Estratégicas en Community Manager</i> .....	119
Tabla 40. <i>Ficha N°13: Indicador A1: Mejorar el Entrenamiento Interno del Personal</i> .....	120
Tabla 41. <i>Ficha N°14: Indicador A2: Desarrollar Habilidades de Liderazgo</i> .....	121
Tabla 42. <i>Ficha N°15: Indicador A3: Sugerencias y Mejoras Internas</i> .....	122

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<i>Figura 1.</i> Logo de la Empresa. ....	13
<i>Figura 2.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Poder. ....	32
<i>Figura 3.</i> Misión. ....	53
<i>Figura 4.</i> Visión. ....	54
<i>Figura 5.</i> Valores Corporativos. ....	55
<i>Figura 6.</i> Factor Procesos. ....	66
<i>Figura 7.</i> Nuestros clientes. ....	67
<i>Figura 8.</i> Logo empresarial. ....	68
<i>Figura 9.</i> Factor Económico. ....	73
<i>Figura 10.</i> Factor Social. ....	74
<i>Figura 11.</i> Población. ....	75
<i>Figura 12.</i> Modelo de las cinco fuerzas. ....	77
<i>Figura 13.</i> Principales proveedores. ....	82
<i>Figura 14.</i> Diseño Del Mapa Estratégico. ....	97



**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** Diseño de la Planeación Estratégica a la Empresa Diseño Empresarial

**AUTOR(ES):** Javier Mac Gyver Villanueva Salamanca

**PROGRAMA:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Ludym Jaimes Carrillo

**RESUMEN**

Las empresas tienen como reto implementar la planeación estratégica, para estructurar su misión, visión, metas y objetivos a mediano y largo plazo, partiendo del análisis interno y externo de la empresa; en este estudio se encontrará el desarrollo de estos elementos y la herramienta gerencial conocida como Balanced Scorecard, la cual enlaza resultados y desempeño de la organización a través de cuatro perspectivas: financiera, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento, con los objetivos y la estrategia a través de indicadores ligados a unos planes de acción. El proyecto se efectuó en la empresa Diseño Empresarial del sector de las artes gráficas, ubicada en el Departamento de Santander, en la ciudad de Bucaramanga. Los datos analizados permitieron la elaboración del diagnóstico, la actualización de la misión y visión, el análisis interno y externo, para llegar a la formulación de las estrategias entre las principales: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y alianzas estratégicas.

**PALABRAS CLAVE:**

Balanced Scorecard, plan estratégico, análisis interno y externa.

**VºBº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**Title:** Design of Strategic Planning to the Company Business Design

**AUTHOR (S):** Javier Mac Gyver Villanueva Salamanca

**FACULTY:** School of Industrial Engineering

**DIRECTOR:** Ludym Jaimes Carrillo

**ABSTRACT**

Companies are challenged to implement strategic planning, to structure their mission, vision, goals and objectives in the medium and long term, starting from the internal and external analysis of the company, in this study will find the development of these elements and the management tool known as Balanced Scorecard, which links results and performance of the organization through four perspectives: financial, customer knowledge, internal business processes, learning and growth, with objectives and strategy through indicators linked to action plans. The project was carried out in the company Business Design of the graphic arts sector, located in the Department of Santander, in the city of Bucaramanga. He analyzed data allowed the elaboration of the diagnosis, the updating of the mission and vision, the internal and external analysis, to reach the formulation of the strategies among the main ones: market penetration, product development, market development and strategic alliances.

**KEYWORDS:**

Balanced ScoreCard, strategic plan, internal and external analyses

**V°B° GRADE WORK DIRECTOR**

## **Introducción**

El presente proyecto de grado, desarrolla el Diseño de la Planeación Estratégica a la Empresa Diseño Empresarial, perteneciente al sector de las artes gráficas con ubicación geográfica la ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander.

Un aspecto principal de esta empresas, es que sus propietarios han emergido dentro de la industria iniciando como una pequeña empresa dentro del mismo sector ofertando productos y servicios, luego se fueron expandiendo y adquiriendo maquinaria, equipo e incrementando la planta de personal lo cual les ha permitido convertirse en una empresa mediana y líder del sector en la región; aun así el manejo se ha ido desarrollando sin contar con herramientas propias de la administración, razón principal para aceptar el desarrollo del proyecto.

En respuesta a este interés tanto de la empresa de contar con este recurso, como del profesional en formación de realizar el aporte académico y práctico a la empresa, se creó éste estudio que contiene el aporte de la administración estratégica y su principal herramienta el Balanced Scorecard.

La planeación estratégica o direccionamiento estratégico consiste en pensar y construir un futuro para la organización Diseño Empresarial, teniendo en cuenta el entorno interno y externo; determinando ¿qué es lo que se quiere lograr? y ¿cómo lograrlo?, desarrollándola a través de sus principales elementos como son: la declaración de visión, misión, valores, análisis externo, análisis interno, objetivos, diseño, evaluación y selección de estrategias; en tanto que el Balanced Scorecard permite darle seguimiento a las estrategias en las perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y financiera.

## 1. Generalidades de la Empresa

Diseño Empresarial, inicia sus actividades en 1992, bajo la administración de los señores Fernando González e Hilda Lucia Portilla acumulando veintiséis (26) años de experiencia y trayectoria en el mercado santandereano y nacional de las artes gráficas, asesorando a clientes en servicio de diseño gráfico, impresión comercial y publicidad en general.

La empresa se inició como empresa familiar, todo el trabajo de diseño e impresión se maquilaba con la competencia y los terminados se realizaban en la casa familiar. Pasados dos años ya con un mayor número de clientes, se arrendó un local y se compró una máquina que empezó a soportar el servicio, cuando se incrementaron los clientes fue necesario solicitar préstamos a los bancos para la compra de maquinaria especializada y comprar la bodega para prestar el servicio.

Para el año 2000 se compraron las instalaciones donde actualmente se encuentra funcionando la empresa, ubicadas en la carrera 13 N° 37-88 de la Ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander y durante ese mismo año, se fueron adecuando las oficinas y se organizó la planta; al año 2019 ya se ha adquirido maquinaria de última tecnología como las máquinas offset, Heidelberg GTO cuatro torres a medida a un cuarto de pliego, otra a medio pliego, el plotter, los quemadores de plancha CTP principalmente. (González F. , 2019)

La empresa cuenta con veinticuatro empleados, este equipo humano es quien ofrece el servicio y la asesoría a los clientes, con calidad, cumplimiento y excelentes precios, constituyéndose así en la empresa líder e importante en las artes gráficas y una fuente generadora de empleo en Santander.

Sus principales productos en la clasificación de impresión off set son las tarjetas de presentación, afiches, periódicos, revistas, sobres, volantes, plegables, libros, etiquetas, cajas,

empaques, calendarios y agendas. En impresión digital están: los pendones, bakings, avisos luminosos, vinilos adhesivos, pasacalles en banner, rompe tráfico y tropezones y señalización; estas líneas de productos son presentados con detalle en la página web de la empresa cuya dirección electrónica es [www.diseñoempresarial.com.co](http://www.diseñoempresarial.com.co).

La empresa se distingue con el logo que presenta la figura 1.



*Figura 1.* Logo de la Empresa.

Fuente: (Diseño Empresarial, 2016)

## 2. Diagnóstico

En la fase inicial del proyecto se cumplieron varias reuniones con sus propietarios, y la información que se conoció en ellas, ayudaron a estructurar este diagnóstico. En un primer acercamiento con el gerente y propietario se le manifestó el interés de realizar el trabajo de grado, presentándole una explicación del plan general y los objetivos del trabajo, en ese momento manifestó que en alguna oportunidad había construido la misión y la visión pero que no estaba socializada. Se constató efectivamente que la empresa Diseño Empresarial contaba con la misión y la visión documentadas, sin actualizar y no identificadas con el sentido actual de la organización, ni debidamente conocidas por sus trabajadores, así mismo no se encontraban alineadas con ninguna estrategia competitiva, ya que la empresa no había profundizado en la formulación de una planeación estratégica y por consiguiente no había definido indicadores que le permitieran medir y controlar el cumplimiento de dichas estrategias.

El día productivo de la empresa se desarrollaba en suplir la demanda que se presentaba diariamente, delegando la función principal de organizar el cronograma de pedidos a la jefe de producción, quien lo cumplía programando las entregas a un plazo máximo de dos días, por lo general los pedidos recibidos, se planifican para producción durante el mismo día y se entrega al día siguiente, guardando un orden de prelación por el orden de llegada al ser despachados.

Otro aspecto de la planeación se presentaba en las compras, se contaba con un inventario y el pedido se programaba cada vez que el stop se acercaba a su límite, dato que suministraba manualmente el empleado de la bodega.

Diseño Empresarial ha gozado de una solidez productiva y laboral, pero como empresa no se basaba en una estructura administrativa organizada que le permita implementar estrategias de

crecimiento y desarrollo frente al sector en el que se encuentra ubicada; se encontró que cuenta con un organigrama general, mostrando los diferentes niveles existentes en la organización; pero este documento no está publicado. En el caso de la política de gestión humana y laboral se cuenta solo con dos fichas técnicas de puestos de trabajo, y no hay descriptivos de puestos, que definan la función, responsabilidades, departamento o división, habilidades requeridas y estructura salarial para cada cargo, su planta de personal asciende a veinticuatro (24) empleados y su sistema productivo cuenta con la capacidad de producir doscientos setenta mil (270.000) millares de impresiones mensuales.

Dado los elementos encontrados nace la necesidad de realizar el presente proyecto el cual dejará planteadas dichas estrategias directivas, que permitan al empresario entender una secuencia lógica de pasos a seguir para direccionar la empresa bajo una ruta e iniciar con la etapa de implementación.

Este diagnóstico presenta el panorama general de los primeros contactos realizados con la empresa, pero dentro del desarrollo del tema estratégico se presentará el Diagnóstico interno y externo en detalle como parte de los elementos del estudio administrativo realizado sobre la empresa objeto de éste trabajo.

### 3. Delimitación del Problema

En el 2018 la ciudad de Bucaramanga ocupó el cuarto lugar a nivel de desarrollo en el país (Consejo Privado de Competitividad y CEPEC Universidad del Rosario, 2018), siendo esto un resultado del notable esfuerzo y capacidad emprendedora característica de los habitantes de la región de Santander ubicada en el oriente Colombiano; sin embargo, a pesar de los esfuerzos por ejecución de ideas en emprendimiento, muchos de los proyectos quedan solo como microempresas, las cuales difícilmente logran crecer o perdurar en el mercado durante un tiempo prolongado, según Celedón (2012), las cifras como mortalidad empresarial son considerables, se habla que de las empresas constituidas en el 2008 ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga la mitad de ellas ya no existen; algo que no es novedoso ya que desde el 2004 por cada cien empresas creadas setenta no llegaron a un feliz término (Vanguardia Liberal, 2012).

Se podría afirmar que las nuevas empresas debido a la falta de experticia pasan por alto la importancia de plantear una dirección estratégica, ignorando en ocasiones metodologías que desde la academia brindan al empresario herramientas que facilitan y promueven las buenas prácticas para la consecución de objetivos a mayor escala.

Tal y como afirman González, Cuisman y Hernández (2017), el desarrollo en las empresas es proporcional a la dinámica empresarial de los sectores, influyendo en factores como la generación de empleo, incremento de la riqueza, el bienestar y el desarrollo, no obstante, debido a la interacción de las empresas se enfrentan a riesgos y fracasos, siendo el flujo de efectivo insuficiente para cubrir costos operativos y gastos administrativos.

Por otra parte se considera que la metodología que utilizan para la implementación de la estrategia administrativa de gestión es uno de los grandes problemas de las empresas, siendo más



relevante la definición misma de la estrategia, encontrando que nueve de cada diez organizaciones fallan en la implementación de la estrategia, donde las organizaciones mantienen un concepto claro del aspecto financiero, pero desvían el concepto y la importancia de aspectos como clientes, procesos de aprendizajes e interacción con el medio, sin mantener una estrategia consistente incluyendo estos últimos aspectos (Zúñiga, 2014).

En un estudio realizado por la Universidad del Rosario (2008), con el fin de establecer un modelo para afianzar el horizonte estratégico de las empresas encontró que una herramienta fundamental para la calidad administrativa es el direccionamiento estratégico y el gobierno corporativo, identificando que la gerencia orientada a la productividad y optimización de los recursos no es suficiente.

La Empresa Diseño Empresarial se enfrenta al desafío de desarrollar un proceso estratégico que le permita seguir liderando el mercado local de las artes gráficas y proyectar su expansión a mercados nacionales, lo cual exige a la empresa implementar tecnologías innovadoras, fortalecer los equipos de trabajo, brindar al personal un crecimiento constante a nivel técnico y personal que se refleje en la excelencia del servicio, que unida a la calidad del producto terminado aumenta la satisfacción y fidelidad de los clientes, que deben contar con una planeación y un seguimiento adecuado. Por tal motivo el presente proyecto tiene como alcance el diseño de la administración estratégica de la empresa Diseño Empresarial, aplicando las diversas herramientas que facilitan el direccionamiento de dicha organización, con un alcance de tipo descriptivo enmarcado en la planeación, el seguimiento y el control de indicadores y cumplimiento de objetivos estratégicos. Aplicando la herramienta Balanced ScoreCard BSC que facilita el cumplimiento de la misión a través de sus cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.

#### 4. Antecedentes

Dentro de las consultas realizadas para conocer otros estudios estratégicos realizados en el sector de las artes gráficas en la Universidad a Distancia, se desarrolló un estudio (Gutierrez, Vega, & Vega, 2011) para la Microempresa Tipográfica Imperio, se propuso un modelo de gestión estratégica para dicha empresa abordando las etapas de la planeación como fueron: recolección de información, análisis interno y externo y de las directrices estratégicas la misión y la visión. No obstante, no se avanzó en la aplicación de otras etapas de la planeación, ni se abordó el balanced scorecard.

Otro de los estudios revisados fue la Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Anillados Gráficos Ltda. de la facultad de administración de empresas de UniValle (Moreno & Rodríguez, 2009) adicional a las etapas del estudio anterior, además incluyen el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica, los índices de gestión, este estudio avanza en diseño de estructura técnica, legal, financiera, y presenta presupuestos de ingresos, compras, gastos de personal, gastos de comunicación, gastos administrativos, flujos de efectivo y hace mención a la matriz de la posición estratégica y de la acción (PEYEA) como instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia de una organización determinada (Moreno & Rodríguez, 2009). Cada uno de los desarrollos del proyecto es una forma de apoyar la administración de la empresa en estudio, de mejorar los procesos, y de aportar los elementos administrativos que estén en el ambiente para asegurar la productividad, competitividad y permanencia de las fuentes de trabajo, también de brindar a los sectores como las artes gráficas que en su mayoría son de empresas de familia, micro y medianas empresas, las cuales concentran sus mayores recursos en

la producción, más no en otros desarrollos como es la planeación estratégica, la innovación, la tecnología o la administración de personal por competencia entre otros.

Y el tercer estudio fue el Diseño y Propuesta Planeación Estratégica para la Empresa FP Tipografía y Litografía Ltda. Ubicada en la ciudad de Bogotá, con énfasis en un plan de ventas (Castaño López & Forero Pérez, 2006), además de los elementos que abordan los dos estudios anteriores, es importante en este trabajo el desarrollo de los indicadores los cuales los clasifican en: de cumplimiento, eficiencia, eficacia, gestión, financieros que permiten medir el avance y cumplimiento de los objetivos, información que unida permite trazar el plan de ventas.

Dichos estudios son aportes de diferentes profesionales en formación a las empresas que les permitieron realizar sus proyectos de grado, de igual forma en el presente proyecto hay un aporte valioso a la empresa Diseño Empresarial del sector de las artes gráficas en Santander, que aun siendo líder y produciendo un número considerable de impresiones a nivel regional, también le es de gran valor conocer otras herramientas técnicas y administrativas que le abran nuevos horizontes y le den ideas para innovar y desarrollar sus productos.

## 5. Justificación

En un mundo altamente competitivo donde las exigencias por alcanzar niveles de excelencia, en el manejo de capital, recursos, mano de obra, posicionamiento en el mercado de productos, cumplimiento de estándares de calidad es estratégicamente importante tanto en la vida particular como en el mundo de los negocios contar con un plan de acción para el logro de objetivos. Así nace la importancia de la planeación estratégica la cual es un proceso que permite a una organización alcanzar sus objetivos. (Rueda, 2014)

Se plantea el proyecto con el fin de trazar estrategias desde la gerencia de la empresa, la cual debe abarcar una alta eficiencia en el manejo de los recursos y tener soluciones a posibles problemas que se puedan presentar tanto en el ámbito interno, como externo en los que se desarrolla la empresa, actuando y proponiendo soluciones de mejora organizacional por medio de las actividades que requiere la formulación de la planeación estratégica, estas actividades permitirán una mejor distribución de recursos y manejo de la información, lo que dará como efecto un proyecto con resultados de alto impacto. (Rueda, 2014)

En consecuencia, un proceso organizacional requiere de la construcción de un plan con características de medición y control, generando participación de los diferentes actores de la empresa, estableciendo mejoras continuas en los equipos de trabajo de la organización, con esto se establecen las condiciones de crecimiento y el desarrollo competitivo de la empresa Diseño Empresarial

La empresa Diseño Empresarial posee una ventaja con relación a otras empresas y es la relacionada con la trayectoria que tiene en el sector, trayectoria lograda por más veinticinco años que le permite adquirir conocimiento en las diferentes etapas del proceso de impresión desde el

diseño gráfico, hasta la entrega oportuna, para esto se utiliza maquinaria especializada de uso litográfico centralizada en una infraestructura apropiada, para prestar servicios a clientes de otras litografías que no tienen maquinaria de impresión y subcontratan este servicio; una razón válida para mejorar dado que en parte no se mantienen objetivos claros que permitan el buen encaminamiento competitivo de la organización, siendo una necesidad actual en la cual se debe establecer las políticas, las meta y los objetivos organizacionales que permitan integrar las capacidades, ventajas y valores competitivos de la empresa en virtud de contrarrestar los diferentes retos que presentan los mercados y sectores en Colombia.

Finalmente, el diseño de un plan estratégico apoyará y orientará a la empresa Diseño Empresarial en la toma asertiva de decisiones desde el ámbito competitivo, manteniendo una visión general de sus objetivos y estrategias empresariales que garanticen el buen desarrollo de la empresa en el mercado local y nacional, comprometiendo la dirección de la empresa, a la aplicación del balanced scorecard para medir el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, favoreciendo el logro de la misión y visión propuestas.

## 6. Objetivos

### 6.1 Objetivo General

Diseñar el plan estratégico en la empresa Diseño Empresarial de Bucaramanga para responder a la necesidad de ventaja competitiva.

### 6.2 Objetivos Específicos

- Revisar y actualizar la misión, visión, y valores organizacionales de la empresa Diseño Empresarial.
- Realizar análisis interno y externo para identificar las Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Diseño Empresarial.
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa Diseño Empresarial.
- Realizar la elección de estrategias según los hallazgos de la evaluación interna y externa
- Construir el mapa estratégico de la empresa que facilite la implementación y control de la planeación estratégica.
- Establecer el Balanced Scorecard por medio de los indicadores y objetivos de gestión implementados.

## **7. Marco Teórico**

### **7.1 Planeación Estratégica**

Según (Fred, 2003), la planeación estratégica se define como el arte de formular, implantar, y evaluar decisiones para el logro de objetivos en las organizaciones, centrándose en la integración de las diferentes áreas que la componen como, la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora. Todo esto con el propósito de explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro que aseguren el éxito y la permanencia de la organización.

Se plantea entonces la planeación estratégica como un instrumento clave y fundamental que interviene en el desarrollo exitoso de los empresarios; según Molina (2017), en la planeación se define las etapas de desarrollo de una empresa y es una guía que facilita el crecimiento de esta. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas. Además, minimiza la incertidumbre, reduce la curva de aprendizaje, y el riesgo de un negocio, apoyándose en el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

En la investigación realizada por Kaplan y Norton (2004), con el objetivo de identificar nuevas formas de medir el desempeño organizacional, se encontró que factores como los conocimientos aplicados y las tecnologías de la información son relevantes para el éxito competitivo de las empresas; no obstante las empresas miden sus resultados basados únicamente en sistemas financieros, que no proporcionan ninguna base para medir y gestionar el valor creado, aumentando los activos intangibles de una empresa. De la investigación nace el término Balanced Scorecard traducido al español como el Cuadro de Mando Integral, utilizando los indicadores financieros e incluyendo tres perspectivas adicionales como lo son: clientes, procesos internos y

finalmente aprendizaje y crecimiento, manteniendo una medición integral. Es importante para el fundamento del proyecto, lo que han considerado varios autores acerca de esta importante herramienta administrativa entre los cuales se citan:

Chandles (citado en Román, 2010), quien definió la estrategia como “*la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas*” (p. 31), estableció la relación entre metas, objetivos, métodos y seguimiento a recursos y acciones que se verán como elementos de la estrategia en éste caso empresarial.

Al evolucionar el concepto de planeación estratégica según Pérez (2017), los autores del libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts* generan el concepto de la administración estratégica en dos etapas claras, en análisis y planeación estratégicos y finalmente la implementación del plan estratégico.

Para la década de los 80 según los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), se define que el crecimiento de una compañía sin importar la denominación, implica que los directivos y personas encargadas de la organización, formulan tres preguntas iniciales: “*Cuál es nuestra situación actual, hacia dónde queremos ir y Cómo vamos a llegar*” (p. 4). Motivando a evaluar las condiciones de la industria, las finanzas y el curso del mercado, recursos y capacidades organizacionales, fortalezas y debilidades y finalmente el medio que afecta a la compañía, aclarando que el administrador tiene las direcciones objetivas de la compañía, incluyendo aspectos como las necesidades del consumidor y su satisfacción determinando la nueva capacidad organizacional necesaria para ello, finalmente logrando que la compañía lleve la dirección deseada.



Según Sallenave (1994), la planificación estratégica es el proceso para dirigir y controlar el futuro de la empresa, siendo un proceso integral y no solo gerencial. Además, establece que la estrategia y la planeación están relacionadas firmemente, designando acciones ordenadas en el tiempo para alcanzar los objetivos planeados, existiendo diferentes niveles de planificación estratégica los cuales dependen de la complejidad organizacional.

Los comportamientos y acciones para alcanzar los objetivos son el reflejo del desempeño de los componentes de la organización, siendo medidos para establecer el crecimiento individual y colectivo de la organización, por lo tanto es necesario realizar el seguimiento al desempeño que asegure el cumplimiento de las metas definida por la política de la organización, sugiriendo que los periodos de medición cortos garantizan un mejor control ofreciendo una guía para asegurar la mejora de los indicadores (Rueda, 2010).

En una investigación realizada por Molina (2017), refiere la necesidad de incluir factores adicionales a los grandes ingresos, bajos costos y productos de buena calidad, ya que estos no garantizan por sí solos el éxito competitivo y se debe incluir aspectos como, mejores relaciones con los clientes, compromiso con la sociedad y el medio ambiente, innovación y evaluación que incluya planes estratégicos para el mejoramiento, además deducen que los indicadores de gestión son el resultado de una actuación pasada permitiendo el análisis y aplicación de mejoras continuas, proceso afectado por la falta de seguimiento y desempeño, concluyendo que un modelo Balanced Scorecard permite identificar, valorar, enfocar, comunicar objetivamente y precisa la misión y visión de las compañías.

Como se describe anteriormente, la herramienta gerencial conocida como Balanced Scorecard, proporciona una visión clara de la organización desde varias perspectivas simultáneamente, traduciendo la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de

indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los colaboradores.

Según Micán y Jiménez (2012), se identifica que las estrategias competitivas empresariales son desarrolladas de manera generalizada y es necesario materializar los objetivos y acciones concretas para cada organización, proponiendo una propuesta de aplicación del Balanced Scorecard desagregando las políticas sectoriales asociadas a la estrategia del sector.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas, generando una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos, los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían el compromiso con el éxito de la organización. (Rueda, 2014)

En la actualidad los gerentes logran que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias; el variante ambiente experimentado en las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar nuevas ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para así lograr formar a sus compañías desde una visión más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: administración estratégica. (Rueda, 2014)

**7.1.1 Formulación.** Es la etapa inicial de la planeación estratégica y se puede decir que la más importante, puesto que, de las decisiones tomadas en esa etapa por la organización, dependerá el futuro promisorio o el declive de esta. En la formulación se incluyen elementos esenciales como la visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. (Rueda, 2014)

Para una organización los recursos nunca son ilimitados, de ahí la importancia de hacer la planeación estratégica con buenos fundamentos, puesto que es en esta etapa donde se comprometen estos recursos durante un período de tiempo. En esta etapa las decisiones anteriormente mencionadas son tomadas por los directivos de alto nivel, que son los más capacitados para ver los fundamentos de la formulación desde una perspectiva más adecuada, y la potestad de comprometer los recursos para la implantación de la planeación estratégica (Fred, 2003).

**7.1.2 Misión.** Es una afirmación que encierra todo lo que es la empresa, la naturaleza del negocio donde se encuentra, la razón de existir y los principios y valores bajo los cuales esta funciona (Guerras & Navas, 2007).

En la misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad; una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido.

La misión es el presente, nos da identidad y razón de ser (Cuero, y otros, 2007). La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas. (Cuero, y otros, 2007).

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y finalmente los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Adicional a esto se constituye bajo el esquema de cinco elementos: la historia de esta, las preferencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración, y las competencias distintivas. (Cuero, y otros, 2007).

**7.1.3 Visión.** La visión son las ideas plasmadas en un escrito donde se muestra lo que la organización quiere ser en un futuro determinado. Esta da dirección y es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para la organización ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y propietarios. Al igual que la misión sirve de carta de presentación ante agentes externos (Cuero, y otros, 2007).

La visión nace de la necesidad de resolver las preguntas: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejora. Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección (Cuero, y otros, 2007).

La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa (Cuero, y otros, 2007).

Entre los beneficios de la visión encontramos que permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas, cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia y enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos (Cuero, y otros, 2007).

Con respecto a los elementos de la visión se encontró en el panorama del futuro el entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir;

seguido por el marco Competitivo con respecto a los negocios y lugares en que la empresa competirá; en los objetivos fundamentales se encontró la definición del rol que la empresa adoptara, una descripción de lo que espera lograr, referencias para evaluar el grado de éxito futuro; y finalmente fuentes de ventajas competitivas donde se encuentra las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión, una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.

**7.1.4 Evaluación externa.** La evaluación o auditoría externa consiste en la identificación de aquellos agentes que están fuera del control de la organización, como la evolución del comportamiento del mercado, desastres naturales, cambios drásticos en la economía del entorno donde se encuentra la organización, situaciones políticas, entre otras. Una evaluación externa permite a los directivos, conocer las potenciales oportunidades y amenazas que el entorno brinda a la empresa, y a través de este conocimiento crear estrategias que permitan aprovechar estas oportunidades y eludir o reducir el impacto de las posibles amenazas (Fred, 2003).

El análisis externo de la empresa se realiza basado en las cinco categorías en las que se dividen las fuerzas claves que la rodean que son: el poder de negociación del cliente, el poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes.

Para realizar una evaluación externa la empresa debe conformar un grupo integrado por el mayor número de directivos y empleados posibles, la vinculación de los empleados es muy importante puesto que son un elemento que conoce bien la organización e incluirlos en este tipo de actividades hace que se sientan escuchados y parte esencial en la organización. Se debe buscar la mayor información posible de distintas fuentes, ya sea internet, revistas, bibliotecas

corporativas, públicas, educativas. Una vez recopilada la información, la gerencia la debe organizar y analizar, de tal forma que se identifiquen los factores externos claves para la empresa. Una vez identificados se deben organizar en un orden prioritario del más relevante al menos relevante para la organización. Según Freud, los factores externos claves deben ser importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales, medibles, aplicable a todas las empresas competidoras, y jerárquicos en sentido de ser relacionados en general con la empresa o con áreas funcionales de ésta (Fred, 2003).

**7.1.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).** Una Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

**7.1.4.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.** El modelo de las cinco fuerzas de Porter o cinco fuerzas de competencia como lo presenta la figura 2 es un método muy utilizado por la industria para la generación de estrategias, según Porter la naturaleza de la competitividad en las empresas es vista como el conjunto de cinco fuerzas (Fred, 2003). El riesgo de entrada de competidores potenciales, la rivalidad entre empresas establecidas dentro de una industria, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la cercanía de los sustitutos para los productos de una industria.

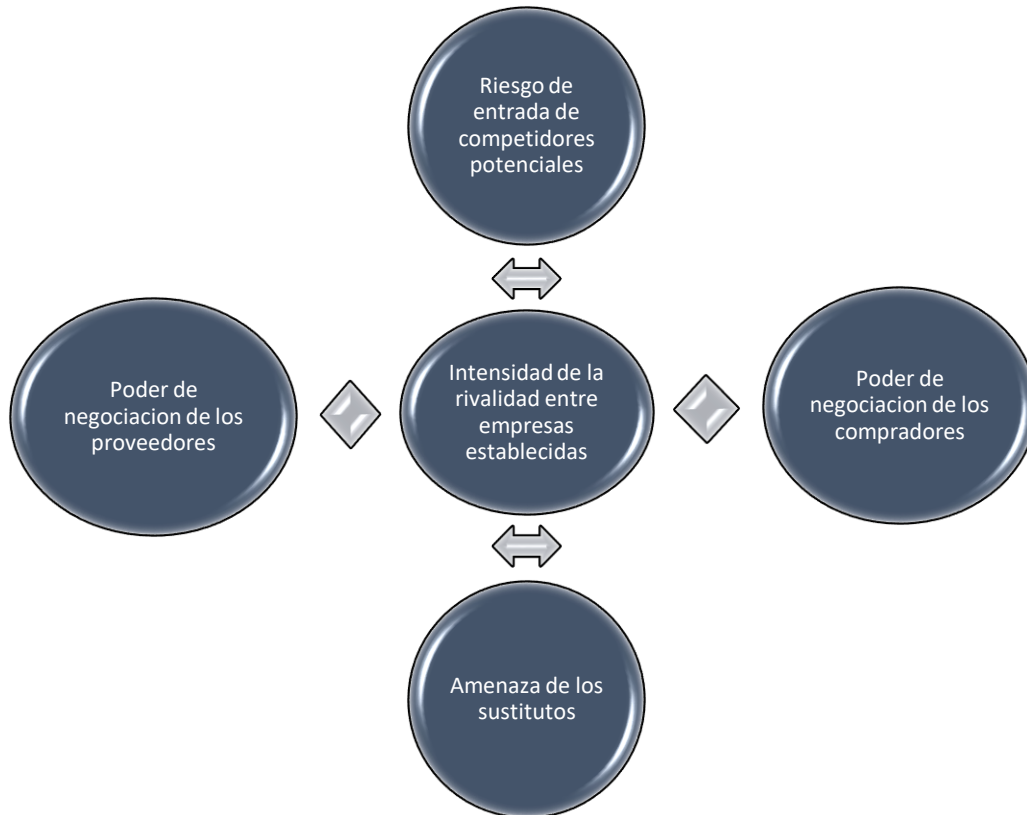


Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (Hill & Jones, 2004)

- **Intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas.** Según Fred (2003), las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

- **Riesgo de entrada de competidores potenciales.** A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega



consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes (Porter, 2008).

- ***Amenaza de los sustitutos.*** Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (Porter, 2008).

- ***Poder de negociación de los proveedores.*** Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores; esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria (Porter, 2008)

- ***Poder de negociación de los compradores.*** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria; las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado (Porter, 2008).

**7.1.5 Evaluación interna.** La evaluación interna es la encargada de identificar todas las fortalezas debilidades de una empresa, en todos los aspectos que caracterizan a la organización y que están bajo el control de esta como lo son incluyendo la dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información de la gerencia. También examina las relaciones entre estas áreas de negocios (Porter, 2008).

El proceso de realizar una evaluación interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La evaluación interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse según se describió en el capítulo 3, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva (Porter, 2008).

**7.1.5.1 Matriz de evaluación del factor interno (EFI).** Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos; de manera similar a la matriz EFE (David, 2003).

**7.1.5.2 *Objetivos a largo plazo.*** Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El período considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Los objetivos se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social (Fred, 2003).

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la gerencia (Fred, 2003).

**7.1.6 *Estrategias.*** Según Fred (2003) las estrategias son las acciones por las cuales se cumplen los objetivos trazados en una organización, existen varios tipos de estrategias y varias clasificaciones entre ellas.

Hoy en día las organizaciones no llevan a cabo un solo tipo de estrategia, y usan las denominadas estrategias combinadas, las cuales tienen componentes de distinta naturaleza; según su clasificación se tienen los siguientes tipos.

**7.1.6.1 Estrategias de integración.** Este tipo de estrategias tienen como fin para la organización tener el control de proveedores. Se tienen los siguientes tipos de estrategias de integraciones; integración hacia adelante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas; la integración hacia atrás donde tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores, es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa; la integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa, una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades (Cuero, y otros, 2007).

**7.1.6.2 Estrategias intensivas.** Son denominadas estrategias intensivas puesto que requieren de un gran esfuerzo para tener ventaja competitiva en relación con los productos existentes en el mercado, se clasifican primero en la penetración de mercado siendo una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia; la penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios; Segundo el desarrollo de mercado que implica la introducción de los productos o servicios

presentes en nuevas áreas geográficas, el ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. (Hernandez, 2009)

Finalmente, el desarrollo de productos siendo una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

**7.1.6.3 Estrategias de diversificación.** En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios (Fred, 2003). Existen tres tipos de estrategias, primera la diversificación concéntrica es la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados. La segunda es la diversificación horizontal siendo la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. Finalmente, la diversificación de conglomerado siendo la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados (Fred, 2003).

**7.1.6.4 Estrategias defensivas.** Son estrategias usadas cuando el ambiente ya sea externo o interno no es favorable para la empresa y es necesario operar con cautela ante cualquier imprevisto.

**Recorte de gastos:** El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está

diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios.

**Enajenación:** La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa.

**Liquidación:** La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero (Fred, 2003).

**7.1.6.5 Análisis y selección de la estrategia.** El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles (Fred, 2003).

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la evaluación interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de

este proceso, como ocurrió en las actividades previas de formulación de la estrategia (David, 2003).

Para la formulación de estrategias existen tres etapas las cuales consisten en: etapa de aportación de información plasmada en las matrices de análisis externo e interno (EFE y EFI); etapa de ajuste donde se destaca como herramienta esencial la matriz DOFA o matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y etapa de decisión que tiene como herramienta clave la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

**7.1.7 Matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).** La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (Fred, 2003).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. (Fred, 2003).

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades (Fred, 2003).

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo (Fred, 2003).

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (Fred, 2003).

**7.1.8 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).** La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que comprende la etapa tres del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa uno y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa dos para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado (David, 2003).

Es importante resaltar que, sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar el personal y los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar, este hecho se vive día tras día en Diseño Empresarial de Bucaramanga. La naturaleza de esta organización, que está compuestas por, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa por medio de una



buena formulación de la Administración Estratégica, la razón más significativa es que puede marcar la diferencia en el desempeño y mayor productividad de la organización.

## **7.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos.**

La perspectiva es el aspecto clave para la formulación de la estrategia. El modelo del Cuadro de Mando Integral identifica cuatro perspectivas base para una empresa (financiera, clientes, procesos internos, y crecimiento y aprendizaje). Sin importar que sus nombres varíen, lo realmente importante es utilizar un lenguaje entendible para la empresa. Por otra parte, no es indispensable ceñirse únicamente a estas perspectivas, algunas empresas separan en dos perspectivas los diferentes tipos de clientes, o incluyen perspectivas adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad y la de regulación, sin embargo, se aconseja, de ser posible, no sean más de seis (Díaz y Lima, 2010).

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, estos constituyen uno de los elementos principales sobre los que se basa el Cuadro de Mando Integral y son el aporte conceptual más importante de este concepto. Los mapas estratégicos ayudan a envolver y dar prioridad a los objetivos estratégicos ayudando a tasar la importancia de cada objetivo, debido a que los presenta agrupados en perspectivas, permitiendo entender la conexión entre los objetivos estratégicos y permite visualizar, de manera fácil, sencilla y gráfica, la estrategia de las instituciones, por lo tanto, se conforman de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se desea conseguir y las relaciones causales expresan ese enlace y la relación entre los objetivos, basadas en la experiencia, y el conocimiento de la empresa y del sector (Kaplan, Robert; Norton, David, 2000).

### **7.3 Valor al Cliente**

Basados en el concepto de un Cuadro de Mando Integral fácil de entender y sencillo en su estructura, es fundamental seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios; para lograrlo, es útil definir lo que diferencia a la compañía ante los clientes, es decir la propuesta de valor. Un aspecto fundamental es la excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen (Treacy, 2007). Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por tanto, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido (Treacy, 2007).

### **7.4 Indicadores Estratégicos y Metas**

Los indicadores o medidas son el medio existente para visualizar si se cumplen los objetivos estratégicos trazados, los cuales pueden medirse mediante uno o varios indicadores (Kaplan & Norton, 2007). Se pueden establecer dos tipologías de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden el logro del objetivo estratégico; también son llamados indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: También llamado indicadores inductores, miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, es fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Si bien los objetivos son vistos

como el fin, los indicadores se pueden definir como el medio que permite medirlos (Kaplan y Norton, 2007). Asimismo, en un Balanced Scorecard existirán más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación y entendimiento es más productivo y útil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Finalmente, para cada indicador, se deberán fijar metas ambiciosas pero posibles de alcanzar.

### **7.5 Responsables y Recursos**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe contar con un responsable, una persona a cargo que monitorea y controla su cumplimiento; así como con la asignación de los recursos que se necesitarán para la ejecución de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Al ser indispensable estas asignaciones, se hace necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, la función que los colaboradores desempeñarán en ellos, y dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su ejecución y cumplimiento (Kaplan y Norton, 2007).

### **7.6 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando establecen un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de acción de esos resultados, y entre las medidas. Aunque los múltiples indicadores en un Cuadro de Mando Integral, podría confundir, los Cuadros de Mando contruidos correctamente, contienen un único propósito, debido a que todas las medidas están dirigidas hacia el logro de una estrategia integrada. A continuación, se presentan cada una de las perspectivas. (Rueda, 2014)

- **La Perspectiva Financiera:** El Cuadro de Mando Integral comprende la perspectiva financiera, debido a que los indicadores financieros son importantes para resumir los resultados de

las acciones tomadas en el negocio. Las medidas financieras indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, o con el valor económico añadido (Agudelo, 2011).

- **La Perspectiva del Cliente:** En la perspectiva Clientes la alta dirección identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de la empresa en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados de satisfacción, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implementada (Bustos, 2013).

- **En la perspectiva del proceso interno,** los ejecutivos visualizan los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten: “Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, así como satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas” (Bustos, 2013, p. 11).

- **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. (Agudelo, 2011).

## 7.7 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor,

proporcionando una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia. Cada empresa adapta su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares, los cuales generan los indicadores necesarios para el Cuadro de Mando Integral asociado. El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un Balanced Scorecard bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. Las empresas pueden formular y comunicar sus estrategias con un sistema integrado de indicadores que identifican las relaciones causa-efecto entre las variables fundamentales, incluyendo indicadores de resultado, de tendencia y ciclos de feedback (retroalimentación) que describen la trayectoria o plan de vuelo de la estrategia (Acero, 2010).

### **7.8 Construcción del Cuadro de Mando Integral**

Para la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa, Kaplan y Norton recomiendan un proceso de nueve pasos. Asimismo, según el Balanced Scorecard Institute la definición de cada uno de estos nueve pasos es la siguiente:

- Realizar una evaluación general de la organización: El primer paso del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral, comienza con una evaluación de la misión y la visión de la organización, las políticas, y los valores corporativos. También incluye la preparación de un plan de gestión del cambio para la organización y la realización de un taller de comunicaciones enfocado a identificar los mensajes clave, los medios de comunicación y el tiempo requerido (Olve, 2004).

La misión y visión corporativa debe incluir a los grupos de interés (Clientes, personal, accionistas, entre otros) y darles un papel activo en su definición; siendo el desglose de la misión y la visión, fundamental para amoldarlas a la teoría de Cuadro de Mando Integral. Las políticas

identificadas definen la ambición de su mercado, su compromiso social, composición interna y la forma de crecimiento. Y los valores están presentes en la personalidad de cada miembro de la empresa para crear un buen clima laboral y una excelente imagen ante los clientes y demás grupos de interés.

- Identificar los temas estratégicos: En el paso dos, los elementos de la estrategia de la organización, incluyendo los resultados estratégicos, temas estratégicos, y perspectivas, son desarrollados por los participantes del taller para centrar la atención en las necesidades del cliente y la propuesta de valor de la organización (Olve, 2004).

- Definir las perspectivas y objetivos estratégicos: En el tercer paso, los elementos estratégicos desarrollados en los pasos uno y dos se descomponen en objetivos estratégicos, que son los bloques de construcción básicos de la estrategia y definen la intención estratégica de la organización (Olve, 2004). Los objetivos se inician primero y se categorizan en el nivel estratégico, clasificados por perspectiva y vinculados en relaciones de causa-efecto (Mapas Estratégicos) para cada tema estratégico, y más tarde se fusionan para producir un conjunto de objetivos estratégicos para toda la organización (Muñiz & Monfort, 2005).

- Elaborar un mapa estratégico: En el paso cuatro, con la aplicación del modelo de las cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización, proporciona un lenguaje que la alta dirección puede usar para discutir la dirección y las prioridades de la empresa. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, facilitándose una representación general de estas relaciones que se denomina mapa estratégico (Olve, 2004).

- Configuración y seguimiento de indicadores de rendimiento: En el paso cinco, se desarrollan las medidas de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa. Se debe tener en cuenta que el indicador logró medir el avance del objetivo hacia una meta y analizar la disponibilidad y el costo que genera en el tiempo la recolección de la información necesaria para los registros (Olve, 2004).

Posterior al diseño de las fórmulas de los indicadores, se incluyen datos de identificación e información como: Nombre del indicador, propósito o justificación, unidad de medida, fuente de datos y área responsable. El conjunto de esta información es la que conforma la hoja de vida de los indicadores. Se debe generar y diseñar las hojas de vida para cada indicador que va a medir los objetivos de cuadro de mando integral, para lograr la configuración y documentación de estos. Asimismo, una parte importante del Cuadro de Mando Integral es el planteamiento de metas, por lo cual, para cada indicador estratégico que se pretende monitorear, se diseñan metas cuantitativas (Váquiro, 2004).

- Afinar y dar prioridad a las iniciativas estratégicas: En el paso seis, las iniciativas estratégicas que se desarrollan apoyan los objetivos estratégicos. Para construir la rendición de cuentas en toda la organización, la propiedad de las medidas de rendimiento e Iniciativas Estratégicas se asigna al personal adecuado y documentado en tablas de definición de datos.

- Automatizar y comunicar: En el paso siete, el proceso de implementación se inicia mediante la aplicación de un software de medición del desempeño para obtener la información sobre el rendimiento adecuado, de las personas adecuadas en el momento adecuado. Automatización añade estructura y disciplina a la implementación del sistema de Cuadro de Mando Integral, ayuda a transformar los datos corporativos dispares en información y conocimiento, y ayuda a comunicar información de rendimiento. En resumen, la automatización ayuda a las

personas a tomar mejores decisiones, ya que ofrece acceso rápido a los datos de rendimiento reales (Acero, 2010).

- Implementar el cuadro de mando integral en toda la organización: En el paso ocho, la implementación del cuadro de mando a nivel de empresa es "en cascada" hacia abajo, es decir, a través de los diferentes niveles de la organización. Cascada traduce estrategia de alto nivel en objetivos del nivel inferior, las medidas y los detalles operativos.

- Recopilar datos, evaluar y revisar: En el paso nueve, se realiza una evaluación, durante la cual, la organización trata de responder a preguntas como: "¿Están nuestras estrategias de trabajo?", "¿Estamos midiendo las cosas correctas?", "¿Nuestro entorno ha cambiado?" y "¿Estamos estratégicamente presupuestando nuestro dinero? (Váquiro, 2004).



## **8. Metodología**

### **8.1 Tipo de Estudio**

Para esta investigación; el tipo de estudio es analítico. La investigación analítica constituye, un proceso metódico de búsqueda de conocimiento que tiene por objetivo de un evento de estudio, a partir de la reorganización de sus sinergias, con base en un criterio de análisis, de manera tal que es posible descubrir aspectos novedosos y no evidentes en un primer momento, en el evento estudiado (Hurtado, 2006).

### **8.2 Diseño de la Investigación**

La investigación se basa en un diseño no experimental porque no se manipula ninguna de las variables que son objeto de estudio.

El diseño no experimental podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental analítica es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 152), Por lo tanto, este proyecto pretende definir e identificar la problemática y plantear una posible solución.

El presente proyecto tiene como finalidad diseño de la administración estratégica de la empresa Diseño Empresarial desarrollando las diversas herramientas que facilitan el direccionamiento de dicha organización con un alcance de tipo descriptivo dentro del cual se consideran:

- El aporte de la planeación estratégica.

- Se miden conceptos obtenidos durante la etapa de formación de la profesión sobre el comportamiento empresarial y se aplican a la realidad de una empresa en desarrollo.
- Se definen variables que permitan conocer el comportamiento y aporte del proyecto a la existencia, mejor estructuración, proyección de resultados dentro de un marco probado que aporta beneficios a las organizaciones.
- Se caracterizan paso a paso los temas abordados por el autor del proyecto, en la formulación del anteproyecto de tal forma que el trabajo del futuro profesional se proyecte dentro del campo empresarial, de una forma sólida, bien estructurada y con un enfoque de apoyo al fortalecimiento de la empresa que aún no han contado con herramientas organizacionales que le auguren mejor competitividad y resultados.
- Se diagnostican los estados preliminares en los que se encontró la empresa y las bases para iniciar la implementación de futuros ensanches y proyectos con una metodología adecuada.
- El alcance descriptivo también permite a los estudiantes que siguen dando lectura a los antecesores a ubicarse en temas diversos y a obtener para su propio desarrollo como futuros profesionales otros elementos que puedan ayudarles a iniciar nuevas intervenciones en las empresas.

## **9. Planeación Estratégica de la Empresa Diseño Empresarial**

### **9.1 Misión, Visión y Valores Empresariales**

Dentro de las directrices estratégicas están definidos la misión, la visión y los valores para el caso de la empresa, estos lineamientos orientan la organización y definen el camino que se va a seguir.

La misión es la definición del negocio que establece el campo de acción de la organización, pero también define los límites de sus actividades, normalmente responde a tres preguntas fundamentales: ¿Cuáles son las necesidades atendidas por la organización? ¿Quiénes son los clientes (mercados y segmento objetivo)? ¿cómo son atendidas las necesidades de estos clientes, en cuanto a productos y habilidades distintivas o diferenciadores? Muchas veces, en la misión se incluyen también compromisos hacia las partes interesadas, como los accionistas, clientes, empleados, o la sociedad, sin embargo entre más simple es mejor (Marquez A., 2016).

La visión es la declaración explícita de las principales metas de la organización en el mediano y largo plazo o perfil futuro. Determina que lograr en cuanto a productos y servicios, mercados y desarrollo de capacidades. La visión es de alta importancia en la definición de los objetivos, ya que de esta declaración nacen los objetivos estratégicos. Es conveniente que la visión dé enfoque y prioridad a los temas de mayor impacto para el éxito sostenible de la organización; igualmente que no se extienda en metas excesivas y compromisos que no se puedan alcanzar en plazos propuestos (Marquez A., 2016).

Si bien se sugiere que en esta discusión de construcción participe únicamente un equipo reducido es importante transmitir esta información a la toda la organización y buscar la participación, para saber si cuentan con su comprensión de forma clara, es además una herramienta

de motivación, moldeando la cultura organizacional y estableciendo un propósito común, en este sentido se tiene presente que al inicio del diagnóstico si existía en Diseño Empresarial una misión y una visión que no había sido interiorizada por el personal de empleados.

Los valores organizacionales, hacen referencia a las conductas mínimas esperadas, fundamentadas en creencias correctas y valiosas que se deben propagar por toda la empresa. Estos valores proporcionan la fortaleza a la organización para cumplir su misión. Los valores organizacionales buscan generar un compromiso en cada uno de los colaboradores, con el fin de formar una cultura organizacional propia, que sea base sólida para la consecución de cada objetivo propuesto (Cuellar, 2016).

**9.1.1 Descripción de la misión.** Diseño Empresarial es una empresa con experiencia en el sector de la comunicación gráfica en el Departamento de Santander, actualmente cuenta con un ochenta por ciento de clientes en Bucaramanga principalmente y a nivel nacional el veinte por ciento restante, cuenta con un grupo de trabajo de excelente calidad humana con conocimiento y experiencia, para ofrecer a las empresas colombianas soluciones litográficas y de publicidad.

Con excelencia y responsabilidad, la empresa tiene como objetivo contribuir al desarrollo de Santander y particularmente hacer realidad los proyectos litográficos de los clientes, dando respuesta a todas sus necesidades y contando con las mejores técnicas y equipos más avanzados en la región, así mismo comprometida con la calidad y el desarrollo integral de los colaboradores ha instituido la siguiente misión:



Figura 3. Misión.

Fuente: Autor.

Esta misión como lo presenta la figura 3 fue construida conjuntamente con la empresa y el autor del proyecto de grado, considerando las condiciones internas de la empresa y el contexto en el cual se encuentra, tomando como marco la infraestructura de la empresa, sus fortalezas y su competitividad en las artes gráficas; estos informes se socializaron en reuniones con los propietarios de Diseño Empresarial, quienes presentaron su interés en hacer énfasis que no se tercerizara ningún proceso, el cual va desde el diseño, reflejado en la comunicación gráfica, hasta papelería publicitaria y sus derivados. Se acordó entre la empresa Diseño Empresarial y el autor del proyecto hacer mención del servicio competente a cargo de un personal capacitado, la tecnología de punta y los valores corporativos de los cuales se resalta en la misión la puntualidad y calidad en la entrega de productos.

**9.1.2 Descripción de la visión.** Buscando el crecimiento y mejora continua, Diseño Empresarial propone basar su desarrollo en aspectos de crecimiento y solución, con la visión que aparece en la figura 4:



Figura 4. Visión.

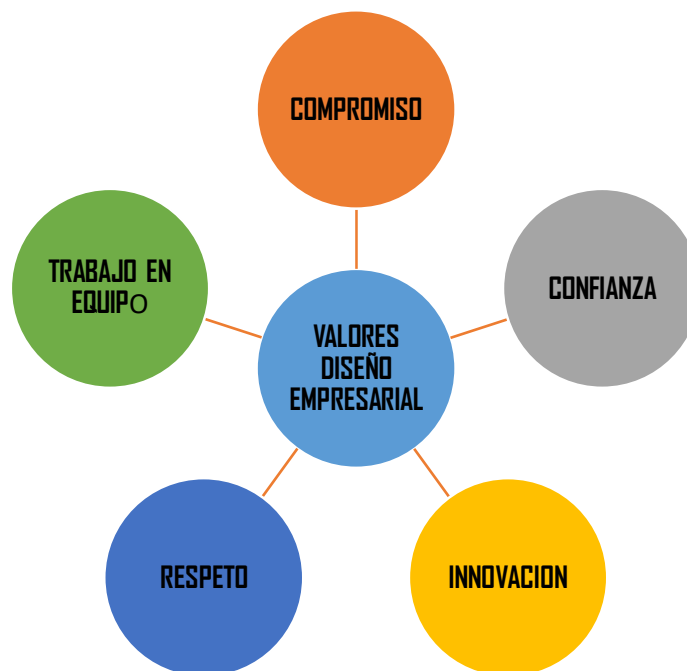
Fuente: Autor.

Un procedimiento similar al seguido para estructurar la Misión, se efectuó para llegar a esta Visión, desarrollando un proceso de concientización de la importancia de la Visión por parte del autor del proyecto, con los propietarios; se pasó a una puesta en común de varias ideas, y de cómo se verían ellos en el futuro, acordando que se tendría una visión a mediano plazo al año 2022 reforzando el mejoramiento continuo, el desarrollo eco digital, la nuevas tecnologías, asegurando la competitividad, y el precio para satisfacer y fidelizar los clientes. Y posterior al 2022, se hará una nueva revisión para incluir en la visión los proyectos eco sostenibles y su contribución al cuidado del medio ambiente, los cuales ya cuentan con un aval de la empresa.

### 9.1.3 Valores Corporativos:

- **Compromiso:** Nuestro personal está comprometido en brindar un excelente servicio, procurando superar las expectativas de nuestros clientes.
- **Confianza:** Actuamos con la mayor claridad y transparencia con los clientes, trabajamos permanentemente por el excelente desempeño y resultados.
- **Innovación:** Nuestro compromiso es contar con una apertura de pensamiento, mente y tecnología para aportar ideas innovadoras en los procesos de artes gráficas.
- **Respeto:** El personal de Diseño Empresarial promueve el respeto como base para las relaciones interpersonales dentro de la empresa y para el trato con los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Nos unimos por un objetivo compartido y nos ayudamos unos a otros para ser líderes en el mercado, en la sociedad y la familia.

Los anteriores valores se presentan en la figura 5.



*Figura 5. Valores Corporativos.*

Fuente: Autor.

Cuando se presentó la oportunidad de definir estos valores, se reunieron varias ideas, se contó con el apoyo de la jefa de producción como vocera de los trabajadores con quienes se habían reunido previamente a debatir el tema. Estos valores fueron divulgados al personal.

## 9.2 Análisis Interno

El diagnóstico es realizado con una metodología sistémica, identificando aspectos técnicos en diversas áreas de la organización para conocer la forma con que los procesos se realizan. Se evaluaron aspectos de planeación, formatos utilizados, entrevistas a la alta dirección, revisión de órdenes de producción, informes de inventario y observación en campo.

Se desarrolló una evaluación de aspectos técnicos que corresponden a las áreas intervenidas, con una calificación de 0% a 100% teniendo como criterio que el intervalo 0%-50% mantiene estados críticos, 51%-70% estado medio y en el intervalo de 71%-100% un estado favorable. Esta calificación se hizo a criterio del autor manejando algunas especificaciones de los sistemas de gestión en Colombia, específicamente la metodología de proyectos PM Book que a criterio personal es cómodo en los lineamientos para separar por departamentos de procesos.

**9.2.1 Diagnóstico Área de administración y producción.** El resultado del diagnóstico para las dos grandes áreas de administración y producción dado que la empresa es una empresa antigua aún conserva la división de estas áreas.

Como se ha mencionado anteriormente, en el documento se observa una planeación empírica en los departamentos de la empresa, incluyendo las secciones de administración y el área de diseño y producción.



La producción está a cargo de la jefe de producción, quien se encarga de coordinar los diferentes procesos en la elaboración de productos litográficos como lo son: elaboración del diseño, orden de producción que contiene las características del mismo, por ejemplo número de tintas, impresión por una o dos caras, tamaño del papel final, tamaño del papel inicial, tipo y gramaje del papel, y acabados; quemado de planchas, impresión en maquina offset, corte o refile del trabajo impreso, acabados y despachos.

Dentro de las políticas de gestión de la empresa se pueden enumerar aspectos como los siguientes.

- El manual de cargos y funciones, únicamente existen para dos puestos de trabajo (contador y diseñador)
- De los reglamentos se encuentra publicado el Reglamento Interno de Trabajo, únicamente.
- En acercamientos con el personal, manifestaron que el ambiente de trabajo es “muy tenso”
- No se observó trabajo referente a la aplicación de las normas para la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- La planta de cargos está compuesta por veintitrés trabajadores, el setenta por ciento con antigüedad superior a un año.
- Del aspecto financiero es importante mencionar, que la gerencia de la empresa estimó que por tratarse de un proyecto en etapa de planeación, no se tendría en este caso acceso a la información financiera de la empresa.

**9.2.2 Diseño de la Guía Para la implementación del Diagnóstico Interno.** En el presente documento se establece una serie de atributos que serán calificados como fortaleza o debilidad cualitativamente, y de 1 a 5 cuantitativamente, siendo 1 un nivel bajo y 5 un nivel alto.

Los cuales están clasificados en cinco grupos de indicadores como son:

1. **Indicadores del clima organizacional**, miden el ambiente laboral, el estrés, las relaciones interpersonales y la motivación del personal. Aplican para los niveles de la empresa o las áreas de administración (gerencia, gestión humana, contabilidad y finanzas, compras) y producción.

2. **Indicadores del área de Marketing**: es el grupo que identifica la necesidad del cliente e interpreta la idea para transmitirla a la sección de diseño gráfico. Aplica al personal de asesores comerciales, y diseño y la jefa de producción.

3. **Indicadores del área administrativa**: es medir la productividad de la empresa, en relación con la capacidad instalada, a la administración del personal y aplica al personal en general.

4. **Indicadores de cuidado y preservación del medio ambiente**: para medir el compromiso que tiene la empresa de estudio con su nueva filosofía eco ambiental, y aplica al personal administrativo.

No se aplicó instrumento para el área de finanzas y contable, porque el propietario y también gerente condicionó el desarrollo del proyecto a no aportar documentación que se relacionará con dichas áreas, expresó que si él aprobaba con posterioridad la implementación del proyecto o una segunda etapa, estudiaría la posibilidad de facilitar dicha información.

Estas tablas y su contenido fueron estructuradas con el propietario, la jefa de producción y la participación del autor, con el objetivo de sensibilizar al personal y contar con la percepción

de los trabajadores sobre los diferentes indicadores y de esta forma aplicar los conocimientos académicos a disposición del desarrollo del proyecto, como se observa en las tablas siguientes.

Los valores descritos en estas tablas 1, 2, 3 y 4 son los que presentaron una mayor frecuencia o valor repetido en las encuestas aplicadas a los trabajadores y dueños.

Tabla 1.

*Indicadores del clima organizacional*

	ITEM	Puntaje (1-5)
1.	El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	5
2.	Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	3
3.	La mayoría del trabajo de esta organización exige raciocinio	5
4.	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	2
5.	El ambiente que se respira en esta organización es tenso.	5
6.	Esta organización ofrece buenas oportunidades de capacitación.	3
7.	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la organización.	5
8.	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	3
9.	Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.	2
10.	Las condiciones de trabajo son buenas.	2
11.	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.	2
12.	A nuestro superior sólo le podemos decir lo que quiere oír.	5
13.	Se tiene oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo	2
14.	Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	3

Fuente: (Montoya & Bárbaro, 2011)

Esta tabla 1 nos permite ver que los ítems que exigen atención en este indicador que la gerencia tiene una posición autocrática en la toma de decisiones, hay que ejercer acciones de mejoramiento en cambiar la percepción que se tiene del ambiente tenso, las condiciones de trabajo,

incrementar la capacitación, mejorar la discusión de problemas, y regular el proceso disciplinario para el personal.

Tabla 2.

*Indicadores del área de marketing*

ITEM	Puntaje (1-5)
1. Cuenta con elementos de comunicación y publicidad (carteles, periódicos, vallas, folletos, flyers...)	4
2. La empresa tiene un registro de la participación del mercado que ha tenido en los últimos años.	1
3. La empresa identifica la etapa del ciclo de vida de sus servicios.	5
4. La empresa realiza estrategias y publicidad de forma eficaz.	1
5. Cuenta con alguna web para mostrar sus diseños	4
6. Envía algún tipo de email a su cliente, lo envía a través de alguna plataforma de email marketing	1
7. Está la empresa dispuesta a introducir los cambios necesarios para una correcta introducción de las redes sociales	4
8. Está dispuesto a invertir tiempo, dinero y personal en las actividades derivadas de las redes sociales	5
9. Realmente entiendo a mi cliente	4
10. Son los segmentos de mercado para mi producto o servicio lo suficientemente grandes como para hacer dinero	5
11. La empresa aún podrán alcanzar ventajas competitivas	5

Fuente: (Montoya & Bárbaro, 2011)

La tabla 2. Identifica falencia en el desarrollo y recolección de bases de datos, se debe mejorar la imagen corporativa en la página web, y facilitar la interacción de los clientes a través

de la misma, así como construir los registros históricos de su progreso en el sector que son importantes para la planeación.

Tabla 3.

*Indicadores del área administrativa*

	ITEM	Puntaje (1-5)
1.	Existen misión, visión, valores corporativos y son conocidos por todo el personal.	1
2.	Se establece un compromiso de comportamiento ético por parte de la empresa	4
3.	Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.	4
4.	Mantiene un programa especial para la inclusión y contratación de grupos específicos.	2
5.	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención	2
6.	Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico	1
7.	Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia	1
8.	Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio	5
9.	Existe control presupuestario de las compras	5
10.	El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado	5
11.	La empresa se preocupa por mantener control de calidad, de ventas, de inventarios, de gastos, etc.	5
12.	Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y productividad.	3
13.	La empresa cuenta con reglamento interno de trabajo	4
14.	La empresa cuenta con el desarrollo del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	4

Fuente: (Montoya & Bárbaro, 2011)

La tabla 3 indica que existe una necesidad de socializar los lineamientos estratégicos misión, visión y valores corporativos con el personal, continuar aplicando las valoraciones del clima organizacional, seguir con la planeación estratégica y estudiar la competencia, esto significa que en el equipo de trabajo estén todos enterados de las metas y objetivos del desarrollo de la actividad propia, así como del avance de la competencia.

Tabla 4.

*Indicadores de Cuidado y Preservación del Medio Ambiente*

ITEM	Puntaje (1-5)
1. La misión y la visión de la empresa son coherentes con la nueva postura de responsabilidad social y sustentabilidad	1
2. De las operaciones actuales de la empresa, hay alguna por la que pueda ser señalada como irresponsable	5
3. Existe algún plan de manejo de crisis en caso de que se presentara una a nivel laboral, social y/o medioambiental	2
4. Evalúan periódicamente el posicionamiento responsable de la empresa tanto en público interno como externo	2
5. Se ha analizado el listado de proveedores, socios estratégicos y subcontratistas para conocer su postura de RSE	1
6. Se cuenta con programas de capacitación continua para todas las áreas en el tema de RSE	1
7. Se apoyan públicamente actividades de promoción de RSE y sustentabilidad	2
8. Se participa en asociaciones u organismos que difundan la cultura de la RSE	1
9. Se contempla la sustentabilidad en toda la cadena de valor a fin de que los productos pudieran llegar a denominarse sustentables	4
10. Existen planes de movilidad sostenible	2
11. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.	1
12. Se cuenta con un plan de comunicación interna y externa de todo el tema sustentable y de responsabilidad corporativa	3
13. Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y oficinas.	4
14. Adquiere productos y materia prima reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables	2

Fuente: (Montoya & Bárbaro, 2011)

En la tabla 4 Se establece a través de sus indicadores que la empresa debe desarrollar una política ambiental que procure el desarrollo sostenible de sus procesos, y en especial del control y seguimiento de los vertimientos y los componente residuales que produzca la empresa, para contribuir con su aporte de responsabilidad social sobre el cuidado del medio ambiente.

**9.2.3 Diagnóstico de las fortalezas y las habilidades distintivas, fuentes de la ventaja Competitiva.** El presente diagnóstico se elaboró con base en información directa del jefe de producción, y de la observación y percepción del autor de proyecto durante las reuniones, acercamiento, visitas de campo, toma de anotaciones efectuadas. Se compararon los datos obtenidos y se organizó la información en las tablas 5 y 6 siguientes.

Tabla 5.

*Análisis de fortalezas*

<b>Tema</b>	<b>Descripción de las fortalezas</b>	<b>Orientación estratégica de las fortalezas</b>
Habilidad	Mantiene una relación estrecha entre cliente-servicio, satisfaciendo las necesidades del cliente	Capacidad de satisfacer al cliente
Recurso	Aprovechamiento de la publicidad a través del medio radia y audiovisual como estrategia para aumentar la participación en el mercado	Eficiencia operacional
Habilidad	Existe control presupuestario de las compras para así cumplir con los objetivos	Eficiencia operacional
Habilidad	Se maneja estabilidad en la contratación para lograr un equipo más productivo	Eficiencia operacional
Habilidad	Diseño Empresarial se preocupa por el adecuado servicio y atención que reciben sus clientes.	Calidad en el servicio
Recurso	Se cuenta con políticas para reducir el desperdicio de papel, así como la utilización de papel ecológico para preservar el ambiente.	Eficiencia operacional

Fuente: Autor.



Tabla 6.

*Diagnóstico de las debilidades*

Tema	Descripción de las debilidades	Orientación estratégica de las debilidades
Recursos	La empresa actualmente no cuenta con un plan de marketing lo suficientemente fuerte para atraer clientes, la publicidad utilizada no es la más adecuada. Además la empresa no lleva un registro de la participación en el mercado que ha tenido durante los últimos años, al igual que el comportamiento de sus competidores.	Eficiencia operacional
Administrativo	La metodología para establecer periódicamente objetivos y estrategias que conlleven a que cada año se pueda hacer un diagnóstico interno y hacer mejora continua, no se aplica correctamente.	Eficiencia operacional
Comunicación	Los empleados no tienen la autonomía de tomar las decisiones que crean convenientes cuando es necesario, todas las acciones o decisiones que se requieran son planteadas únicamente por el gerente de la empresa. Los trabajadores no ayudan en la toma de decisiones de cómo realizar su propio trabajo.	Eficiencia operacional.
Recursos	Los clientes no están lo suficientemente informados de las normas y procesos ambientales que se llevan a cabo en los procesos de elaboración de productos. Se desconocen los procedimientos amigables con el medio ambiente que agregan valor al proceso de elaboración de los productos.	Calidad en los procesos productivos
Comunicación	El plan de manejo de emergencias y otras normas de seguridad y salud en el trabajo es confuso o se desconoce por parte de algunos trabajadores, en caso de presentarse un evento a nivel laboral o medioambiental.	Eficiencia operacional y calidad

Fuente: Autor.

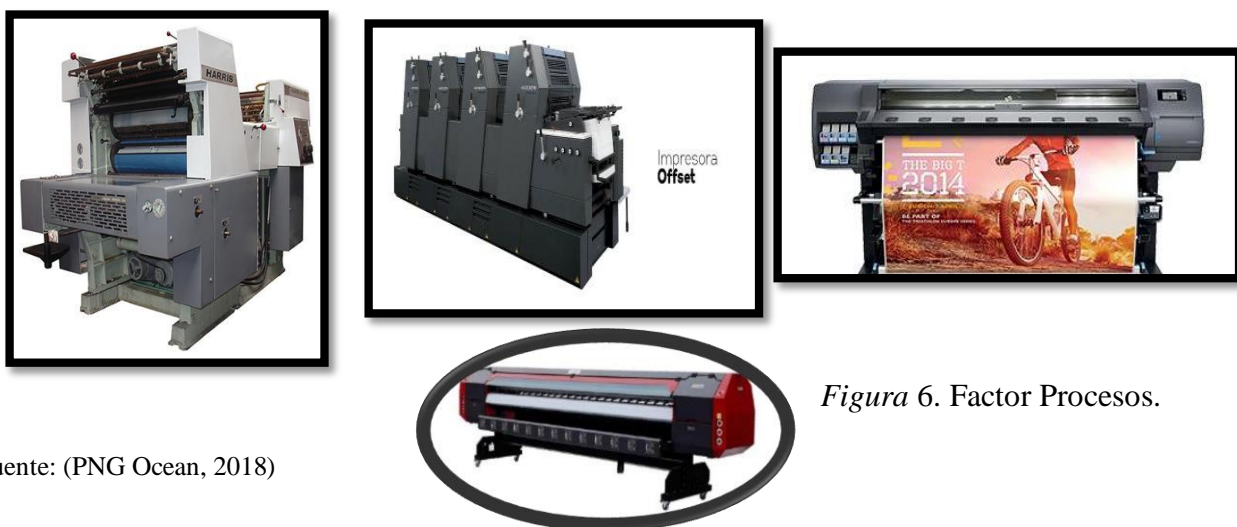
**9.2.4 Análisis de las debilidades y fortalezas de Diseño Empresarial.** Para complementar el análisis de las debilidades y fortalezas de Diseño Empresarial se enmarcan los factores competitividad, procesos, clientes y equipo de trabajo (Hill & Jones, 2004).

**9.2.4.1 Factor Competitividad.** Este factor representa la capacidad de la empresa para lograr la mayor eficiencia posible de sus recursos y aumentar la productividad de los factores

(trabajadores, capital, infraestructura principalmente) la empresa trata de mejorar con respecto a sí misma (Roldán, 2018). Independientemente de otros factores la mayor fuerza la representan los trabajadores quienes son indispensables en el desarrollo del servicio, hay alto grado de experiencia de algunos de ellos por su trayectoria en la empresa, poseen el conocimiento técnico y experticia en el manejo de la maquinaria y equipo, así como las características de las materias primas y la calidad con la cual deben procesar hasta llegar al producto final.

Se considera una fortaleza para Diseño Empresarial porque le agrega valor al producto final a través de su ventaja competitiva con una probabilidad de ocurrencia alta.

**9.2.4.2 Factor Procesos.** Se establece como variable a analizar el nivel de tecnología productiva, ya que Diseño Empresarial cuenta con la mejor tecnología en el aspecto litográfico como lo presenta la figura 6 que se puede encontrar en la ciudad de Bucaramanga, lo que permite ser una solución para el cliente final y para las pequeñas empresas litográficas, quienes subcontratan algunos procesos en la empresa Diseño Empresarial.



Fuente: (PNG Ocean, 2018)

Figura 6. Factor Procesos.

Se considera una fortaleza ya que permite la elaboración de pedidos y trabajos de los microempresarios locales, gracias al equipamiento tecnológico, con una probabilidad de ocurrencia alta.

**9.2.4.3 Factor Clientes.** Se identifica como variable de análisis los clientes reconocidos como lo muestra la figura 7, a quienes actualmente Diseño Empresarial, le genera soluciones son un gran número de consumidores satisfechos a nivel local y regional, permitiendo la fidelización de las empresa y garantizando la atracción de nuevos clientes y manteniendo compradores destacados como los son el Banco de la república.



Figura 7. Nuestros clientes.

Fuente: (Diseño Empresarial, 2016)

Se considera una fortaleza ya que al mantener relaciones con clientes y empresas reconocidas permite elevar el prestigio de la empresa logrando la captación de nuevos clientes a nivel local y nacional.

**9.2.4.4 Factor Equipo de trabajo.** Se identifica como variable a analizar el equipo de talento humano con el que cuenta la organización, ya que Diseño Empresarial es una unidad de personas apasionadas por la excelencia en el servicio, para darle una cara, un símbolo, un significado y un estatus a cada una de las ideas que surgen del emprendimiento Santandereano y del Colombiano en general, orientando sus esfuerzos en construir los sueños de los clientes desde una aporte gráfico y litográfico, su logo diseño presentado en la figura 8 distingue la actuación y es el sello de cada uno de sus trabajadores.



*Figura 8.* Logo empresarial.

Fuente: (Diseño Empresarial, 2016)

Se considera como una fortaleza ya que el equipo de trabajo permite lograr la satisfacción del cliente final, con una probabilidad de ocurrencia alta.

Tabla 7.

*Análisis de las fortalezas y debilidades*

<b>Factor</b>	<b>Variable a analizar</b>	<b>Análisis</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
Competencia	Incursión en el mercado de nuevas soluciones gráficas	Debilidad	Alta
Procesos	Nivel de tecnología productiva	Fortaleza	Alta
Clientes	Clientes reconocidos	Fortaleza	Alta
Equipo de trabajo	Excelente talento humano	Fortaleza	Alta

Fuente: Autor.

En la tabla 7. Se resumen los factores del análisis interno: competencia, procesos, clientes y equipo de trabajo, con sus variables, identificando si es una debilidad o fortaleza, con su probabilidad de ocurrencia.

**9.2.4.5 Conclusiones del Análisis Interno.** En la tabla 8 se describe un paralelo de fortalezas y debilidades que son de mayor frecuencia, y sobre las cuales la empresa debe atender mediante planes de mejora.

Tabla 8.

*Priorización de fortalezas y debilidades*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
La satisfacción del cliente es buena, su constante relación entre el cliente y el servicio ofrecido generan valor.	La empresa no presenta innovaciones digitales que le permitan competir con los nuevos servicios gráficos de la web.
El aprovechamiento de la publicidad a través de la web como estrategia para aumentar la participación en el mercado es fundamental.	Su eficiencia operacional se ve afectada por la falta de establecer periódicamente objetivos y estrategias que permitan hacer un diagnóstico interno y hacer un proceso de mejora continua.
Cuenta con un control en el desperdicio de papel por medio del peso del mismo, antes y después de pasar por la estación de corte o refilo.	El tema de seguridad y salud en el trabajo es confuso para algunos trabajadores, ya que no se tiene un plan de manejo de emergencias en el evento que se presentara una a nivel laboral o medioambiental.
Diseño Empresarial se preocupa por el adecuado servicio y atención que reciben sus clientes teniendo como prioridad la excelencia en el servicio.	Todas las acciones o decisiones que se requieran en la empresa son únicamente las planteadas por el gerente. Se ve una falta de comunicación y de participación por parte de los demás trabajadores de la empresa.
Su eficiencia operacional se basa en no tercerizar ninguna de las etapas de sus procesos, porque cuenta con la maquinaria y equipo, al igual que insumos para sus clientes.	

Fuente: Autor.

En tanto que la tabla 9, presenta el comportamiento de los factores internos EFI, registra un promedio ponderado es de 2.91, es decir, la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. Esto indica que la empresa no es débil, pues aprovecha las fortalezas existentes de tal manera que ayuden a minimizar el impacto de las debilidades. Sin embargo, el promedio evidencia que la organización no está aprovechando al 100% sus fortalezas, por lo que se deben evaluar nuevas estrategias que ayuden a reducir las debilidades que impiden el crecimiento de la empresa. La fortaleza que más se destaca es la generación de valor por medio de

la buena relación con los clientes gracias al excelente servicio ofrecido por parte de la Empresa Diseño Empresarial.

Tabla 9.

*Matriz de Evaluación de Factores Internos- E.F.I*

Matriz EFI		Diseño Empresarial	
Factores críticos para el éxito (FCE)	Peso (%)	Calificación	Total ponderado
La satisfacción del cliente es buena, su constante relación entre el cliente y el servicio ofrecido generan valor.	13%	4	0.52
El aprovechamiento de la publicidad a través de la web como estrategia para aumentar la participación en el mercado es fundamental.	9%	3	0.27
Cuenta con un control en el desperdicio de papel por medio del peso del mismo, antes y después de pasar por la estación de corte o refilo.	11%	3	0.33
Diseño Empresarial se preocupa por el adecuado servicio y atención que reciben sus clientes teniendo como prioridad la excelencia en el servicio.	13%	4	0.52
Su eficiencia operacional genera valor al existir un control presupuestario de las compras para así cumplir con los objetivos	16%	4	0.64
La empresa no presenta innovaciones digitales que le permitan competir con los nuevos servicios gráficos de la web	8%	2	0.16
Su eficiencia operacional se ve afectada por la falta de establecer periódicamente objetivos y estrategias que permitan hacer un diagnóstico interno y hacer un proceso de mejora continua.	13%	1	0.13
El tema de seguridad y salud en el trabajo es confuso para algunos trabajadores, ya que no se tiene un plan de manejo de emergencias en el evento que se presentara una a nivel laboral o medioambiental.	9%	2	0.18
Todas las acciones o decisiones que se requieran en la empresa son únicamente las planteadas por el gerente. Se	8%	2	0.16

Matriz EFI	Diseño Empresarial
ve una falta de comunicación y de participación por arte de los demás trabajadores de la empresa.	
<b>TOTAL</b>	<b>2.91</b>

Fuente: Autor.

### 9.3 Análisis Externo

Para el análisis de las oportunidades y amenazas del macro entorno se enmarcan los factores, económico, social, político y demográficos (Hill & Jones, 2004).

**9.3.1 Factor Económico y Social.** Se establece como variable de análisis el Alza del dólar el cual actualmente a partir de La producción de petróleo mundial creció y la demanda desaceleró ligeramente. Situando el dólar por encima de sus promedios observados, con datos tomados del Banco de la Republica advirtió que el índice de precio al consumidor (IPC) va a seguir aumentando como consecuencia de un mayor nivel de tasa de cambio y en el cual se está viendo reflejado en los precios internos. (Banco de la República, 2018), como lo diagrama la figura 9.



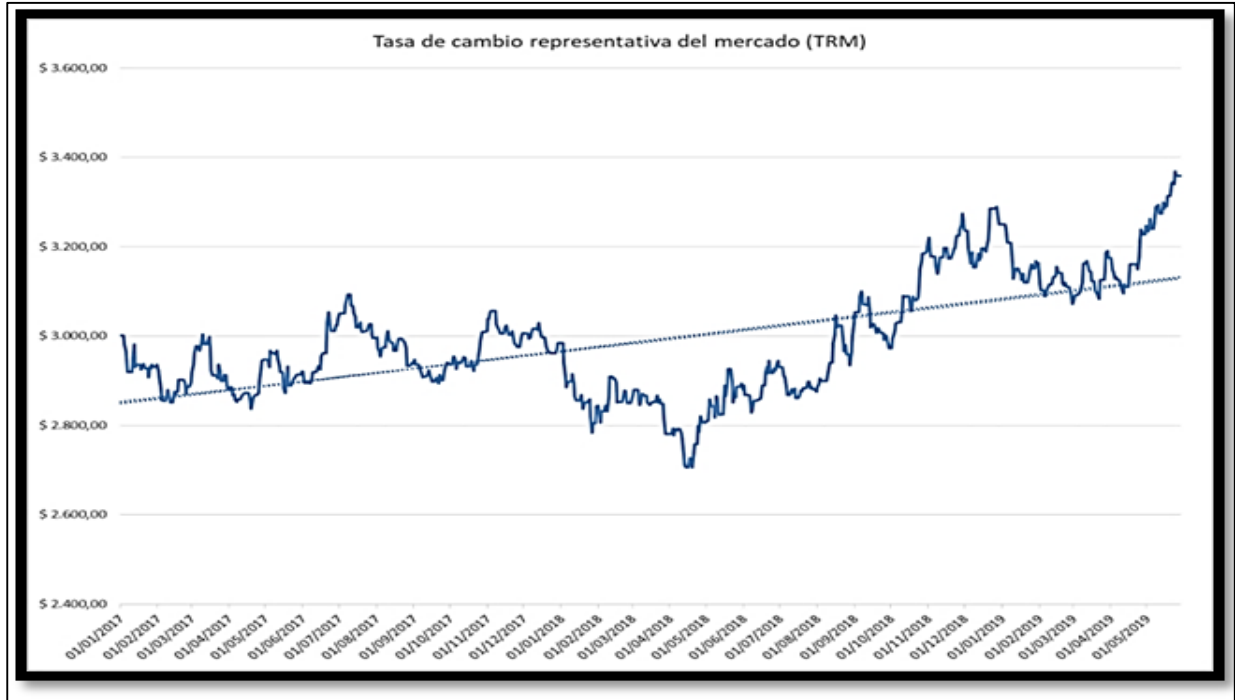
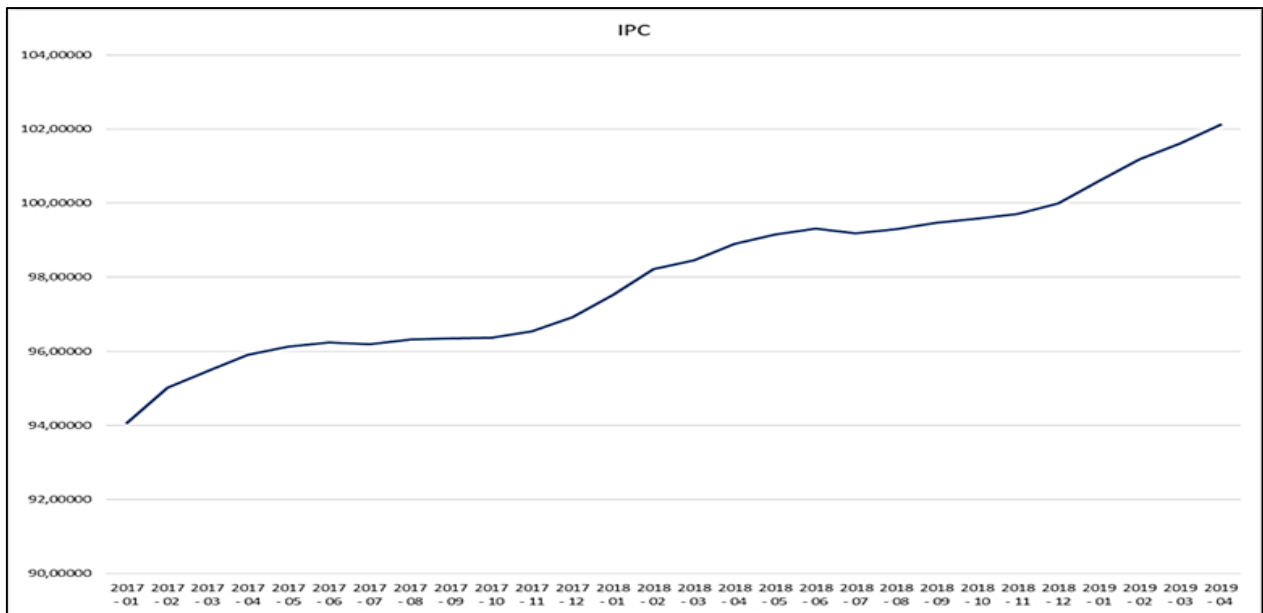


Figura 9. Factor Económico.

Fuente: (Banco de la República, 2018)

Se considera una amenaza ya que al aumentar el dólar, aumenta el IPC generando un incremento en los costos de los insumos litográficos con una probabilidad de ocurrencia Alta.



*Figura 10. Factor Social.*

Fuente: (Banco de la República, 2018)

En la figura 10 se presenta el comportamiento de la variación porcentual del IPC desde enero del 2017 hasta abril del 2019 con una tendencia al aumento, lo que significa para la empresa que sea sujeto de incrementos en el costo de sus materias primas, de otra fuente se evidenció que para el 2018 el total de ingresos generados por el sector disminuyó en un 0.3%, lo que puede ser causa del crecimiento que han tenido las nuevas tecnologías de la comunicación y su uso en el ámbito de la publicidad empresarial, junto con la incursión de sistemas electrónicos de documentación. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2019), pero éste nicho de mercado aún no ha sido explorado por la empresa en estudio, siendo de esta manera una amenaza ya contemplada para ser solucionada a mediano plazo, las nuevas soluciones gráficas digitales, se presentan como productos sustitutos a los litográficos, causando la disminución de ingresos en este sector, con una probabilidad de ocurrencia Alta.

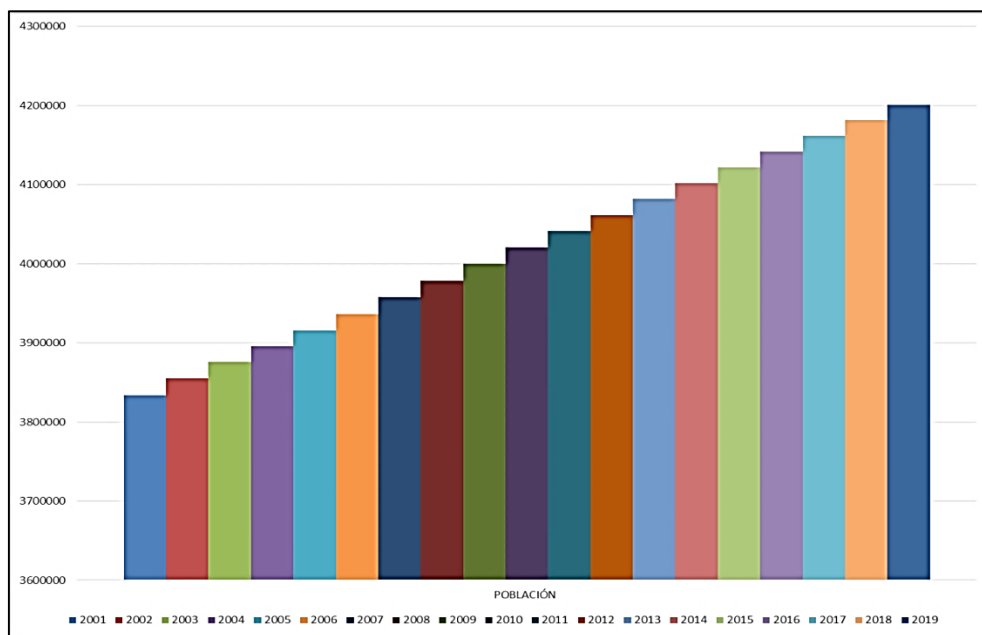
En cuanto a la incidencia del factor social crea oportunidades y amenazas, por ejemplo las tendencias a la mayor conciencia de los consumidores a proteger el medio ambiente, hacen que consuman menos papel y por lo tanto invierten menos en publicidad impresa, al igual que el control gubernamental sobre la contaminación visual limita la contratación de vallas, pasacalles, y avisos; convirtiendo así en una amenaza; mientras el incremento de las poblaciones aumenta la demanda en el consumo, siendo así una oportunidad.

**9.3.2 Factor Político.** Se establece como factor político la visión gubernamental de los sectores económicos donde el Departamento Nacional de Planeación, se compromete con los ejercicios de planeación a largo plazo, generando una acción estatal coordinada asumiendo con

responsabilidad el desarrollo, con la finalidad de articular el gobierno central y las regiones, estimulando y enmarcando el diseño e implementación de metas, planes y proyectos sectoriales viables.

Considerando una Oportunidad, debido a que con esta orientación del gobierno se pretenden generar oportunidades para el desarrollo sectorial y crecimiento de pequeñas y medianas empresas, como lo planteado en la Ley 1429 de 2010, que busca la formalización del empleo en Colombia, considerando una probabilidad de ocurrencia media.

### 9.3.3 Factor Demográfico:



*Figura 11.* Población.

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2010).

Como lo presenta la figura 11 Se establece como factor demográfico la tasa de crecimiento de población en Santander, la cual según estadísticas de DANE (2010), evidencia un crecimiento

acelerado en la región, generando de igual manera el incremento de empresa y organizaciones, con el fin de brindar soluciones que cubran las necesidades de la población creciente y por ende se exige el crecimiento de productos litográficos, los cuales están orientados a personas particulares y organizaciones.

Se considera una Oportunidad, ya que el crecimiento genera necesidades de soluciones en las diferentes áreas de los productos gráficos manteniendo una tendencia de crecimiento alta.

En tabla 10 se resume las principales variables para cada factor, con su análisis de amenaza u oportunidad y su probabilidad de ocurrencia entre alta y media.

Tabla 10.

*Análisis general de los factores en el macro entorno.*

<b>Factor</b>	<b>Variable a analizar</b>	<b>Análisis</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
Económico	Alza del dólar	Amenaza	Alta
Político	visión gubernamental programas de apoyo al sector empresarial	Oportunidad	Media
Demográfico	tasa de crecimiento de población en Santander	Oportunidad	Alta

Fuente: Autor.

**9.3.4 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter.** El marco de referencia de Michael Porter y que se conoce como modelo de las cinco fuerzas, va a ayudar a la gerencia de Diseño Empresarial hacer análisis, estas fuerzas están representadas en la figura 12, Porter alega que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada es la capacidad de las compañías establecidas de elevar los precios y obtener ganancias mayores. Dentro de este marco una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una amenaza puesto que deprime las

utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad puesto que le permite a una empresa obtener mayores utilidades (Hill & Jones, 2004).

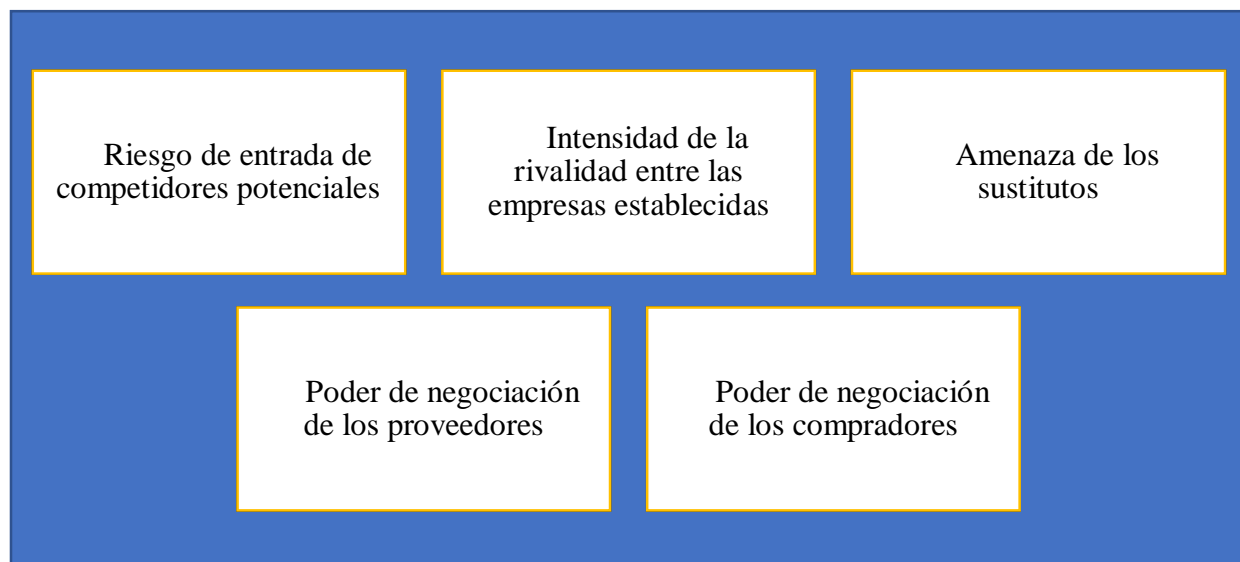


Figura 12. Modelo de las cinco fuerzas.

Fuente: (Porter, 2008)

**9.3.4.1 Intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas.** Se aplicó una entrevista con el propietario de la empresa para determinar la rivalidad de las compañías que compiten en la industria, tal y como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11.

*Intensidad de la Rivalidad entre las empresas establecidas*

Variable Analizada	Descripción del comportamiento	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para las empresas de la industria
Barreras de salida	Inversión en equipo	Las empresas de este sector poseen altas barreras de salida, por la adquisición de equipos de gran inversión que no pueden ser	A

Variable Analizada	Descripción del comportamiento	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto para las empresas de la industria
		liquidados con facilidad. Lo cual genera una mayor rivalidad competitiva.	
Lealtad de clientes	Cumplir con los requisitos de los clientes	El compromiso que tienen las industrias del sector grafico es ofrecer a sus clientes productos litográficos impactantes, permitiendo así que los clientes recomienden los proyectos a sus aliados comerciales. Por lo tanto ocasiona una menor rivalidad competitiva.	O
Diferenciación del producto	Entregar a los clientes productos de calidad y bajo costo	Las industrias de este sector tienen el reto de brindar productos con los mejores estándares de calidad y diseño, que se adapten a las necesidades de los compradores y cumplan con sus expectativas. Esto logra que la empresa se diferencie de las demás, ocasionando una menor rivalidad competitiva, ya que la tecnología con la que cuenta permite dar soluciones rápidas y económicas.	O

Fuente: Autor.

**Conclusión:** La fuerza de rivalidad entre compañías es oportunidad para la empresa ya que se encuentran pocas empresas litográficas con capacidades de producción, equipos y maquinarias con las que cuenta Diseño Empresarial, lo que genera mayor captación de clientes y maximiza las utilidades. Esta fuerza también es considerada una amenaza ya que existen muchas empresas a nivel nacional que brindan soluciones similares apoyadas de las facilidades de traslado de mercancías e información actual.

**9.3.4.2 Riesgo de entrada de competidores potenciales.** Se aplicó una entrevista con el propietario de la empresa para identificar la amenaza de ingreso de nuevas competencias a la industria, tal y como se muestra a continuación el resumen:

1. Las nuevas empresas su característica principal es la impresión digital
2. Una microempresa o un comerciante pequeño que no cuente con maquinaria multifuncional son quienes contratan el servicio o producto en empresas como Diseño Empresarial.
3. Las empresas que salen del mercado son porque la impresión digital suple la impresión litográfica en productos de menor escala como por ejemplo la tarjetería para toda ocasión (matrimonio, primera comunión, bautizos, etc.), estas se comercializan en pocas unidades por lo general se manejan por docenas, pero si el cliente lo hace a través de las redes o de la web, la demanda disminuye.
4. La ventaja clara por parte de las empresas que poseen experiencias en la industria debido al efecto de la curva de aprendizaje, para lograr ventajas en costos por técnicas de producción superiores; representa una característica de la empresa de estudio porque conoce el sector en los diversos tipos de papelería: comercial, tributaria, publicitaria, política, entre muchos otros estas demandas de servicios en papelería es lo que le permite ser el proveedor de los trabajo de los pequeño microempresarios, pero si éstos alcanzan un poder adquisitivo financiero que les permita acceder a tecnología para suplir su propia demanda, entonces Diseño Empresarial se afectaría en sus ventas.
5. Se considera importante la reputación o posicionamiento de la marca, para la decisión de contratación y la fidelidad del cliente.

6. Es una ventaja estar ubicados en el centro de la ciudad, es donde están ubicadas las microempresas del sector, quienes son los clientes de mayor representación en las ventas de Diseño Empresarial.

En conclusión, se encontró que la variable principal a analizar es el capital de inversión, así mismo la descripción del comportamiento de la variable en la industria nos da como resultado que en éste tipo de industria se necesita una inversión de capital alto para iniciar con la empresa, se requiere además de la adquisición de equipos y maquinaria que poseen alto valor en el mercado. En consecuencia la variable inversión de capital en la industria litográfica, representa una barrera fuerte frente a la entrada de nuevos competidores con capacidades similares a las de Diseño Empresarial. Por lo tanto, la amenaza de entrada de nueva competencia es menor y se considera una oportunidad.

Con respecto a la variable secundaria se concluye que es la lealtad a marcas de la competencia, así mismo la descripción del comportamiento de la variable en la industria nos da como resultado que las empresas que se encuentran en el sector con una trayectoria en el mercado tiene su clientela y es difícil eliminar esa barrera. En las Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria encontramos que Diseño Empresarial lleva varios años en la región posicionándose como una empresa local reconocida y líder en el sector empresarial por lo tanto la oportunidad es mayor.

La incursión de empresas en el sector de las artes gráficas del tamaño y capacidad instalada y de producción como lo es Diseño Empresarial es de difícil acceso para el ingreso de nuevo competidores, si bien es cierto que el mercado local está representado por micro empresas o pymes este no es el caso de la empresa Diseño Empresarial.



**9.3.4.3 Amenaza de los sustitutos.** Se aplicó una entrevista con el propietario de la empresa para identificar la presión competitiva de productos sustitutos, tal y como se muestra a continuación el resumen:

1. El crecimiento está orientado en especial por la publicidad virtual y también por los avances en tecnología litográfica la cual apunta cada día a una manufactura esbelta.
2. Hay escasez de capacidad instalada cuando hay periodo electoral, lo cual se imprime 24 horas para cumplir con la demanda dentro de los períodos electorales.
3. Lo productos sustitutos son una amenaza para el sector en general por todas las ventas que trae internet y con el auge de la globalización.

Descripción: en el sector gráfico existe amenaza de productos sustitutos, con las nuevas tecnologías empresas brindan soluciones gráficas a muy bajo costo.

Tabla 12.

*Amenaza de productos sustitutos*

<b>Variable analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto para las empresas de la industria</b>
Disponibilidad de sustitutos	Alta amenaza de productos sustitutos en el sector	La posibilidad de productos sustitutos en el sector gráfico es alta, existiendo la posibilidad de que nuevas empresas quieran incursionar en el mercado con productos de mejor calidad y precios más bajos.	A

Fuente: Autor.

Conclusión: las empresas de la industria deben estar alertas de la posibilidad de nuevos servicios que puedan ser un sustituto para los productos que están ofreciendo, que pueden ser de mejor calidad y menores precios, como lo muestra la tabla 12.

**9.3.4.4 Poder de negociación de los proveedores.** Se aplicó una entrevista con el propietario de la empresa para identificar el poder de negociación de los proveedores, tal y como se muestra a continuación y se concluye que:

Son proveedores los que suplen a la empresa de estudio de materias primas como los son según la figura 13: dispapeles, que provee todo tipo de papel ecológico para equipos laser, inkjet o fotocopiado, tintas, formas continuas, hojas laser, productos autoadhesivos, sobres bond, manila y tivek en diferentes gramajes, tamaños y ventanillas, y rollos para registro y automatización de información. ASHE SAS provee papel bond, brístol, esmaltado, fotocopia, manila, kraft, en papel finos cartulina y pergamino, cartón paja, prensado, ultra y clásica; adhesivos como polietileno, P3H, permanente y de acuerdo con la aplicación, pegantes el preflex de acuerdo al tipo de material y tinta siegwerk, y Coimpresores del Oriente, que provee todo tipo de envases en vidrio, cartón, tapas, empaques biodegradables.



Figura 13. Principales proveedores.

Fuente: ( (Dispapeles, Ashe S.A., y Coimpresores, 2019)

Dentro de las condiciones del manejo de estos proveedores la empresa cuenta con:

1. La facturación es a 30 días y aplica para todos los proveedores.
2. La empresa de estudio, no contratan con terceros ningún proceso y son los encargados de abastecer los insumos y recursos necesarios para llevar a cabo la elaboración de los productos finales, tales como tinta, papel, cartón, plantillas, entre otros a sus clientes.
3. El costo del servicio del poder de negociación de los proveedores es alto, dado que los tres proveedores mencionados anteriormente tienen el monopolio del 85% de la demanda de materia prima e insumos especialmente el papel propalcote en todos sus gramajes, una escasez de éste material incide directamente sobre la producción litográfica y digital.

Tabla 13.

*Poder de negociación de los proveedores*

<b>Variable Analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto para las empresas de la industria</b>
Materia prima	Existen productos que su precio es elevado, pero de la misma manera se puede obtener un producto sustituto que cumpla con los requerimientos al producto a sustituir.	Esto generaría un menor poder de negociación de los proveedores. Lo que indica que es una oportunidad	O
Oferta	Diversidad de proveedores	Las empresas del sector encuentran conveniente la variedad de proveedores que puedan suplir los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Por lo tanto genera un menor poder de negociación de los proveedores.	O
Integración vertical	Las industrias de este sector no tienen la capacidad de fabricar los productos que necesita para suplir las necesidades de los servicios ofrecidos hacia sus clientes;	Se genera un mayor poder de negociación de los proveedores.	A

Fuente: Autor.

Conclusión: En general el poder de los proveedores en la industria como lo presenta la tabla 13 que lo conforman las organizaciones que suministran materiales para la producción de Diseño Empresarial, si cuentan capacidad de elevar precios o incidir sobre la calidad de las materias primas y son proveedores poderosos como el caso de dispapeles o de ashe, puede ser una amenaza; especialmente por hacer parte de un gran segmento del mercado local, nacional e internacional lo que le permite mover grandes cantidades de insumos para la industria gráfica. Pero si hay cada vez más proveedores que suplan la demanda de insumos u ofrezcan productos sustitutos es una oportunidad.

**9.3.4.5 Poder de negociación de los compradores.** Se aplicó una entrevista con el propietario de la empresa para identificar el poder de negociación de los proveedores, tal y como se muestra a continuación en resumen:

1. Los clientes de Diseño Empresarial: son desde los grandes empresarios como el Banco de la Republica, Vivero y Artesanías el bosque, Bager, hasta todos los pequeños empresarios de la ciudad.
2. Con relación al volumen de adquisición del servicio o producto el porcentaje de utilidad de la empresa Clientes directos 35% Clientes indirecto PYMES litográficas y publicistas 65%
3. Los canales de información utilizados son cuatro medios: el virtual, Televisión local (TRO), radial y la voz a voz el más importante de todos en lo que a mí respecta.
4. El posicionamiento de la empresa frente a compradores es fuerte, en consecuencia al cumplimiento y a la calidad en los procesos y productos.

Descripción: los clientes de una empresa litográfica son todas aquellas personas y empresas que tengan la necesidad de productos publicitarios y estructuración de documentación dentro de las organizaciones. Estos pueden ser clientes individuales, o micro, medianas y grandes empresas de los diferentes sectores productivos de la región.

Tabla 14.

*Poder de negociación de los compradores*

<b>Variable analizada</b>	<b>Descripción del comportamiento de la variable en la industria</b>	<b>Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria</b>	<b>Impacto para las empresas de la industria</b>
Aceptación del producto	Un cliente que haya adquirido un producto litográfico y genere el estado emocional de “lealtad”, crea la estrategia de la voz a voz.	Existe la probabilidad de que recomienden los productos a otras personas generando una mayor negociación con los clientes.	O
Número de clientes	El número de clientes depende de la capacidad de producción interna	La capacidad de clientes está dada por la capacidad de producción interna, por lo que cada cliente es importante para la empresa, es necesario tener el máximo rendimiento productivo. Por lo tanto el poder de negociación de los clientes es mayor.	A
Precio	Precios variables de millares y productos impresos	Los precios de los productos litográficos establecidos dependiendo volumen de compra del cliente, y tonos utilizados, por lo que los compradores tienen la posibilidad de negociar el precio con la empresa. Por lo tanto el poder de negociación de los compradores es mayor	A

Fuente: Autor.

Conclusión: El poder de negociación del comprador como lo muestra la tabla 14 radica en la capacidad que tienen para negociar a la baja los precios que utiliza Diseño Empresarial en el sector gráfico o para elevar los costos al demandar una mejor calidad del producto o del servicio; de tal forma que al incidir en reducir precios y elevar costos, son una amenaza. Si al comprar queda satisfecho, puede ser leal y recomendarlo a otras personas lo que sería una oportunidad. Si la empresa no tiene un máximo rendimiento en la producción y entregas a los compradores es una amenaza.

**9.3.5 Conclusiones del Análisis Externo.** En la tabla 15 se presenta la priorización de las amenaza y oportunidades y se ve un mayor número de amenazas por lo tanto es importante que la empresa implemente estrategias agresivas de penetración del mercado y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 15.

*Priorización de oportunidades y amenazas*

Oportunidades	Amenazas
Según el plan de desarrollo de Santander, se realizarán inversiones públicas y privadas, en donde las medianas empresas tienen participación en el crecimiento de la región.	Los productos sustitutos como lo son el desarrollo web y el community manager. El alto poder de negociación de los compradores. La alta rivalidad de empresas de otras regiones por la diversificación de su portafolios
Aumento de la población de Santander debido a esto la demanda se incrementa.	La constante innovación en las competencias y actualización de los productos o servicios.
La fidelización de clientes, al sentirse satisfechos por la calidad del servicio.	Las altas barreras de salida de las empresas competidoras. El incremento del dólar que incide sobre precios en especial de insumos importados. El alto poder de negociación de los proveedores

Fuente: Autor.

Tabla 16.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos-E.F.E.*

Matriz EFE		Diseño Empresarial	
Factores determinantes del éxito (FDE)	Peso (%)	Calificación	Total ponderado
Los productos sustitutos como los desarrollos web y administración de redes sociales.	0,13	2	0,26
Fomento de inversiones públicas y privadas para empresas	0,10	4	0,40
Constante Innovación de la competencia	0,12	2	0,24
Aumento de la población de Santander	0,06	4	0,24
El bajo poder de negociación de los proveedores.	0,14	4	0,56
La fidelización de clientes por su grado de satisfacción.	0,11	1	0,11
El alto poder de negociación de los compradores	0,11	3	0,33
Alza del dólar	0,07	1	0,07
La alta rivalidad de empresas de otras regiones.	0,08	3	0,24
La alta barrera de salida de empresas competidoras.	0,08	2	0,16
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

Fuente: Autor.

Con referencia a la tabla 16 de la matriz EFE Diseño Empresarial esta con un promedio ponderado de 2,61 y esto representa con respecto a la media que se encuentra solida con relación a las oportunidades o amenazas que presenta su análisis externo, se recomienda por tanto innovar en estrategias que permitan afianzar dicha solidez con la ventaja competitiva frente a las oportunidades a un mediano y largo plazo.

**9.3.5.1 Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria.** Tener los factores clave de éxito definidos es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr ventaja competitiva, pero son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa. Es por esto, que los principales factores claves de éxito para la industria en estudio se determinan en las amenazas que enfrentan, y aprovechando las oportunidades que se presentan.

Teniendo en cuenta, los análisis realizados anteriormente se concluye que los factores de éxito para la industria son:

1. Calidad en el producto ofrecido, lo que requiere confiabilidad en las materias primas, mano de obra calificada y una gestión administrativa acorde a los productos y servicios ofrecidos, de éste modo se puede incrementar el reconocimiento de la empresa.
2. La continua innovación en los productos ya que debido a esto se permite una mejor adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y por parte de la dinámica en el mercado.
3. Las alianzas estratégicas, que en el caso de la Empresa Diseño Empresarial juegan el papel de estrategia de penetración que le permite extenderse, ganar más reconocimiento, y adquirir experiencia en un nuevo nicho de mercado como lo son el desarrollo web y community manager.
4. El precio es un factor relevante para los consumidores, que debido a la gran competencia por una variación muy mínima en el precio final, pueden cambiar sus preferencias de proveedor en el momento de adquirir un producto o servicio litográfico.

**9.3.5.2 Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria.** Actualmente Diseño Empresarial se encuentra en una etapa de crecimiento y gran posicionamiento en el mercado, expandiéndose por el departamento de Santander, ya que en los veintiséis (26) años



que lleva se ha ampliado su alcance, en la primera etapa sólo se realizaban proyectos en empresas locales y poco a poco se han convertido en líderes de la región.

Existen factores amenazantes como son las fluctuaciones del dólar que tiene gran influencia en la economía del país, pero es cuestión de realizar la proyección correcta para que no sea tan significativo este cambio. Otra de las amenazas es la competencia que tiene con empresas altamente posicionadas pero existe una gran demanda lo que con el paso del tiempo podrá lograr una mayor fidelidad en los clientes.

Esta empresa se encuentra bien posicionada en su industria, pero debe realizar mejoras continuas para así tener innovación en sus productos y lograr la maximización de las utilidades.

**9.4 Formulación de Objetivos y estrategias**

Tabla 17.

*Evaluación de las Alternativas Estrategias Viables Para La Organización.*

*Matriz Interna-Externa.*

	4.0 FUERTE	3.0 PROMEDIO	2.0 DÉBIL	1.0
<b>e.f.e.</b>	I	II	III	4.0 ALTO
	IV	V	VI	3.0 MEDIO
	TOTAL PONDERADO	VII	IX	2.0 BAJO 1.0
	TOTAL PONDERADO			<b>e.f.i.</b>

Fuente: Autor.

Según el resultado obtenido en el cruce del total ponderado de la matriz EFE y la matriz EFI, de la tabla 17 Diseño Empresarial se ubica en el cuadrante V, lo que indica que debe implementar Estrategias para conservar y mantener, lo cual sugiere la aplicación de las siguientes: la penetración en el mercado y el desarrollo de productos/servicios. En lo referente a la penetración es proyectar el crecimiento de la empresa aumentando la venta de los productos que ya comercializa Diseño Empresarial a segmentos de mercado existente, sin modificar los productos, puede utilizar estrategias como incrementar la frecuencia de uso, la cantidad de productos, combinar precio con promoción y venta, reducir precios, es concentrar la satisfacción y necesidad de los que ya conocen a Diseño Empresarial para que continúen como clientes. En cuanto al desarrollo de productos o servicios como estrategia de crecimiento donde la meta de la empresa sea introducir nuevos productos en el mercado existente, es investigar, que no está cubierto en el mercado actual por la empresa y dirigir a través de los encargados de diseño e innovación de nuevas formas de satisfacer al cliente. Se pueden modificar o adaptar productos actuales con nuevas características o atributos, por ejemplo a la tarjetería de toda ocasión, carpetas, bolsas, sobres, hacerlos más innovados y atractivos en sus texturas, colores, y formas, así como facilitarle al cliente el manejo vía web para que los divulgue a través de sus redes sociales. Y ofrecer desarrollo web, administración de redes sociales para marcas, empresas, personas naturales, lo que se conoce como community manager, se puede también rejuvenecer líneas de productos haciéndolos más competitivos y aplicándoles tecnología; se pueden ofrecer combos mezclando productos para ofrecer unos costos más bajos por la promoción.

Tabla 18.

*Matriz de Boston Consulting Group-B.C.G.*

Fuente: Autor.

Debido a la insuficiencia de información, el grupo estratégico definió a la empresa, Diseño Empresarial, dentro de la matriz B.C.G que ayuda a categorizar los productos de la empresa trabajando dos variables como lo presenta la tabla 18, en el eje X la tasa de participación de mercado que arranca del 100% al 0% y en el eje Y la variable tasa de crecimiento de mercado; del 0% al 100% por lo tanto aplicada esta matriz a la empresa queda en el cuadrante de interrogante o dilema lo que representa un gran crecimiento y poca participación de mercado en términos porcentuales porque se ha quedado como líder regional, y le falta como se dijo en el cruce de la matriz interna y externa penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos donde se necesita de gran inversión para entrar en el mercado y así lograr llegar a ser estrella con excelente

participación en el mercado porque los clientes demandan la marca, reconoce productos, servicios, prefieren la calidad mas que es mercado con alta tasa de crecimiento.

### 9.5 Evaluación de las condiciones de éxito de las estrategias corporativas y de negocio.

Para evaluar las condiciones de éxito de las estrategias que se podrían implementar en Diseño Empresarial se elaboraron las tablas 19 y 20 que enumeran las condiciones de éxito de cada una de las estrategias y se califica así: valor de SÍ para la condición de éxito que se cumple y la estrategia puede ser aplicada según este ítem y valor de NO para la condición de éxito que no se cumple y la estrategia no debería ser aplicada según este ítem.

Tabla 19.

#### *Estrategias corporativas y de negocio*

<b>Estrategia: penetración en el mercado</b>		
<b>Condiciones de éxito</b>	<b>¿Aplica?</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La empresa tiene un área de marketing fuerte al igual que las ventas	X	
La empresa posee baja participación en el mercado		X
El marketing es vital en la industria	X	
El servicio lleva poco tiempo en la industria	X	
La empresa está posicionada en el mercado	X	
La competencia está disminuyendo su participación y la industria está creciendo		X
Se puede ampliar la zona o área la prestación del servicio	X	
La inversión en marketing genera barreras de entrada		X
Existe la oportunidad de tomar participación del mercado de los competidores.	X	

Fuente: Autor.

Tabla 20.

*Estrategias corporativas y de negocio*

<b>Estrategia: desarrollo de producto.</b>		
<b>Condiciones de éxito</b>	<b>¿Aplica?</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Tienen una excelente área administrativa	X	
Los clientes expresan muchas inconformidades con el producto		X
La innovación es un factor importante para competir	X	
El precio no es un factor de compra clave para los consumidores	X	
Se realiza énfasis en investigación y desarrollo	X	
Los cambios o consumos en la sociedad generan oportunidades de explotar nuevos segmentos	X	
La diferenciación de la empresa se basa en innovación.		X

Fuente: Autor.

En la penetración del mercado se observó una fortaleza de Diseño Empresarial en el sector pues cuenta con la capacidad instalada y el recurso financiero para expandirse en nuevos mercados.

En el desarrollo del producto, su portafolio es amplio y cuenta con un personal en la sección de acabados, conformado con personal femenino, brindando de esta manera unos acabados de alta calidad en su catálogo de productos.

Para el futuro como ya se analizó en las matrices EFI – EFE y BCG se requiere desarrollo de nuevos productos, penetración de mercado más tecnológica, digital, ir a nuevas zonas geográficas, investigación, modernización de la administración, dar continuidad a los resultados del presente estudio, realizar la implementación de las etapas siguientes de la planeación estratégica.

A mediano plazo se plantea incursionar en alianzas estratégicas con empresas especializadas en community manager y desarrollo web penetrando de esta forma en el sector de

la publicidad digital, teniendo éste un crecimiento constante ya que se vive en la era de la tecnología y una sociedad cada vez más globalizada. También la implementación de publicidad por medios audiovisuales y radiales en la búsqueda de licitar en empresas públicas y privadas.

### Matriz Dofa

La matriz D.O.F.A. la describe la administración como una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de la empresa, en el caso de estudio Diseño Empresarial con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Es ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios (Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2012).

En la Tabla 21, como ejercicio se plantea la matriz referente al proyecto que se desarrolló, y la cual contribuye a la toma de decisiones en el ámbito interno y externo.

Tabla 21.

#### Matriz DOFA

Cruce de Fortaleza - Oportunidades y Debilidades - Oportunidades y Fortaleza - Amenazas y Debilidades - Amenaza			
Fortalezas		Debilidades	
<b>DOFA</b>	1. La relación y la satisfacción que se tiene con el cliente es buena.	1. No se cuenta con una estrategia de innovación.	
	2. Se aprovecha la publicidad a través de la web.	2. La falta de estrategias afecta la eficiencia operacional.	
	3. Control en el desperdicio de papel.	3. El tema de seguridad y salud en el trabajo no está implementado.	

**Cruce de Fortaleza - Oportunidades y Debilidades - Oportunidades y Fortaleza - Amenazas y Debilidades -****Amenaza**

<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias fo</b>	<b>Estrategias do</b>
<p>1. Programas de la política pública que beneficien empresas.</p> <p>2. Crecimiento de la población en Santander.</p> <p>3. Alta barrera de entrada de nuevos competidores, ante la falta del poder adquisitivo para invertir en infraestructura, materiales y equipos.</p> <p>4. Penetración nuevos mercados nacionales.</p> <p>5. La incursión en nuevos mercados digitales</p>	<p>4. Se cuenta con un excelente servicio al cliente y empatía hacia los clientes.</p> <p>5. Existe un control presupuestario de las compras para así cumplir con los objetivos establecidos.</p> <p>▪ Atraer nuevos clientes mediante la implementación del marketing a través de la web. (f1, f2, f4, o2)</p> <p><b>estrategia:</b> desarrollo de mercados.</p> <p>▪ Construir una empresa nueva con cobertura nacional, aprovechando que hay un buen control presupuestario para llevar a cabo los objetivos. (f5, o4)</p> <p><b>estrategia:</b> alianzas estratégicas.</p>	<p>4. Falta de comunicación y participación integral entre los trabajadores y gerente.</p> <p>5. Las decisiones que se toman en la empresa son únicamente planteadas por el gerente</p> <p>• Capacitar a todos los que hacen parte de Diseño Empresarial para que lideren la comunicación integral y así aumentar la eficiencia operacional. (d2, d5, o2, o5)</p> <p><b>estrategia:</b> calidad superior.</p> <p>• Crear un plan de marketing para la atracción de los nuevos clientes y lograr su lealtad. (d1, d5,o2)</p> <p><b>Estrategia:</b> penetración en el mercado.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias fa</b>	<b>Estrategias da</b>
<p>1. El poder de los compradores al bajo consumo de publicidad impresa por su cultura ecológica</p> <p>2. La innovación y actualización en los productos o servicios de la competencia.</p> <p>3. Altas barreras de salida de las empresas competidoras.</p> <p>4. Alza en el dólar puede incrementar los costos.</p> <p>5. Productos sustitutos en desarrollo web y administración de redes sociales.</p>	<p>• Aprovechamiento en la satisfacción del cliente para lograr su lealtad a pesar de las innovaciones de los competidores. (f1, f4, a3).</p> <p><b>Estrategia:</b> penetración en el mercado.</p> <p>• Adquisición de materiales favorables al medio ambiente. (f3, f5, a2, a3).</p> <p><b>Estrategia:</b> desarrollo de producto.</p>	<p>▪ Realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan establecido un mejor modelo administrativo que aplique estrategias proactivas que ayuden a la empresa a mejorar su curva de experiencia en este aspecto. D1, d2, d3, d4, d5, a2, a3.</p> <p><b>Estrategia:</b> alianza estratégica</p>

Fuente: Autor.

## 9.6 Explicación y justificación de las estrategias a implementar

En la tabla 22 se describe las estrategias con su nombre, justificación, descripción y segmento del mercado que va a cubrir, y que permiten el cumplimiento de la planeación estratégica.

Tabla 22.

### *Explicación y justificación de las estrategias corporativas a implementar*

<b>Nombre de la estrategia</b>
Penetración en el mercado
Descripción
Esta estrategia consiste en aumentar la participación en el mercado en los que se está compitiendo actualmente, mediante la implementación de programas de marketing para lograr la lealtad del cliente.
Justificación
Con la aplicación de esta estrategia, la empresa podrá ser más conocida. Ya que en Santander es líder regional puede incursionar a nivel nacional.
De igual manera, la empresa cuenta con fortalezas que pueden ser utilizadas como estrategias para impulsar su servicio.
<b>Nombre de la estrategia</b>
Desarrollo del producto
Descripción
Esta estrategia trata de aprovechar el hecho de que la empresa toma conciencia de incursionar con nuevos productos, así como de innovar nuevas formas o mezclas de sus productos existentes y nuevos, lo que permita que sean más atractivos al cliente.
Justificación
Esta estrategia reduce la vulnerabilidad de la empresa frente a su competencia, creando preferencia a la empresa Diseño Empresarial
<b>Nombre de la estrategia</b>
Desarrollo de mercado
Descripción
El desarrollo de mercado le brinda a la empresa localizar aquellos clientes que tengan expectativas que pueda satisfacer mediante el servicio ofrecido.
Justificación
Implementar esta estrategia generaría para la empresa incrementar la demanda, así mismo como mayor satisfacción de nuevos clientes.



Nombre de la estrategia
Alianzas estratégicas
Descripción
Esta estrategia hace referencia a uniones entre dos o más organizaciones que tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. Esto directamente influye en su comportamiento, proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.
Justificación
Esto ayuda a que la empresa responda rápidamente con la demanda exigida y satisfaga las necesidades de los clientes y permita competir en la industria obteniendo un posicionamiento en el mercado por sus habilidades de desarrollo más rápida y eficaz.

Fuente: Autor.

### 9.7 Formulación de la Meta y la Ficha Técnica del Indicador de los Objetivos y Estrategias del Mapa Estratégico.

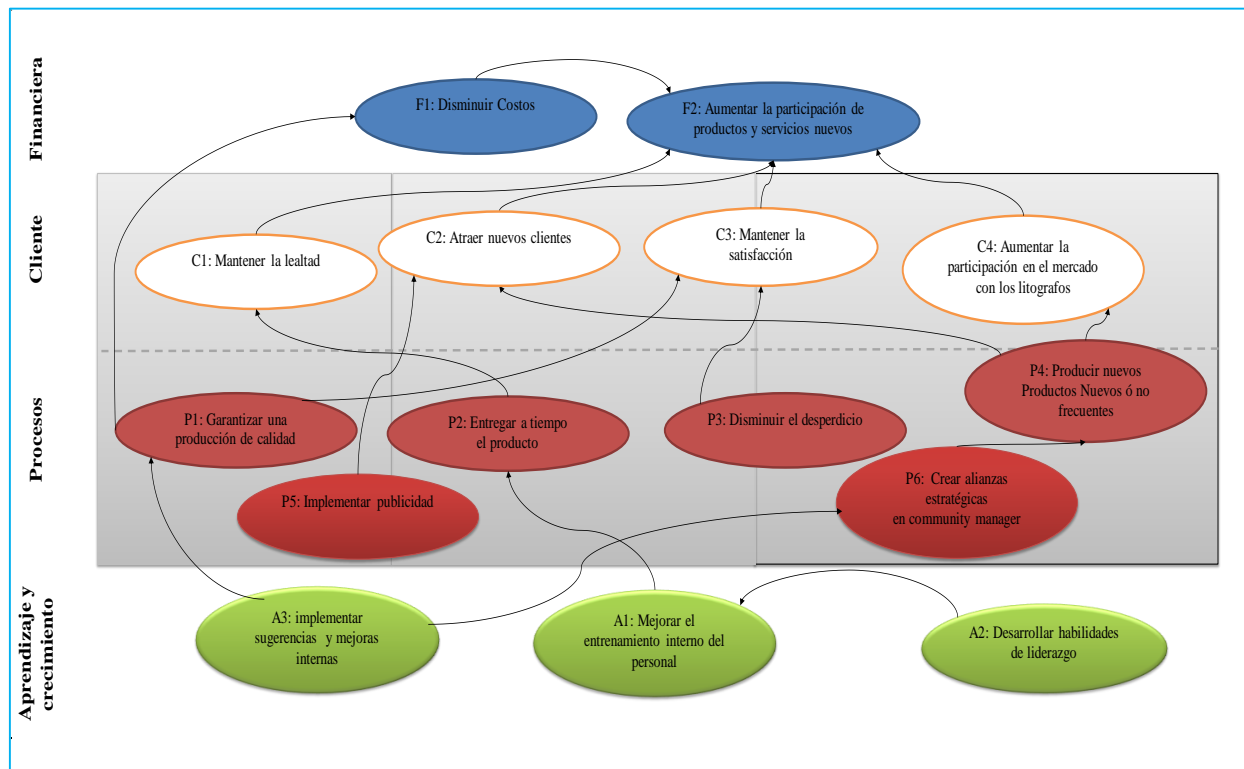


Figura 14. Diseño Del Mapa Estratégico.

Fuente: Autor

Primero se consolidaron los indicadores de gestión de acuerdo a la información recopilada en los análisis anteriores; estos objetivos estratégicos se encuentran codificados para identificar las diferentes perspectivas para cada objetivo; F para objetivos financieros, C para objetivos con clientes, A para objetivos de aprendizaje y P para objetivos de procesos internos.

La información detallada sobre las fichas técnicas de estos indicadores; información sobre los responsables, fuentes y frecuencia de medición, etc. Se encuentran en los archivos Excel adjuntos de Balanced Scorecard y del cuadro de mando integral.

En la figura 14 se presenta el Mapa Estratégico en la base del diagrama se encuentra la A, que significa Perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la que está representado: implementar publicidad, aprender a innovar constantemente; mejora productiva del personal y desarrollar habilidades de liderazgo.

Sigue la de perspectiva de procesos; que identifica los procesos claves y exige: lograr la excelencia, entrega a tiempo, promover el cuidado del medio y el desarrollo de productos.

Avanza a la perspectiva del cliente: agrupa los indicadores relacionados a la satisfacción del cliente, orientado a: lograr la lealtad, atraer nuevos clientes, aumentar la satisfacción, y aumentar la participación del mercado y finalmente esta la perspectiva financiera con su resultados hacia disminuir los costos y aumentar la rentabilidad.

Con esta información como base; se procede a elaborar el Balanced Scored Card; este presenta 4 pestañas:

1. **Datos e índices:** En esta pestaña se recopila la información relevante a los diferentes indicadores de gestión de la empresa. Cuando esta información es llenada la hoja calcula el valor de los diferentes indicadores para los diferentes periodos analizados, en este caso, 12 meses.

2. **Balanced Score Card:** Con los índices calculados; estos son comparados con las metas establecidas por la dirección estratégica para la empresa. Cuando los indicadores de gestión cumplen con la meta planteada se dibuja un semáforo en verde para indicar que el indicador cumple con el requerimiento propuesto. Cuando se presenta un incumplimiento razonable o aceptable el indicador de semáforo se pone en amarillo y cuando se presenta un incumplimiento grave el semáforo se pone en rojo.

3. **Indicadores:** Información técnica sobre los indicadores de gestión.

4. **Mapa estratégico:** El mapa estratégico anteriormente presentado que permite identificar la relación entre los diferentes objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas planteadas.

Tabla 23.

*Objetivos estratégicos e indicadores de gestión asociados.*

Objetivos Estratégicos	Indicadores
F1: Disminuir costos	$(\text{Costo de producción} / \text{ventas totales}) * 100$
F2: Aumentar la participación de productos y servicios nuevos	$(\text{ventas ocasionales de productos nuevos y alianzas estratégicas} / \text{ventas totales}) * 100$
C1: Mantener la lealtad	$(\text{Número de clientes que adquiere productos o servicios más de 5 veces} / \text{Número de clientes atendidos}) * 100$
C2: Atraer nuevos clientes	$(\text{Número de Clientes nuevos} / \text{Número de Clientes Atendidos en el período}) * 100$
C3: Mantener la satisfacción	$((\text{Clientes Atendidos} - \text{Clientes insatisfechos}) / \text{Clientes Atendidos}) * 100$
C4: Aumentar la participación en el mercado con los litógrafos	$(\text{Ventas totales a litógrafos} / \text{Ventas totales}) * 100$

Objetivos Estratégicos	Indicadores
P1: Garantizar una producción de calidad	(Productos y servicios de baja calidad / Productos y servicios realizados)*100
P2: Entregar a tiempo el producto	(Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos) * 100
P3: Disminuir el desperdicio	( kg papel - Kg de Papel corte o refile / kg de papel)*100
P4: Producir Nuevos productos o no frecuentes	Nº productos nuevos o no frecuentes  (Clientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por la campaña publicitaria / Clientes nuevos durante el periodo de la campaña publicitaria)*100
P5: Implementar publicidad	
P6: Crear Alianzas estratégicas en community manager	(Nº De trabajos de community manager / N° Total de trabajos de la empresa)*100
A1: Mejorar el entrenamiento interno del personal	Nº De empleados en entrenamiento interno/ N°. Total de empleados
A2: Desarrollar habilidades de liderazgo	((Número de empleados que presentaron la prueba de liderazgo – número de empleados que NO aprobaron la prueba) / (Número total de empleados) * 100
A3: Implementar Sugerencias y Mejoras Internas	(Proyectos por empleados que se hayan implementado / cantidad de sugerencias )*100

Fuente: Autor.

El Planteamiento de objetivos estratégicos e indicadores relacionados en la tabla 23, se presentan en la siguiente tabla de caracterización, donde se integran desde la perspectiva, el objetivo, indicador, la unidad de medida, el resultado esperado, la periodicidad y la fuente, esta información es la que va a conformar cada una de las fichas de cada indicador que se dan en forma específica para que los responsables de los indicadores puedan a través de cada ficha, darle el correcto manejo al indicador asignado.

Tabla 24.

*Objetivos estratégicos e indicadores de gestión.*

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Unidad de medida	Resultado esperado	Periodicidad del dato	Fuentes
<b>Financiera</b>	F1: Disminuir costos	(Costo de producción / Ventas totales)*100	%	Reducción del 40%	mensual	Jefe contable
	F2: Aumentar la participación de productos y servicios nuevos	(ventas ocasionales productos nuevos y alianzas estratégicas)/ ventas totales)*100	%	aumentar la participación de productos nuevos un 3%	mensual	Líder gráfico
<b>De clientes</b>	C1: mantener la lealtad	(Número de clientes que adquiere productos o servicios más de 5 veces/Número de clientes atendidos)*100	%	Lealtad mínima por encima de un 60%	mensual	Gerente
	C2: Atraer nuevos clientes	(Número de Clientes nuevos/Número de Clientes Atendidos en el periodo) * 100	%	Mínimo 10% clientes nuevos	mensual	Gerente
	C3: mantener la satisfacción	((Clientes Atendidos - Clientes insatisfechos)/Clientes Atendidos)*100	%	Mínimo 95%	mensual	Gerente
	C4: Aumentar la participación en el mercado con litógrafos	(Ventas totales a litógrafos/Ventas totales)*100	%	Aumentar en un 80% participación de litógrafos	mensual	Gerente
<b>De procesos Internos</b>	P1: Garantizar una producción de calidad	(Productos y servicios de baja calidad / Productos y servicios realizados)*100	%	Disminuir los productos imperfectos a un mínimo del 5%	mensual	Gerente
	P2: Entregar a tiempo el producto	(Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos) * 100	%	aumentar la entrega a tiempo mínimo al 90%	mensual	Gerente
	P3: Disminuir el desperdicio	Kg de Papel - kg papel cortado o refilado/ kg de papel)*100	%	tener menos del 10% de desperdicios en papel	mensual	Gerente
	P4: Producir nuevos Productos Nuevos ó no frecuentes	Número de Productos no frecuentes Este indicador se maneja como un contador.	unidad	Alcanzar un mínimo del 10 de ventas no frecuentes	mensual	Gerente
	P5: Implementar publicidad	(Clientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por la campaña publicitaria/ Clientes nuevos durante el periodo de la campaña publicitaria)*100	%	Mínimo 20% clientes nuevos de publicidad pagada	mensual	Gerente
	P6: Crear alianzas estratégicas en community manager	(No. De trabajos de community manager /No. Total de trabajos de la empresa)*100	%	Mínimo 5% del total de ventas	mensual	Gerente
<b>De aprendizaje y crecimiento</b>	A1: Mejorar el entrenamiento interno del personal	(No. De empleados en entrenamiento interno/ No. Total de empleados)*100	%	Mínimo un 40%	mensual	Gerente
	A2: Desarrollar habilidades de liderazgo	(Número de empleados que presentaron la prueba de liderazgo – numero de empleados que NO aprobaron la prueba) / (Número total de empleados) * 100	%	Mínimo un 15%	mensual	Gerente
	A3: Implementar sugerencias y mejoras internas	(Proyectos por empleados que se hallan implementado / Cantidad de sugerencias)*100	%	Mínimo un 40%	trimestral	Jefe de producción Gerente

Fuente: Autor.

Las Variables tomadas en cuenta para el cálculo de los indicadores están contenidas en la tabla 25 hacen parte del BSC general.

Tabla 25.

*Variables tomadas en cuenta para el cálculo de los indicadores*

VARIABLES	%crecimiento	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Costo de producción	30%	\$ 25.800.000	\$ 25.000.000	\$ 45.325.000	\$ 70.000.000	\$ 51.268.000	\$ 42.580.000	\$ 72.589.000	\$ 130.000.000	\$ 70.000.000	\$ 35.000.000	\$ 98.000.000	\$ 123.000.000
ventas totales	9%	\$ 86.000.000	\$ 93.740.000	\$ 102.176.600	\$ 111.372.494	\$ 121.396.018	\$ 132.321.660	\$ 144.230.610	\$ 157.211.364	\$ 171.360.387	\$ 186.782.822	\$ 203.593.276	\$ 221.916.671
ventas totales acumuladas		\$ 86.000.000	\$ 179.740.000	\$ 281.916.600	\$ 393.289.094	\$ 514.685.112	\$ 647.006.773	\$ 791.237.382	\$ 948.448.747	\$ 1.119.809.134	\$ 1.306.591.956	\$ 1.510.185.232	\$ 1.732.101.903
ventas ocasionales ( productos nuevos y alianzas estratégicas)	5%	\$ 1.290.000	\$ 6.000.000	\$ 8.266.250	\$ 11.766.250	\$ 14.329.650	\$ 16.438.650	\$ 20.088.100	\$ 26.588.100	\$ 30.088.100	\$ 31.838.100	\$ 36.738.100	\$ 42.888.100
Número clientes que adquiere productos o servicios más de 5 veces	70%	280	432	317	350	356	377	394	420	445	600	498	700
Número de clientes atendidos	6%	391	600	438	464	491	520	551	584	619	656	695	736
Número de clientes NUEVOS	5%	3	11	6	8	7	5	9	12	14	18	21	12
Clientes insatisfechos	1%	3	6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	7
Ventas totales		\$ 86.000.000	\$ 93.740.000	\$ 102.176.600	\$ 111.372.494	\$ 121.396.018	\$ 132.321.660	\$ 144.230.610	\$ 157.211.364	\$ 171.360.387	\$ 186.782.822	\$ 203.593.276	\$ 221.916.671
Ventas del mercado filigráfico	85%	\$ 73.100.000	\$ 70.000.000	\$ 50.000.000	\$ 94.666.620	\$ 96.000.000	\$ 112.473.411	\$ 80.000.000	\$ 120.000.000	\$ 130.000.000	\$ 149.000.000	\$ 165.000.000	\$ 175.000.000
Productos y servicios realizados		400	621	453	482	510	540	578	618	661	709	761	807
Productos de baja calidad	1%	4	6	4	26	5	5	5	6	6	7	7	8
Número pedidos entregados a tiempo	90%	360	600	400	450	420	470	510	600	598	698	740	762
Total de pedidos solicitados en el periodo		400	621	453	482	510	540	578	618	661	709	761	807
Kg. De papel refilado		17000	18410	20640	20814	21905	19706	21297	23108	24810	24893	24893	26538
Kg. De pale antes de corte	3%	20000	20600	21218	21854	22509	23184	23879	24595	25332	26091	26873	27679
Productos nuevos		3	6	8	7	9	9	3	5	6	8	4	10
Productos totales		401	618	454	501	509	539	564	600	637	677	712	761
Clientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por la campaña publicitaria	20%	0	4	1	2	1	1	2	4	4	3	6	2
Clientes nuevos del periodo		3	11	6	8	7	5	9	12	14	18	21	12
No. De trabajos de community manager	35%	3	4	5	6	8	10	13	17	22	29	39	52
No. Total de trabajos de la empresa		400	621	453	482	510	540	578	618	661	709	761	807
Número de empleados en entrenamiento interno	30%	6	1	2	3	3	3	8	8	7	11	11	11
Número total de empleados		23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Número total de empleados que presentaron prueba de liderazgo		8	6	8	7	6	4	8	9	7	10	15	11
Número de empleados que NO aprobaron la prueba	50%	4	3	4	3	3	2	4	4	3	5	7	5
cantidad de sugerencias		4	14	31	8	10	27	6	14	33	11	5	25
Proyectos por empleados que se hayan implementado		1	5	13	3	3	10	1	3	8	1	2	6

Fuente: (Adaptado de la Empresa Diseño Empresarial, 2018)

Esta es la parte editable de la información; se presenta una tabla con las variables requeridas; la información para llenar esta tabla debe ser suministrada por los diferentes responsables establecidos en las fichas técnicas de los indicadores. En este caso, por propósitos didácticos; los valores se encuentran basados en fórmulas para obtener datos aleatorios; esto permite visualizar el cambio en los colores del semáforo del BSC.

Tabla 26.

*Resultado de los indicadores*

INDICADORES	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
(Costo de producción / Ventas totales)*100	30,00	26,67	44,36	62,85	42,23	32,18	50,33	82,69	40,85	18,74	48,14	55,43
(ventas ocasionales productos nuevos y alianzas estratégicas/ ventas totales)*100	1,5	3,338155113	2,932161497	2,991755983	2,784158635	2,543814176	2,538820897	2,803324913	2,686895391	2,43672861	2,432688337	2,476072565
(Número de clientes que adquiere productos o servicios más de 5 veces/Número de clientes atendidos)*100	71,6112532	72	72,37442922	75,43103448	72,50509165	72,5	71,50635209	71,91780822	71,8901454	91,46341463	71,65467626	95,10869565
(Número de Clientes NUEVOS/Número de Clientes Atendidos en el periodo) * 100	0,767263427	1,833333333	1,369863014	1,724137931	1,425661914	0,961538462	1,633393829	2,054794521	2,261712439	2,743902439	3,021582734	1,630434783
((Clientes Atendidos - Clientes insatisfechos)/Clientes Atendidos)*100	99,23273657	99	99,08675799	99,13793103	99,18533605	99,03846154	99,09255898	99,14383562	99,03069467	99,08536585	99,13669065	99,04891304
(Ventas totales a litógrafos/Ventas totales)*100	85	74,67463196	48,93488333	85	79,0802356	85	55,46672808	76,33035975	75,86350739	79,77178971	81,04393388	78,85842885
(Productos y servicios de baja calidad) / Productos y servicios realizados)*100	1	0,966183575	0,883002208	5,394190871	0,980392157	0,925925926	0,865051903	0,970873786	0,907715582	0,987306065	0,919842313	0,991325898
(Número de pedidos entregados a tiempo/ Total de pedidos) * 100	90	96,61835749	88,30022075	93,36099585	82,35294118	87,03703704	88,23529412	97,08737864	90,46889638	98,44851904	97,24047306	94,42379182
Kg de Papel - kg papel cortado o refilado/ kg de papel )*100	15	10,63106796	2,724102177	4,758854214	2,683371096	15,00172533	10,81284811	6,045944298	2,06063477	4,591621632	7,367990176	4,122258752
Número de Productos no frecuentes Este indicador se maneja como un contador.	3	6	8	5	9	9	3	5	6	8	4	10
(Clientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por la campaña publicitaria / Clientes nuevos durante el periodo de la campaña publicitaria)*100	0	36,36363636	16,66666667	25	14,28571429	20	22,22222222	33,33333333	28,57142857	16,66666667	28,57142857	16,66666667
(No. De trabajos de community manager /No. Total de trabajos de la empresa)*100	0,75	0,644122383	1,103752759	1,244813278	1,568627451	1,851851852	2,249134948	2,750809061	3,328290469	4,090267983	5,124835742	6,44361834
(No. De empleados en entrenamiento interno/ No. Total de empleados)*100	26,08695652	4,347826087	8,695652174	13,04347826	13,04347826	13,04347826	34,7826087	34,7826087	30,43478261	47,82608696	47,82608696	47,82608696
(Número de empleados que presentaron la prueba de liderazgo - número de empleados que NO aprobaron la prueba) / (Número total de empleados) * 100	17,39130435	13,04347826	17,39130435	17,39130435	13,04347826	8,695652174	17,39130435	21,73913043	13,04347826	21,73913043	34,7826087	26,08695652
(Proyectos por empleados que se hallan implementado/ Cantidad de sugerencias) *100	0,0	0,0	41,9	0,0	0,0	37,0	0,0	0,0	24,2	0,0	0,0	24,0

Fuente: Autor.

### 9.8 Balanced Scored Card

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, es una herramienta que contiene cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, de la empresa Diseño Empresarial, planteando indicadores para monitorear los objetivos, alimentado por datos periódicamente los cuales arrojan los resultados representados en el cumplimiento de las metas. La forma que se empleó para el proyecto está representada en el semáforo el cual es un medio interactivo que permite de una forma gráfica ver en colores el comportamiento de los indicadores esto ayuda a la empresa a tomar decisiones estratégicas para corregir, ajustar, o cambiar indicadores o estrategias.

El Balanced scored card en la tabla 27 que esta segmentada para una mejor comprension de su construccion, presenta una breve descripción de la fórmula, la meta y las perspectivas para cada indicador. Luego calcula los valores para cada periodo y al compararlo con el parámetro de cumplimiento se dibuja en la celda correspondiente un indicador; verde para cumplimiento, amarillo para incumplimiento leve y rojo para incumplimiento grave. Adicionalmente, presenta el porcentaje de cumplimiento de cada indicador frente a la meta planteada por la dirección estratégica.

De esta manera, se cuenta con una herramienta de dirección estratégica que permite visualizar las áreas donde la empresa presenta incumplimientos que puedan perjudicar sus objetivos estratégicos.

Por la cantidad de información que se maneja el BSC se pueden encontrarse en los archivos de Excel adjuntos; balance score card o cuadro de mando integral.



Tabla 27.

Balanced scored card

	Objetivos	Descripción	Ponderación	Fórmula del indicador	META
P e r s p e c t i v a	F1: Disminuir costos	Se pretende disminuir en un 40% el porcentaje de participación costo de producción sobre las ventas totales. Permite así identificar el comportamiento del precio de venta, en diferentes épocas de sobre el costo de producción.	50	$(\text{Costo de producción} / \text{Ventas totales}) * 100$	40%
					cumplimiento
	F2: Aumentar la participación de productos y servicios nuevos	Evaluar el monto de las ganancias generadas por las ventas de productos o servicios nuevos con relación a las ventas totales. La meta del indicador esta planteada para incrementar un 3% la participación. La periodicidad de la medición se debe realizar mensual	50	$(\text{ventas ocasionales productos nuevos y alianzas estratégicas} / \text{ventas totales}) * 100$	3%
					cumplimiento
VALOR CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS					

P e r s p e c t i v a  c l i e n t e s	C1: mantener la lealtad	Medirá el porcentaje de clientes que adquieren los productos o servicios más de 5 veces, contra el total de contactos atendidos; deberá ser un indicador con tendencia al crecimiento; es decir con una adecuada gestión de la Dirección de Servicio al Cliente, procedimientos construidos para el cliente y actualizados de manera permanente, en sinergia con todas las áreas para garantizar que la prioridad sea el cliente con el respaldo total de la gerencia; se mantendrá y aumentará la lealtad por aporte de los clientes.  - El indicador esta planteado para alcanzar un 60% de lealtad de clientes. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual  - El indicador esta planteado para alcanzar un 60% de lealtad de clientes. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual	25	$(\text{Número de clientes que adquiere productos o servicios de 5 veces} / \text{Número de clientes atendidos}) * 100$	60%
				cumplimiento	60
	C2: Atraer nuevos clientes	- El indicador esta planteado para alcanzar un 10% de nuevos en cada periodo. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual.	25	$(\text{Número de Clientes NUEVOS} / \text{Número de Clientes Atendidos en el periodo}) * 100$	Mínimo 10% clientes nuevos
				cumplimiento	1
	C3: mantener la satisfacción	Muestra la cantidad de clientes que no manifestaron una insatisfacción y mantienen un concepto positivo frente a los servicios adquiridos. - El indicador esta planteado para alcanzar un 95% de satisfacción. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual	25	$((\text{Clientes Atendidos} - \text{Clientes insatisfechos}) / \text{Clientes Atendidos}) * 100$	Mínimo 95%
			cumplimiento	95	
	C4: Aumentar la participación en el mercado con litógrafos	Muestra las ventas totales de la empresa como referentes de las ventas totales a litógrafos a nivel local. - El indicador esta planteado para alcanzar una participación de 80% de ventas del mercado local. - La periodicidad de la medición se debe realizar mensual.	25	$(\text{Ventas totales a litógrafos} / \text{Ventas totales}) * 100$	Mínimo 80% participación en el mercado de litógrafos
			cumplimiento	80	
VALOR CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS					

P e r s p e c t i v a	P1: Garantizar una producción de calidad	<p>En este indicador se van a medir aquellos productos que se identificaron durante el proceso de producción con fallas de cumplimiento de las características y especificaciones suministradas al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 5% en productos y servicios de baja calidad.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>	15%	15	(Productos y servicios de baja calidad) / Productos y servicios realizados)*100	Mínimo 5%
					cumplimiento	5
	P2: : Entregar a tiempo el producto	<p>Establece el nivel de cumplimiento en la entrega del pedido según el periodo de tiempo pactado. Para un cliente una orden es entregada a tiempo cuando cumple la fecha y hora de entrega convenida o de otra manera cuando se cumple el lead time previamente acordado con el cliente y proveedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 90% de excelencia en los servicios.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>	10%	15	(Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos realizados)*100	90%
p r o c e s o s	P3: Disminuir el desperdicio	<p>Es un indicador con meta ideal de 0, es decir el objetivo es llegar a tener cero desperdicios de producción los cuales ocasionan daño al medio ambiente, con relación al papel que es la materia prima principal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 0% de desperdicio.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>	10%	15	Kg de Papel - kg papel cortado o refilado/ kg de papel utilizado)*100	Máximo 10%
					cumplimiento	10
	P4: : Producir nuevos Productos Nuevos ó no frecuentes	<p>Determina el desarrollo de nuevos productos y productos y servicios no frecuentes con referencia a los productos actuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un mínimo de 10 productos no frecuentes.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual.</li> </ul>	10%	15%	Número de Productos no frecuentes Este indicador se maneja como un contador.	Mínimo 10 productos no frecuentes por mes
					cumplimiento	1
	P5: Implementar publicidad	<p>Siendo la empresa desarrolladora de publicidad no cuenta con una estrategia de mercadeo para promocionar los productos y servicios por tal motivo el indicador mide la realización de campañas publicitarias efectivas de la misma, garantizando llegar a nuevos clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar una participación de 25% en la efectividad de la publicidad, sobre los clientes nuevos totales.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>	10%	25	(Clientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por campaña publicitaria/ Clientes nuevos durante el periodo de campaña publicitaria)*100	Mínimo 20% clientes nuevos por publicidad
					cumplimiento	20
	P6: Crear alianzas estratégicas en community manager	<p>Medir el porcentaje de participación de incursionar en nuevos sectores de producción de desarrollo web y redes sociales en relación con los trabajos totales, permitiendo tomar una decisión a futuro para la implementación de un posible departamento para community manager.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 5% de participación en las ventas totales.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>	10%	25	(No. De trabajos de community manager /No. Total de trabajos de la empresa)*100	Mínimo 5%
					cumplimiento	5
VALOR CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS						

a d a p i e r r z e d e a y c e n j i	A1: Mejorar el entrenamiento interno del personal	Lograr la máxima formación individual y grupal de los colaboradores de la empresa Diseño empresarial. - El indicador esta planteado para alcanzar un 40% de formación personal total. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual	%	33	(No. De empleados en entrenamiento interno/ No. Total empleados)*100	Mínimo 40%
					cumplimiento	40
	A2: Desarrollar habilidades de liderazgo	Promover el pensamiento de liderazgo en el personal de Diseño Empresarial, a través de una prueba psicotécnica de liderazgo permitiendo a la empresa identificar los miembros del personal pueden ser un aliado interno en el desarrollo de nuevas medidas. - El indicador esta planteado para alcanzar un 15% del total personal. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual	%	33	(Número de empleados que presentaron la prueba de liderazgo - numero de empleados que NO aprobaron la prueba) / (Número total de empleados) * 100	Mínimo 15%
					cumplimiento	15
A3: Implementar sugerencias mejoras internas	Promover la participación del personal de Diseño Empresarial, a través de sugerencias que permitan mejorar procesos internos. - El indicador esta planteado para alcanzar un 40% de sugerencias implementadas. - La periodicidad de la medición se debe realizar trimestral	%	34	(Proyectos por empleados que se hallan implementados / Cantidad de sugerencias) * 100	40%	
					cumplimiento	40
VALOR CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS						
CUMPLIMIENTO PERSPECTIVA GLOBAL						


Fuente: Autor.

### 9.9 Fichas técnicas de los Indicadores

A continuación se presentan las Fichas Técnicas de los Indicadores, estas fichas presentan en su diseño la caracterización correspondiente a cada uno de los indicadores categorizados por perspectiva.

Tabla 28.

Ficha N° 1 Indicador F1. Disminuir Costos


		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
Perspectiva a financiera	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>F1: Disminuir Costos</b>	Descripción		
	<b>variable 1</b>	Costo de producción	Se pretende disminuir en un 40% el porcentaje de participación del costo de producción sobre las ventas totales. Permite así identificar el comportamiento del precio de venta, en diferentes épocas del año sobre el costo de producción.		
	<b>variable 2</b>	Ventas Totales			
	<b>Indicador</b>	(Costo de producción / Ventas totales)*100			
	<b>Periodicidad</b>	mensual			
	<b>Ponderación</b>	50%	Vr > 40%	rojo	
	<b>Fuente de Datos</b>	estados financieros de la empresa	50% < Vr > 40 %	amarillo	
	<b>Responsable</b>	Gerencia	Vr <= 40%	verde	

Fuente: Autor.

Tabla 29.

Ficha N° 2: Indicador F2: Aumentar la Participación de Productos y Servicios nuevos y Alianzas


Estratégicas

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
Perspectiva financiera	Nombre del Indicador	<b>F2: Aumentar la participación de productos y servicios nuevo y alianza estratégicas</b>	<b>Descripción</b>		
	variable 1	ventas ocasionales de productos nuevos y alianzas estratégicas	Evaluar el monto de las ganancias generadas por las ventas de productos o servicios nuevos con relación a las ventas totales La meta del indicador esta planteada para incrementar un 3% de participación. La periodicidad de la medición se debe realizar mensual		
	variable 2	ventas totales			
	Indicador	(ventas ocasionales productos nuevos y alianzas estratégicas)/ ventas totales)*100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	50%	$V_r \geq 3\%$	verde	
	Fuente de Datos	líder gráfico	$3\% < V_r < 2\%$	amarillo	
	Responsable	Gerencia	$V_r \geq 2\%$	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 30.


Ficha N° 3: Indicador C1: Mantener La Lealtad

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
Perspectiva de clientes	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>C1: Mantener la Lealtad</b>	<b>Descripción</b>		
	<b>variable 1</b>	Número de clientes que adquieren producto o servicios mas de 5 veces	<p>Medirá el porcentaje de clientes que adquieren los productos y servicios mas de 5 veces, contra el total de contactos atendidos. Este deberá ser un indicador con tendencia al crecimiento; es decir con una adecuada gestión de la Dirección de Servicio al Cliente, procedimientos construidos para el cliente y actualizados de manera permanente, en sinergia con todas las áreas para garantizar que la prioridad sea el cliente con el respaldo total de la gerencia se mantendrá y aumentará la lealtad por aporte de los clientes.</p> <p>- El indicador esta planteado para alcanzar un 60% de lealtad en los clientes.</p> <p>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</p>		
	<b>variable 2</b>	número de clientes atendidos			
	<b>Indicador</b>	(Número de clientes que adquiere productos o servicios más de 5 veces/Número de clientes atendidos)*100			
	<b>Periodicidad</b>	mensual			
	<b>Ponderación</b>	25%	Vr > =60%	verde	
	<b>Fuente de Datos</b>	Gerencia	60% < Vr < 30%	amarillo	
	<b>Responsable</b>	Gerente	Vr > =30%	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 31.


Ficha N° 4: Indicador C2: Atraer Nuevos Clientes

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
<b>Perspectiva de clientes</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>C2: Atraer nuevos clientes</b>	<b>Descripción</b>		
	<b>variable 1</b>	Numero de clientes nuevos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 10% de nuevos clientes en cada periodo.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual.</li> </ul>		
	<b>variable 2</b>	Numero de clientes atendidos en el período			
	<b>Indicador</b>	Número de Clientes NUEVOS/Número de Clientes Atendidos en el periodo * 100			
	<b>Periodicidad</b>	mensual			
	<b>Ponderación</b>	25%	Vr > =10%	verde	
	<b>Fuente de Datos</b>	Gerencia	10% < Vr > 5%	amarillo	
<b>Responsable</b>	Gerente	Vr > =5%	rojo		

Fuente: Autor.

Tabla 32.

Ficha N° 5: Indicador C3: Mantener la Satisfacción


		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
Perspectiva de clientes	<b>Nombre del Indicador</b>	C3: Mantener la Satisfacción	<b>Descripción</b>		
	<b>variable 1</b>	# Clientes Insatisfechos	Muestra la cantidad de clientes que no manifestaron una insatisfacción y mantienen un concepto positivo frente a los servicios adquiridos. - El indicador esta planteado para alcanzar un 95% de satisfacción. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual		
	<b>variable 2</b>	# clientes atendidos			
	<b>Indicador</b>	$((\text{Clientes Atendidos} - \text{Clientes insatisfechos}) / \text{Clientes Atendidos}) * 100$			
	<b>Periodicidad</b>	mensual			
	<b>Ponderacion</b>	25%	Vr > =95%	verde	
	<b>Fuente de Datos</b>	Gerencia	95% < Vr < 80%	amarillo	
	<b>Responsable</b>	Gerente	vr > =80%	rojo	

Fuente: Autor.



Tabla 33.


Ficha N° 6: Indicador C4: Aumentar la Participación en el Mercado de Litógrafos

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
Perspectiva de clientes	Nombre del Indicador	<b>C4: Aumentar la participación en el mercado con litógrafos</b>	<b>Descripción</b>		
	variable 1	Ventas totales a Litógrafo	Muestra las ventas totales de la empresa como referentes de las ventas totales a litógrafos a nivel local. - El indicador esta planteado para alcanzar una participación del 60% de ventas del mercado local. - La periodicidad de la medición se debe realizar mensual.		
	variable 2	Ventas Totales			
	Indicador	(Ventas totales a litógrafos/Ventas totales)*100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	25%	Vr > =60%	verde	
	Fuente de Datos	Gerencia	60% < Vr < 40%	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =40%	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 34.


Ficha N°7: Indicador P1: Garantizar una producción de Calidad.

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
De procesos internos	Nombre del Indicador	<b>P1: Garantizar una producción de calidad</b>		<b>Descripción</b>	
	variable 1	productos y servicios de baja calidad		<p>En este indicador se van a medir aquellos productos que son identificados durante el proceso de producción con fallas al cumplimiento de las características y especificaciones suministradas por el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 5% en productos y servicios de baja calidad.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>	
	variable 2	productos y servicios realizados			
	Indicador	(Productos y servicios de baja calidad ) / Productos y servicios realizados)*100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	15%	Vr > =5%	rojo	
	Fuente de Datos	Gerencia	5 < Vr > 3%	amarillo	
	Responsable	Gerente	Vr > =3%	verde	

Fuente: Autor.

Tabla 35.


Ficha N°8: Indicador P2: Entregar a Tiempo el producto

		<b>FICHA TÉCNICA INDICADOR</b>			
<b>de procesos internos</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>P2: Entregar a tiempo el producto</b>	<b>Descripción</b>		
	<b>variable 1</b>	Número de pedidos entregados a tiempo	Establece el nivel de cumplimiento en la entrega del pedido según el período de tiempo pactado. Para un cliente una orden es entregada a tiempo cuando cumple la fecha y hora de entrega convenida o de otra manera cuando se cumple el lead time previamente acordado entre cliente y proveedor. - El indicador esta planteado para alcanzar un 90% de excelencia en los servicios. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual		
	<b>variable 2</b>	Total de pedidos			
	<b>Indicador</b>	(Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos ) * 100			
	<b>Periodicidad</b>	mensual			
	<b>Ponderación</b>	15%	Vr > =90%	verde	
	<b>Fuente de Datos</b>	Gerencia	90% < Vr < 88%	amarillo	
	<b>Responsable</b>	Gerente	Vr > =88%	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 36.


Ficha N°9: Indicador P3: Disminuir el Desperdicio

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
de procesos internos	Nombre del Indicador	<b>P3: Disminuir el desperdicio</b>	<b>Descripción</b>		
	variable 1	Kg de papel- Kg papel cortado o refilado	<p>Es un indicador con meta ideal de 0, es decir el objetivo es llegar a tener cero desperdicios de producción los cuales ocasionan daños al medio ambiente, con relación al papel que es la materia prima principal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El indicador esta planteado para alcanzar un 0% de desperdicio.</li> <li>- La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual</li> </ul>		
	variable 2	Kg de papel			
	Indicador	(Kg de Papel - kg papel cortado o refilado/ kg de papel ) * 100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	15%			
	Fuente de Datos	Gerencia	10% < Vr < 7%	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =7%	verde	

Fuente: Autor.

Tabla 37.


Ficha N°10: Indicador P4: Producir Nuevos productos nuevos o No Frecuentes

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
de procesos internos	Nombre del Indicador	<b>P4: Producir nuevos Productos Nuevos ó no frecuentes</b>		<b>Descripción</b>	
	variable 1	productos nuevos		Determina el desarrollo de nuevos productos y productos y servicios no frecuentes con referencia a los productos actuales. - El indicador esta planteado para alcanzar un mínimo de 10 productos no frecuentes. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual.	
	variable 2	productos totales			
	Indicador	Número de Productos no frecuentes Este indicador se maneja como un contador.			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	15%	Vr > =10	verde	
	Fuente de Datos	Gerencia	10 < Vr > 7	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =7	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 38.


Ficha N°11: Indicador P5: Implementar Publicidad

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
		Nombre del Indicador	P5: Implementar publicidad	Descripción	
De procesos internos	variable 1	Cientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por la campaña publicitaria	Siendo la empresa desarrolladora de publicidad no cuenta con una estrategia de mercadeo para promocionar los productos y servicio, por tal motivo el indicador mide la realización de campañas publicitarias y efectividad de la misma, garantizando llegar a nuevos clientes. - El indicador esta planteado para alcanzar una participación del 20% en la efectividad de la publicidad, sobre los clientes nuevos totales. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual		
	variable 2	Cientes nuevos durante el periodo de la campaña publicitaria			
	Indicador	(Cientes nuevos que manifiestan conocer la empresa por la campaña publicitaria/ Clientes nuevos durante el periodo de la campaña publicitaria)*100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	20%	Vr > =20%	verde	
	Fuente de Datos	Gerencia	20% < Vr < 15%	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =15%	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 39.


Ficha N°12: Indicador P6: Crear Alianzas Estratégicas en Community Manager

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
De procesos internos	Nombre del Indicador	<b>P6: Crear alianzas estratégicas en community manager</b>	<b>Descripción</b>		
	variable 1	No. De trabajos de community manager	Medir el porcentaje de participación de incursionar en nuevos servicios en producción de desarrollo web y redes sociales en relación a los trabajos totales, permitiendo tomar una decisión a futuro para la implementación de un posible departamento para community manger. - El indicador esta planteado para alcanzar un 5% de participación de las ventas totales. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual		
	variable 2	No. Total de trabajos de la empresa			
	Indicador	(No. De trabajos de community manager /No. Total de trabajos de la empresa)*100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	20%	Vr > =5%	verde	
	Fuente de Datos	Gerencia	5% < Vr < 3%	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =3%	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 40.

Ficha N°13: Indicador A1: Mejorar el Entrenamiento Interno del Personal


		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
De aprendizaje y crecimiento	Nombre del Indicador	<b>A1: Mejorar el entrenamiento interno del personal</b>	<b>Descripción</b>		
	variable 1	No. De empleados en entrenamiento interno	Lograr la máxima formación individual y grupal de los colaboradores de la empresa Diseño empresarial. - El indicador esta planteado para alcanzar un 40% de formación del personal total. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual		
	variable 2	No. Total de empleados			
	Indicador	(No. De empleados en entrenamiento interno/ No. Total de empleado)* 100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	33%	Vr > =40%	verde	
	Fuente de Datos	Gerencia	40% < Vr < 20%	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =20%	rojo	

Fuente: Autor.



Tabla 41.


Ficha N°14: Indicador A2: Desarrollar Habilidades de Liderazgo

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
De aprendizaje y crecimiento	Nombre del Indicador	<b>A2: Desarrollar habilidades de liderazgo</b>		Descripción	
	variable 1	Número de empleados que presentaron la prueba		Promover el pensamiento de liderazgo en el personal de Diseño Empresarial, a través de una prueba psicotécnica de liderazgo, permitiendo a la empresa identificar los miembros del personal que pueden ser un aliado interno en el desarrollo de nuevas metas.. - El indicador esta planteado para alcanzar un 15% del total de personal. - La periodicidad de la medición se debe realizar Mensual	
	variable 2	Número total de empleados			
	Indicador	(Número de empleados que presentaron la prueba de liderazgo – numero de empleados que NO aprobaron la prueba) / (Número total de empleados) * 100			
	Periodicidad	mensual			
	Ponderación	33%	Vr > =15%		
	Fuente de Datos	Gerencia	15% < Vr < 10%	amarillo	
	Responsable	Gerente	vr > =10%	rojo	

Fuente: Autor.

Tabla 42.

Ficha N°15: Indicador A3: Implementar Sugerencias y Mejoras Internas

		FICHA TÉCNICA INDICADOR			
<b>De aprendizaje y crecimiento</b>	<b>Nombre del Indicador</b>	<b>A3: Implementar sugerencias y mejoras internas</b>	<b>Descripción</b>  Promover la participación del personal de Diseño Empresarial, a través de sugerencias que permitan mejorar procesos internos - El indicador esta planteado para alcanzar un 40% de sugerencias implementadas. - La periodicidad de la medición se debe realizar trimestral		
	<b>variable 1</b>	proyectos por empleados que se hayan implementado			
	<b>variable 2</b>	cantidad de sugerencias			
	<b>Indicador</b>	(proyectos sugeridos por empleados que se hayan implementado/cantidad de sugerencias)*100			
	<b>Periodicidad</b>	trimestral			
	<b>Ponderación</b>	34%	Vr > =40%	verde	
	<b>Fuente de Datos</b>	Jefa de Producción	40% < Vr < 20%	amarillo	
	<b>Responsable</b>	Gerente	vr > 20%	rojo	

Fuente: Autor.

## 10. Conclusiones

Dentro de las conclusiones que se apreciaron durante el desarrollo del proyecto se priorizaron las siguientes:

- Es importante resaltar que la Empresa Diseño Empresarial, se encuentra en una industria que según la publicación de la Revista Dinero en entrevista a Tatiana Duarte Perea, presidenta ejecutiva de Andigraf informó que esta industria genera más de 39.000 empleos directos y 57.000 indirectos, y su actividad está enfocada en la fabricación y diseño de empaques, envases, libros, material publicitario, entre otros. En el año 2018 la industria creció 1,7% y en el primer trimestre del 2019 las exportaciones alcanzaron US\$50 millones (Revista Dinero, 2019). Dado lo anterior este crecimiento también ha fortalecido el mercado de la Empresa y le ha permitido introducirse y mantenerse en el mercado siendo una empresa mediana, sin embargo, bajo este escenario se evidencia la relevancia del proceso estratégico para aprovechar el estudio de su análisis externo e interno, y realizar un fortalecimiento de sus procesos administrativos y productivos a fin de robustecer más su posicionamiento dentro del sector no solo a nivel local, sino regional y nacional.

- Diseño Empresarial mantiene un horizonte claro en su razón de ser, buscando mejorar aspectos de calidad y satisfacción al cliente lo que le permite generar un panorama estratégico desde la visión y misión enfocada en sus principios empresariales. De esta manera se manifiesta el aporte esencial del BSC para definir y hacer seguimiento a la estrategia de la Empresa, pues permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral mediante los indicadores ya presentados en las fichas técnicas. De tal forma que el BSC muestre el correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global que son precisamente: la misión,

la visión, los valores, las perspectivas y los objetivos y los elementos operativos de la misma que son los indicadores.

- A través del análisis preliminar de la empresa y del sector de las artes gráficas y publicidad al que pertenece, se obtuvieron datos característicos y fundamentales para el desarrollo del análisis interno y externo de Diseño Empresarial, lo que le permite a la gerencia de la empresa tomar decisiones confiables, basada en el proceso de planeación estratégica, que llevó a la identificación de los diferentes indicadores en sus cuatro perspectivas, quedando el compromiso de la gerencia de continuar con la etapa de implementación.

- Uno de los retos a los que se debe enfrentar Diseño Empresarial son los nuevos servicios emergentes en el sector de las artes gráficas y de publicidad, los cuales brindan al público en general la oportunidad de adquirir productos gráficos a muy bajo costo, en conclusión la empresa debe aprender a emplear métodos de venta más consultivos para poder entender las necesidades de los clientes y transformarse para afrontar los cambios tecnológicos.

- La adquisición de maquinaria de alta capacidad favorece actualmente a Diseño Empresarial para presentar una propuesta de soluciones integrales a sus clientes, permitiendo incluir mayor margen del mercado y garantizar un buen servicio con una metodología justo a tiempo, por lo tanto debe ser eficaz y eficiente con sus recursos actuales especialmente los orientados a dar ventaja competitiva, si bien es cierto que está en el cuadrante de empresa interrogante o dilema de la matriz BGA, su reto es optimizar su capacidad instalada y de producción y la infraestructura.

- Diseño Empresarial se encuentra ubicado en el sector de las artes gráficas en el que el promedio de la calidad, precio y tecnología es relativamente alto, lo que lo ubica unos grados por

debajo de las grandes empresas litográficas, de tal forma que la amenaza latente de nuevas empresas o productos sustitutos no causan un alto impacto en Diseño Empresarial

- El mapa estratégico propuesto estipula los objetivos que la empresa puede alcanzar aplicando las estrategias recomendadas tras realizar la matriz interna-externa, DOFA, el BSC y la evaluación de las condiciones de éxito de dichas estrategias, por tanto el gerente general de Diseño Empresarial es el responsable de que se implementen planes de acción que permitan lograr los objetivos que se plantean en el mapa estratégico.

- La implementación del Balanced Scorecard permite a Diseño Empresarial mantener un control de la productividad y competitividad de la empresa, midiendo los indicadores y logrando establecer soluciones optimas cuando se necesiten, es una herramienta muy bien estructurada para soporte del desarrollo estratégico y futuro de la Compañía.

- Finalmente, el aporte del trabajo de campo a Diseño Empresarial le ha dejado una experiencia nueva que le ha permitido tomar acciones correctivas como lo es iniciar la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

## 11. Recomendaciones

- Una recomendación importante para el desarrollo de la Organización Diseño Empresarial, es darle continuidad a la implementación de los elementos contenidos en el Proyecto de Diseño de Planeación Estratégica, para aspectos fundamentales como son: la Implementación, el seguimiento, y la aplicación de acciones de mejoramiento con relación a los resultados de los indicadores.
- Darle continuidad a la interiorización de los pilares estratégicos: Misión, Visión y valores con el personal de la Organización, para afianzar su sentido de pertenencia, mejorar el clima organizacional.
- Acompañar el desarrollo de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento de su talento humano, para mejorar el liderazgo, la formación, el entrenamiento y el mismo desarrollo personal de cada uno de sus integrantes.
- Implementar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos y servicio en desarrollo web y community manager, lo que le representa llegar a nuevos mercados y obtener mayores utilidades.
- Regular la empresa a la normatividad de seguridad y salud en el trabajo, diseñando e implementando el sistema de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).
- Regular el aporte de la empresa a la responsabilidad social y la cultura eco sostenible, ante el cuidado de los insumos que se utilizan para obtener el papel en todos los gramajes.

### Referencias Bibliográficas

- Acero, L. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Bogotá D.C.: ECO Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Albert, M., & Fernández, T. (2008). *Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos*. Obtenido de Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/19/2>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (30 de Enero de 2019). Balance 2018 y perspectivas 2019. *ANDI*, págs. <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%20y%20Perspectivas.pdf>.
- Banco de la República. (16 de Septiembre de 2018). *Tasa de cambio representativa del mercado TRM 2018*. Obtenido de [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co).
- Castaño López, A. M., & Forero Pérez, A. E. (2006). *Diseño y Propuesta Planeación Estratégica para la Empresa FP Tipografía y Litografía Ltda. con énfasis en un Plan de Ventas*. Bogotá.
- Celedón, N. (12 de Febrero de 2012). *¿Por qué mueren tan pronto las empresas de Bucaramanga?* Obtenido de Vanguardia Liberal: <https://www.vanguardia.com/economia/local/por-que-mueren-tan-pronto-las-empresas-de-bucaramanga-IGv1143083>
- Consejo Privado de Competitividad (CPC) y Universidad del Rosario. (2018). *Índice de Competitividad de Ciudades*. Obtenido de Consejo Privado de Competitividad: <https://compite.com.co/indice-de-competitividad-de-ciudades/>

Cuellar, J. (2016). *Planteamiento del Problema del Proyecto*. Santander: SENA.

Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortíz, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Obtenido de Universidad Nacional: [http://www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catellocat/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (Pearson, Ed.) Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2010). *Proyecciones Nacionales y departamentales de población*. Obtenido de DANE: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

Diseño Empresarial. (2016). *Logotipo Diseño Empresarial*. Obtenido de Portal Web Diseño Empresarial: <http://www.disenoempresarial.com.co/>

Dispapeles, Ashe S.A., y Coimpresores. (2019). *Proveedores de papel ecológico para impresoras*. Obtenido de Office DEPOT: <https://www.officedepot.com.co/officedepotCO/en/search/?text=resma+de+papel>

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gan Busto, F., & Triginé, J. (2006). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

González, F. (14 de 03 de 2019). (J. Villanueva, Entrevistador)

González, J., Cuisman, K., & Hernández, P. (2017). *Perdurabilidad empresarial de las MIPYMES de la ciudad de Cartagena: un estudio de caso*. En J. Ramírez (Presidencia), *Segundo*



- congreso internacional en administración de negocios internacionales*. Obtenido de Simposio llevado a cabo en la Universidad Pontificia Bolivariana: <http://ciani.bucaramanga.upb.edu.co/wp-content/uploads/2017/10/JaimeEduardoGonzalez.docx.pdf>
- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La naturaleza de la dirección estratégica*. Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya: [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_1.html](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html)
- Gutierrez, J., Vega, A., & Vega, E. (2011). *Modelo de Gestión Estratégica para la empresa Tipografía Imperio S.A.* Obtenido de Universidad EAN. Monografía de Grado Administración de Empresa: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1703/VegaAlex2012.pdf?sequence=3>
- Hernandez, G. (02 de 04 de 2009). *Docplayer*. Obtenido de <https://docplayer.es/56476112-instituto-politécnico-nacional.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2004). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica*. Obtenido de Harvard Business School Publishing Corporation: <http://www.eguillen.com/wp-content/uploads/2012/01/Usar-el-BSC-como-sistema-de-gestion-estrategica-copia.pdf>
- Kaplan, Robert; Norton, David. (2000). *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marquez A., L. F. (2016). *Pensamiento Estratégico*. Bogota: ESAP.
- Micán, C., & Jiménez, V. (2012). *Balanced Scorecard para la alineación de la estrategia sectorial y la función de operaciones de la industria gráfica del Valle del Cauca, Colombia*. Obtenido de El hombre y la Máquina. Repositorio Educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10916/1/A0128.pdf>
- Molina, F. (2017). *Diseño de un modelo de Balanced Scorecard para la gerencia de operaciones de una mediana empresa de litografía en Cali*. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/12255>
- Montoya, C., & Bárbaro, J. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Visión de futuro*. Argentina: Revista Interamericana de Bibliotecología. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/16822/1/v34n1a3.pdf>
- Moreno, Y., & Rodríguez, J. (2009). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Anillados Graficos Ltda*. Obtenido de Universidad de la Salle. Trabajo de Grado Administración de Empresas: <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/3072>
- PNG Ocean. (2018). *Impresión offset en papel 2 estados: la historia de mi matrimonio editorial, negocio PNG Clipart*. Obtenido de PNG Ocean: <https://www.pngocean.com/gratis-png-clipart-tqxk>

Porter, M. (2008). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado el 1 de 05 de 2019, de 5fuerzasdeporter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Revista Dinero. (06 de Enero de 2019). *La Industria Gráfica se prepara para Andigráfica 2019*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/la-industria-grafica-se-prepara-para--andigrafica-2019/272792>

Roldán, P. (2018). *Competitividad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Rueda, J. (Junio de 2014). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2012). *Gestión de Proyecto*. Bucaramanga: SENA.

Tójar, J. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: La Muralla S.A.  
Obtenido de [https://books.google.com.co/books/about/Investigaci%C3%B3n\\_cualitativa\\_comprender\\_y.html?id=IXcdV7aLbWcC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/Investigaci%C3%B3n_cualitativa_comprender_y.html?id=IXcdV7aLbWcC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

### **Vita**

El autor de este proyecto, Javier Mac Gyver Villanueva Salamanca, nacido en la ciudad de Bucaramanga (Santander – Colombia) ha dedicado parte de su vida laboral a desempeñarse como emprendedor realizando diferentes actividades relacionadas con el sector de las artes gráficas, actualmente cuenta con su propia pymes llamada Oll In One Agencia de Publicidad.

Y como mensaje final es mi deseo expresar a través de mis labores, comunicación, relaciones interpersonales y ejemplo el agradecimiento a Dios, a la Vida, a mi Familia, amigos y a la Universidad Pontificia Bolivariana, porque todos han creído en mi esfuerzo, dedicación y talento.