

1-1-2013

## Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Carfer Impresores Ltda

Mariana Sánchez García  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Andrea Fernández Cifuentes  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Sánchez García, M., & Fernández Cifuentes, A. (2013). Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Carfer Impresores Ltda. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/358](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/358)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA CARFER IMPRESORES LTDA

ANDREA FERNÁNDEZ CIFUENTES  
MARIANA SÁNCHEZ GARCÍA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.  
2013

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A LA EMPRESA  
CARFER IMPRESORES LTDA

ANDREA FERNÁNDEZ CIFUENTES  
MARIANA SÁNCHEZ GARCÍA

Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director  
ALFONSO MESA MEJÍA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2013



## Dedicatoria

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres quienes fueron un apoyo incondicional y por su confianza.

A mis hermanos quienes me ayudaron y me escucharon cuando lo necesite.

A mis amigos por su compañía y apoyo.

Andrea Fernández Cifuentes

Doy gracias a Dios en mi formación profesional donde siempre el cariño y el apoyo de mis padres y seres amados estuvo presente en cada decisión. Y en el camino emprendido hace unos años atrás en la búsqueda del conocimiento y la mejora continua de mí ser. Ahora inicia otra etapa de mi vida con el acompañamiento de mis seres siempre amados y las personas que siempre están allí para brindarte una mano amiga y su incondicional apoyo.

Gracias a todos por ser quienes son.

Mariana Sánchez García

## **Agradecimientos**

Principalmente queremos agradecer a Dios por guiarnos en esta etapa y por colmarnos de sabiduría para la culminación de este proyecto.

A nuestro Director Alfonso Mesa Mejía por su liderazgo, acompañamiento y su constante dedicación en nuestro trabajo, por demostrarnos la importancia del trabajo en equipo, por su calidad humana y por guiarnos en este camino, de todo corazón gracias por su apoyo.

Al Gerente y al personal de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, por su disposición, por haber dedicado el tiempo necesario y por habernos suministrado la información para la realización de este trabajo.

A nuestros familiares y amigos quienes fueron un apoyo constante en este camino, que nos llena de felicidad poder alcanzar esta meta pues nuestro deseo era lograr ser Administradoras de Empresas.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
1 Tema .....	13
1.1 Línea de Investigación .....	13
1.2 Sublínea de Investigación .....	13
1.3 Título De Investigación .....	13
2 Problema .....	13
2.1 Planteamiento del Problema .....	13
2.2 Formulación del Problema de Investigación .....	14
3 Objetivos .....	15
3.1 Objetivo General .....	15
3.2 Objetivos Específicos .....	15
4 Justificación .....	16
4.1 Teórica .....	16
4.2 Práctica .....	17
4.3 Metodológica .....	17
5 Marco De Referencia .....	19
5.1 Marco Teórico .....	19
5.2 Marco conceptual .....	26
5.3 Marco Empresarial .....	33
5.3.1 Historia de la Empresa .....	34
5.4 Marco Legal .....	37
5.4.1 Marco Normativo: Ley 590 de 2000 y ley 905 de 2004 .....	38
6 Diseño Metodológico .....	39
6.1 Tipo de Investigación: Descriptivo .....	39
6.2 Población y Muestra .....	40
6.3 Instrumentos de Investigación .....	41

6.3.1	Fuentes primarias.....	41
6.3.2	Fuentes Secundarias .....	41
7	Diagnóstico de la empresa .....	42
7.1	Aspectos Financieros de Carfer Impresores Ltda.....	42
7.1.1	Estados Financieros.....	42
7.1.2	Análisis Vertical o Estático .....	45
7.1.3	Análisis Horizontal y Dinámico .....	49
7.1.4	Razones Financieras.....	52
7.2	Entrevista al Propietarios: Carfer Impresores Ltda. ....	56
7.2.1	Conclusiones Generales de la entrevista realizada al Propietario 63	
7.2.2	7.2.2 Resultados Esperados de la Encuesta <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
7.2.3	Análisis Información .....	64
7.2.4	Aplicación de la encuesta a los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA. ....	65
7.2.5	Conclusiones Generales a la encuesta aplicada a los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA.....	75
8	Matriz DOFA.....	76
7.1.	Análisis DOFA .....	78
8.1	Formulación del plan estratégico (Propuesta) .....	79
8.1.1.	Misión propuesta.....	79
8.1.2.	Visión propuesta.....	80
8.1.3.	Valores Corporativos Propuestos.....	80
8.1.4.	Objetivos Organizacionales Propuestos.....	80
8.1.5.	Políticas Propuestas.....	81
8.1.6.	Estructura Organizacional .....	82
8.2.	Formulación Estratégica .....	83
8.2.1.	Mapa estratégico para CARFER IMPRESORES LTDA .....	84
8.4	Presupuesto Estimado para desarrollo de la Propuesta.....	85
8.3.	Plan de Acción.....	85

9. Conclusiones.....	91
10. Recomendaciones .....	93
11. Logros y Aportes .....	94
Bibliografía.....	96
12. Anexos .....	98
12.1. Anexo A: Entrevista Propietarios: Carfer Impresores Ltda. ....	98
12.2. Anexo B: Formato Encuesta dirigida a los funcionarios de Carfer Impresores Ltda.....	101
12.3. Anexo C: Manual de Funciones de Carfer Impresores Ltda. ....	104

## Lista de Tablas

Tabla No. 1: Relación de Empleados Carfer Impresores Ltda.....	39
Tabla No. 2: Balance General - Carfer Impresores Ltda.....	41
Tabla No. 3: Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.....	42
Tabla No. 4: Análisis Vertical o Estático a los Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.....	44
Tabla No. 5: Análisis Vertical o Estático a los Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.....	46
Tabla No. 6: Análisis Horizontal o Dinámico al Balance General- Carfer Impresores Ltda.....	48
Tabla No. 7: Análisis Horizontal o dinámico a los Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.....	50
Tabla No. 8: Matriz DOFA.....	76
Tabla No. 9: Matriz DOFA.....	77
Tabla No. 10: Presupuesta para Implementación.....	83
Tabla No. 11: Plan de Acción – Enfoque Gerencia.....	84
Tabla No. 12: Plan de Acción – Enfoque Administrativo.....	85
Tabla No. 13: Plan de Acción – Enfoque Operativo.....	86
Tabla No. 14: Plan de Acción – Enfoque Diseño.....	87
Tabla No. 15: Plan de Acción – Enfoque Financiero.....	88

## Lista de Gráficas

Gráfica No. 1: Formulación Estratégica.....	22
Gráfica No.2: Ubicación Geográfica de la Empresa.....	33
Gráfica No.3: Ubicación Geográfica de los clientes Nacionales.....	35
Gráfica No.4: Ubicación Geográfica de los clientes de Bogotá y sus alrededores.....	36
Gráfica No.5: Datos de la Pregunta No. 1 a la encuesta.....	63
Gráfica No.6: Datos de la Pregunta No. 2 a la encuesta.....	64
Gráfica No.7: Datos de la Pregunta No. 3 a la encuesta.....	64
Gráfica No.8: Datos de la Pregunta No. 4 a la encuesta.....	65
Gráfica No.9: Datos de la Pregunta No. 5 a la encuesta.....	66
Gráfica No.10: Datos de la Pregunta No. 6 a la encuesta.....	66
Gráfica No.11: Datos de la Pregunta No. 7 a la encuesta.....	67
Gráfica No.12: Datos de la Pregunta No. 8 a la encuesta.....	68
Gráfica No.13: Datos de la Pregunta No. 9 a la encuesta.....	68
Gráfica No.14: Datos de la Pregunta No. 10 a la encuesta.....	69
Gráfica No.15: Datos de la Pregunta No. 11 a la encuesta.....	70
Gráfica No.16: Datos de la Pregunta No. 12 a la encuesta.....	71
Gráfica No.17: Datos de la Pregunta No. 13 a la encuesta.....	71
Gráfica No.18: Datos de la Pregunta No. 14 a la encuesta.....	72
Gráfica No.19: Datos de la Pregunta No. 15 a la encuesta.....	73
Gráfica No.20: Organigrama Propuesto.....	80
Gráfica No.21: Organigrama Mapa Estratégico.....	82

## Introducción

*Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.<sup>1</sup>*

Por lo tanto, las Pymes se encuentran en constante búsqueda de ventajas competitivas con las cuales puedan ofrecer sus productos y servicios que marquen la diferencia, así que, un factor de éxito para una empresa es el direccionamiento estratégico enfocado en los planes y/o proyectos, dándole prioridad a los objetivos y metas propuestas. Tomando en cuenta el medio empresarial colombiano desarrolla destrezas y habilidades para un mejor desempeño en el ámbito administrativo interno, haciendo que las empresas sean eficientes y eficaces mediante sus procesos de mejora continua.

Con el presente trabajo, se pretende realizar una propuesta de direccionamiento estratégico en una empresa del sector de Artes Gráficas en Colombia, en este caso CARFER IMPRESORES LTDA, y teniendo como base los elementos teóricos que se han desarrollado sobre la temática.

CARFER IMPRESORES LTDA, es una microempresa del sector manufacturero de artes gráficas y publicidad, está dedicada principalmente a prestar servicios de publicidad, facturación, folletos, volantes y otros accesorios publicitarios dando a conocer sus productos a través de la calidad y así posicionarse en el mercado. Sin embargo, la empresa presenta

---

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. Pymes. [en línea. <<http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm> [citado el 10 de Abril de 2012]

falencias a nivel administrativo que afectan su desempeño, por lo cual se pretende mejorar a través de nuestra propuesta.

Para tal fin, se realizará un diagnóstico empresarial utilizando la información suministrada por la empresa, así como las fuentes teóricas que contribuyan al desarrollo de la propuesta, de tal manera que se pueda favorecer al direccionamiento estratégico de la empresa.

## **1 Tema**

Área de Administración.

### **1.1 Línea de Investigación**

Gestión, Administración y Organización.

### **1.2 Sublínea de Investigación**

Plan de desarrollo empresarial.

### **1.3 Título De Investigación**

Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa “CARFER IMPRESORES LTDA” en la ciudad de Bogotá D, C.

## **2 Problema**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

CARFER IMPRESORES LTDA, es una empresa dedicada a las artes gráficas, fundada en el año 2002. Desde su fundación ha venido presentando un crecimiento moderado en el sector de las artes gráficas.

Por otro lado, la empresa presenta una debilidad en su planeación estratégica, por no tener definido sus objetivos corporativos, misión, visión y metas que puedan ayudar en el desarrollo del direccionamiento estratégico de la misma hacia un futuro.

Además, la empresa está dirigida por el gerente, quien tiene que asumir algunas funciones operativas y administrativas como son realizar la debida impresión de los pedidos solicitados por los clientes, verificar y llevar a su

lugar de entrega; por lo tanto, se observa la falta de planeación y organización de los recursos dentro de la empresa.

Sin embargo, el crecimiento sostenido de la empresa a través de los años ha conllevado a su expansión en los campos de diseño, edición, impresión, y publicidad, generando clientes leales del sector manufacturero en ciudades como Bogotá, Barranquilla, San Andrés entre otras ciudades del territorio nacional. Aun así, la falta de direccionamiento estratégico puede ocasionar que los clientes y proveedores generen incertidumbre frente al futuro de sus relaciones comerciales.

Consecuentemente, se busca el desarrollo de una cultura organizacional en la cual estén involucrados todos los niveles jerárquicos que contribuyan al efectivo funcionamiento operativo y administrativo de la empresa.

## **2.2 Formulación del Problema de Investigación**

¿Qué propuesta de direccionamiento estratégico se puede implementar en la empresa CARFER IMPRESORES LTDA para su sostenibilidad y crecimiento en el sector de las artes gráficas?

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa CARFER IMPRESORES LTDA en la ciudad de Bogotá D, C.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, para desarrollar el diagnóstico interno de la empresa.
- Determinar las oportunidades o amenazas por medio de un diagnóstico externo de la empresa.
- Precisar los elementos que determinarán el direccionamiento estratégico de la empresa a través del planteamiento de su visión, misión y valores corporativos
- Establecer las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis del entorno interno de la empresa.
- Dar a conocer los resultados obtenidos a los propietarios de CARFER IMPRESORES LTDA, para que se estudie y analice la propuesta, a fin de que sea implementada en la empresa.

## 4 Justificación

### 4.1 Teórica

*Las Pymes en Colombia, poseen una importancia socioeconómica enorme. En Colombia y en el mundo, son un gran motor de economía, 23 mil MiPymes existen en Colombia principalmente en Bogotá, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, suman el 99% de las empresas del país, generan el 63% de empleo y el 37% en producción. En el caso de las microempresas estas son, en su mayoría, empresas familiares de estratos 1, 2 y 3. Los principales Sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmeccánico, Autopartes y Minerales no Metálicos.<sup>2</sup>*

*En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.<sup>3</sup>*

Dentro de las Pymes encontramos a la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, que se ha venido consolidando en el sector de las artes gráficas con un crecimiento estable, donde sus clientes en los últimos años se han caracterizado por ser constantes a la empresa; no obstante, se busca mejorar a través de la implementación de una propuesta de direccionamiento estratégico afianzar su filosofía corporativa y fortalecimiento continuo de las relaciones con los clientes.

---

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE- BUGA. MiPymes en Colombia. [en línea] <<http://www.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>> [citado el 5 de Septiembre de 2012]

<sup>3</sup> BUSINESSCOL. Pymes en Colombia. [en línea] <<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes>> [citado el 4 de Septiembre de 2012]

Por lo tanto, el presente trabajo propone la realización de un estudio, aplicación de conceptos administrativos, análisis y crecimiento de las artes gráficas y su incidencia en la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, así mismo, proporcionar elementos de control y gestión en la organización, a través, de una propuesta de direccionamiento estratégico brindado solución a la situación actual de la empresa en la cual se evidencia una falta de la misma.

#### **4.2 Práctica**

La utilidad de esta investigación radica en la posibilidad de ofrecer una alternativa de mejoramiento a los procesos administrativos de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA. La propuesta será esencial a la hora de establecer componentes organizacionales y valores corporativos con los que debe contar la empresa, así mismo la propuesta otorgara una guía compuesta como lo son los manuales de funciones pertinentes a cada proceso administrativo, además de un plan de acción que permita la implementación de la estrategia en un determinado tiempo.

#### **4.3 Metodológica**

Para el desarrollo de este trabajo se tiene acceso a la información y conocimiento de la empresa por fuentes directas de la misma, con el fin de determinar un plan de trabajo que conlleve al desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico adecuado a las necesidades de la empresa, donde se utilizaran herramientas correspondientes a cada etapa según corresponda. Primero se acudirá al método de observación para percibir el ambiente interno y externo, en segundo lugar se realizará un análisis de la situación actual de la empresa donde hará el diagnóstico estratégico, en tercer lugar se efectuaran entrevistas y encuestas pertinentes dentro del proceso del diseño de la propuesta, por último se acudirá al análisis y

síntesis de la información para lograr estructurar las estrategias que conducirán al plan de acción hacia el mejoramiento de los procesos en la empresa CARFER IMPRESOPRES LTDA.

## **5 Marco De Referencia**

### **5.1 Marco Teórico**

Para la presente investigación se tendrán en cuenta fuentes teóricas que serán de gran aporte para el desarrollo de la investigación.

Se considera que la teoría Clásica y Neoclásica se pueden aplicar en el esquema actual para la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, puesto que los autores Henry Fayol y Peter F Drucker le dan gran importancia al desarrollo organizacional, por tal motivo se tiene en cuenta para la propuesta de direccionamiento estratégico de la empresa.

Es de fundamental importancia, conocer el concepto de planeación estratégica y las fases que comprende este proceso en su desarrollo y aplicación, puesto que las empresas que gestionen adecuadamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva; el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, y en la capacidad que posean para el desarrollo de sus labores, por esta razón se debe tener en cuenta los principios corporativos, la misión y la visión hacia donde se pretende llegar y que se desea alcanzar.

La empresa CARFER IMPRESORES LTDA, no tiene una concepción clara de hacia dónde quiere llegar, así que se debe empezar a diagnosticar para poder realizar la propuesta de Direccionamiento estratégico.

Los conceptos que los autores nos exponen a continuación son de gran utilidad para la realización de la propuesta debido a que la empresa debe tener los objetivos claros para lograr lo deseado y así mismo poder crecer dentro del mercado de las artes gráficas teniendo en cuenta, el mejoramiento de su administración:

- La Teoría clásica de la Administración (Fayol), *los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.*<sup>4</sup> Teoría Neoclásica (P. F. Drucker) *En la Teoría Neoclásica se le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de: estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización.*
- Reyes Ponce enumera la importancia de la administración como:

*“Para las empresas medianas y pequeñas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. En los que indiscutiblemente, son superadas sus grandes competidoras”*<sup>5</sup>

- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la organización es:

*“Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”*<sup>6</sup>

- Para Idalberto Chiavenato la Empresa es:

*“Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” como mencionamos anteriormente estos*

---

<sup>4</sup> FAYOL, HENRY. Teoría clásica de la Administración. Cuarta edición 2009. Editorial: Limusa. pp. 230-232.

<sup>5</sup> REYES PONCE, AGUSTÍN; Administración de empresas: teoría y práctica, 1ª Edición (Vol.1), México MX, editorial Limusa 2003, Pág. 27

<sup>6</sup> FERRELL O.C., HIRT GEOFFREY, RAMOS LETICIA, ADRIAENSÉNS MARIANELA Y FLORES MIGUEL ÁNGEL. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.

*objetivos pueden ser el lucro a través de la creación de productos y servicios conjuntamente con la venta y expansión de los mismos”.*<sup>7</sup>

- Para Gerry Johnson, Kevan Shole, Richard Whittington el direccionamiento estratégico es:

*“La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de estrategia en acción”.*<sup>8</sup>

*“La dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y una determinada operación.”*

*“Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la conceptualización de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y la experiencia previas de los directivos suelen estar orientadas hacia la acción, o hacia la planificación o los análisis detallados.*

- Para Humberto Serna Gómez, el Direccionamiento estratégico es:<sup>9</sup>

*Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia a donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.*

*El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de organización.*

---

<sup>7</sup> IDALBERTO CHIAVENATO. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.1994, Mc Graw Hill, Pág. 4.

<sup>8</sup> JOHNSON, GERRY SCHOLE, KEVAN WHITTINGTON, RICHARD. Administración y dirección empresarial. Séptima Edición. Pearson Educación 2006

<sup>9</sup> SERNA GOMEZ HUMBERTO (2008). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión (10. ª ed.) Bogotá: 3R Editores

*PRINCIPIOS CORPORATIVOS, son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituye la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.*

*VISION, es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.*

*MISION, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:*

- 1. Para que existe la organización.*
  - 2. Cuál es su negocio.*
  - 3. Cuales sus objetivos.*
  - 4. Cuales sus clientes.*
  - 5. Cuales sus prioridades.*
  - 6. Cual su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores.*
  - 7. Cual su responsabilidad social.*
- Para Humberto Serna Gómez, la formulación estratégica es importante:

Deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción propuestos. Ver gráfica No.1.



Gráfica No. 1: Formulación Estratégica

Fuente: Gerencia Estratégica. Humberto Serna Gómez.

- Lourdes Munch (2006) plantea que la planeación estratégica:

*“Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Su función es regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, siendo de largo plazo y comprendiendo a toda la organización”.*(p70) <sup>10</sup>

- Humberto Serna (1997) define la planeación estratégica como:

---

10 GARCÍA, y MUNICH, Lourdes (2004). Fundamentos de administración. 15ª ed. Pag 70. México: Trillas.

*“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”(p 14)<sup>11</sup>*

- Joaquín Rodríguez Valencia (2001) propone que la planeación estratégica es:

*“Proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.(p 37) <sup>12</sup>*

- Humberto Serna (1997), plantea que la planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

*Las estrategias, el direccionamiento, el diagnostico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoria estratégica.*

*Las estrategias, definen los objetivos y las políticas de la empresa, se caracterizan porque tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el presente y futuro de la empresa, se caracterizan por su capacidad de liderazgo, compromiso con la empresa y por la calidad de su talento humano. Su participación en la toma de decisiones organizacionales consolida las ventajas competitivas de la empresa.*

*El direccionamiento estratégico está constituido por los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa. Los principios corporativos*

---

<sup>11</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto (1997). Gerencia Estratégica. 7ª Edición Pag 14. Bogotá: 3r Editores

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. (2001) Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa Pag 37. (4.ª ed.) México: Thomson.

*son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y constituyen el soporte de la cultura organizacional, de la misión y la visión. La visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, señala rumbo, da dirección y une el presente de las empresas con su futuro. La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.*

*El diagnóstico estratégico es el marco de referencia para el diagnóstico de la situación actual de la compañía a nivel interno y externo, incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.*

*Las opciones estratégicas ayudan a la compañía a anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades, define los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analiza el comportamiento de su portafolio de productos, define objetivos globales de la compañía y determina las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.*<sup>13</sup>

- *Para Rumelt, Schendel y Teece (Rumelt et al., 1994), el direccionamiento estratégico está relacionado con la dirección de las organizaciones, e incluye las preocupaciones de los gerentes senior y la búsqueda de las razones para el éxito o fracaso en las organizaciones. Los autores concluyen que el direccionamiento estratégico está en el corazón de la creación de riqueza en las sociedades industriales modernas. Adicionalmente precisan que al*

---

<sup>13</sup> Idem. Pag. 63

*igual que la medicina o la ingeniería, existe porque es susceptible de codificarse, enseñarse y ampliarse el campo conocido sobre el desempeño habilidoso de roles y tareas, las cuales son una parte necesaria de esta civilización*<sup>14</sup>

- Abraham H. Maslow, *estudiaría las necesidades que ordenan el comportamiento humano, estableciendo una jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de asociación, psicológicas y de autorrealización. Bajo estas escalas, a medida que el individuo va satisfaciendo los primeros niveles puede dar paso a necesidades de naturaleza superior.*<sup>15</sup>
- Gustavo Sánchez Muñoz habla de las artes gráficas como:

*“Artes gráficas: Las profesiones, empresas y ocupaciones industriales relacionadas con la creación de productos impresos. Diseño gráfico, pre impresión, impresión, encuadernación y ocupaciones similares están directamente relacionadas con las artes gráficas. La publicidad, redacción, fotografía, dibujo, pintura y similares son ocupaciones que pueden estar relacionadas con las artes gráficas”.*<sup>16</sup>

## **5.2 Marco conceptual**

Los conceptos descritos a continuación, son relevantes en el estudio que se llevara a cabo donde es importante dar claridad al lector sobre algunos términos de tipo técnico y teórico que permitirán contextualizar el funcionamiento de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA.

---

<sup>14</sup>Rumelt, Schendel y Teece (1994). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. [en línea]. Consultado: (Noviembre, 2011) Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000100008&script=sci_arttext)

<sup>A</sup> Abraham H. Maslow (1994). El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. [en línea]. Consultado: (Noviembre, 2011) Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512003000100008&script=sci_arttext)

<sup>16</sup> Sánchez Muñoz Gustavo (Gusgsm), (2010). Artes gráficas,. [en línea]. Consultado: (Noviembre, 2011) Disponible en: [www.glosariografico.com](http://www.glosariografico.com)

- **Amenazas:** Son los eventos, o hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **Artes gráficas:** en el sector comúnmente se le atribuye a las profesiones, empresas y ocupaciones industriales relacionadas con la creación de productos impresos. Diseño gráfico, pre impresión, impresión, encuadernación y ocupaciones similares están directamente relacionadas con las artes gráficas. La publicidad, redacción, fotografía, dibujo, pintura y similares son ocupaciones que pueden estar relacionadas con las artes gráficas.
- **Autoridad:** como es interpretada por Max Weber, quien la entiende: “como dominación, es la probabilidad de encontrar obediencia dentro del grupo determinado para mandatos específicos. Afirma que en el caso concreto esta dominación ("autoridad"), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, que se dan por habituación o por arreglos afines. La obediencia es esencial para que se ejerza la autoridad”. Habla de tres tipos de autoridad la carismática, legal y tradicional.
- **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los cliente, calidad en el servicio etc.
- **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo entendido como fortalezas o debilidades en: dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

- **Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras en la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.
- **Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia etc.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con proceso de producción de las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otra infraestructura tecnológica (Hardware) exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a los servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos tecnológicos, etc.
- **Capacitación:** Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

- **Debilidades:** Son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **Diagnóstico:** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.
- **Diagnóstico Estratégico:** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrentan la institución.
- **Diagnóstico Interno:** es el proceso para identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica, capacidad de talento humano.
- **Diagnóstico Externo:** Es el proceso de identificar las oportunidades y/o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran: factores económicos, políticos, sociales, geográficos, tecnológicos y competitivos.
- **Direccionamiento Estratégico:** Las organizaciones para crecer generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión, la visión de la organización.
- **Estrategia:** Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.
- **Estructura organizacional:** sistema formal de relaciones de trabajo para la simultánea separación e integración de tareas.

- **Eficacia:** Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.
- **Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- **Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los competidores.
- **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per capital, disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- **Factor Político:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local; otros agentes del gobierno puedan afectar a la empresa o unidad estratégica del negocio.
- **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, cultura, etc)
- **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware) así como los procesos (Software).
- **Fortalezas:** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- **Gestión:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

- **Gerencia:** La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, además se puede asociar con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos. Crecimiento empresarial.
- **Mercado:** La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.
- **Metas:** Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.
- **Misión:** Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
- **Objetivos:** Metas o logros que se pretenden conseguir en una empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado.
- **Objetivos Globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión, visión de la empresa o área de negocio.
- **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, así se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- **Organigrama:** Muestra la composición estructural de la empresa sus órganos y sus relaciones de interdependencia.
- **Planeación:** Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia dónde va la institución, cuál es su misión, sus objetivos y metas;

establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos.

- **Planes de Acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.
- **Políticas:** Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.
- **Presupuestos:** Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, se puede considerar como un programa “llevado a números”, de hecho, al presupuesto financiero de operaciones se le conoce como un plan de utilidades.
- **Principios Organizacionales:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de organización o área. Definen lo que es importante para una organización, son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa son la definición de la filosofía empresarial.
- **Proceso:** Conjunto de actividades que toman un insumo, le agregan valor y generan como resultado un producto o servicio que entregan al cliente. En la estructura se ven como un conjunto de subprocesos y/o procedimientos que tienen un punto de inicio y final, generalmente la provisión a un cliente interno o externo.
- **Productividad:** Relación productos – insumos dentro de un periodo de tiempo con la debida consideración de la calidad.
- **Proyectos Estratégicos:** Son un número limitado de áreas estratégicas, en la cuales, la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño

excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas *condición para que el negocio logre sus objetivos*.

- **Valor:** *Es una creencia que ya se ha hecho permanente sobre lo que es y no es correcto, que guía los actos y el comportamiento de los empleados en el logro de los objetivos de la organización.*
- **Visión:** Hace alusión a lo que quiere alcanzar la empresa a mediano o largo plazo.

### **5.3 Marco Empresarial**

CARFER IMPRESORES LTDA, fue constituida bajo escritura pública No.0000148 en la notaria 6 de Bogotá el 18 de enero de 2002, e inscrita como sociedad comercial el 25 de enero de 2002, con número de identificación tributaria NIT. 830.097.239-0, es una empresa que se posiciona en el sector manufacturero, cuyo objeto social registrado en cámara de comercio es: Diseño de artes gráficas, litografía, elaboración de papelería comercial para empresas, impresión publicitaria, entre otras actividades relacionadas con de artes gráficas y la publicidad.

### 5.3.1 Historia de la Empresa



Gráfica No.2: Ubicación Geográfica de la Empresa  
Fuente: Autores.

CARFER IMPRESORES LTDA, se consolidó en Enero del año 2002 como empresa familiar por sus propietarios Carlos Arturo Fernández Amaya y María Cecilia Cifuentes Cifuentes en la ciudad de Bogotá, en el Barrio “El Carmen” localidad de Tunjuelito (Según Gráfica No.2) y donde actualmente continúa ejecutando su objeto social; la idea de los propietarios, fue crear una compañía de Publicidad y/o artes gráficas con la perspectiva de ofrecer productos y/o servicios a las diferentes empresas de la ciudad.

Teniendo en cuenta, el funcionamiento de la empresa, en el momento de su creación contaban con un local, con (5) cinco empleados quienes desempeñaban cargos operativos, un computador e impresora para realizar los diferentes diseños y artes que solicitaban los clientes, una máquina

Multilith en la cual se realizaban los trabajos de tipografía y publicidad, adicionalmente contaba con un stock de materia prima que permitía elaborar los diferentes trabajos; sus propietarios quienes son empíricos y han sido los encargados de las labores administrativas y operativas de la empresa, quienes buscan un crecimiento constante y aprovechamiento de las oportunidades que brinda el sector de las artes gráficas.

En el año de su fundación CARFER IMPRESORES LTDA se introdujo dentro del mercado editorial y empezó a realizar trabajos tales como: facturas, tarjetas de presentación, stickers, plegables, entre otros. Según la información brindada por los propietarios señalan que, las ventas se han incrementaron año tras año, este mismo comportamiento se ha manteniendo hasta ahora, también han aumentado los clientes debido a la publicidad referenciada y publicidad voz a voz, dada por los mismos debido a la calidad de sus productos. En los últimos años se ha actualizado e incrementado clientela, por medio de recomendaciones y cartas de presentación, haciéndose conocedor en varias compañías.

Por lo tanto, el crecimiento de la demanda hizo que la empresa empezara a contratar personal hasta llegar a (15) quince empleados, a quienes se les inculcan valores de respeto, responsabilidad, tolerancia, trabajo en grupo, entre otros, son personas capacitadas para desarrollar la labor encargada por la empresa, para así tener un equipo de trabajo activo y con destreza.

Como la empresa fue creada empíricamente por sus propietarios y tomando en cuenta sus antecedentes, al no contar con una planificación y organización de la empresa, se requiere de un plan de direccionamiento estratégico para mejorar su funcionamiento, tener crecimiento económico y ser líder en el sector de las artes gráficas.

A continuación relacionamos los clientes nacionales, en la gráfica No.3:



-  San Andrés: Pronal Ltda
-  Barranquilla: Hydrabelt S.A
-  Neiva: Trugar S.A
-  Bogotá: Chía en el Restaurante El Pórtico

**Gráfica No.3: Ubicación Geográfica de los clientes Nacionales.**  
**Fuente: Autores.**

También se relacionan los clientes de Bogotá y sus alrededores en la gráfica No.4:



- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. Legis S.A.                          | 9. Granos y Condimentos el Sol C.A.  |
| 2. Kubo Constructores LTDA             | 10. Kata Tech LTDA                   |
| 3. Constructores Bolívar LTDA          | 11. Agroexport de Colombia LTDA      |
| 4. Lidertrans S.A.                     | 12. SAG Servicios de Ingeniería LTDA |
| 5. Avícola Universal LTDA              | 13. Pronti Aves LTDA                 |
| 6. Jairo Avellaneda y Cia Licores LTDA | 14. Soluciones Inmobiliarias LTDA    |
| 7. Hydrabelt S.A.                      | 15. Quinteros S.A                    |
| 8. Megacoples y Mangueras LTDA         |                                      |

**Gráfica No.4: Ubicación Geográfica de los clientes de Bogotá y sus alrededores.**  
Fuente: Autores.

#### **5.4 Marco Legal**

Las leyes que definen, delimitan y promueven el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas son básicamente la Ley 590 del 2000 y la Ley 905 del 2004 que modifica la anterior. En estas leyes se definen los rangos para clasificar estas empresas, se crean las instancias para dirigir la política oficial y sus funciones y se reglamentan algunas políticas de promoción. Institucionalmente, Colombia cuenta hoy en día con un Consejo

Superior de Pequeña y Mediana industria, el Consejo Superior de Microempresa y sus pares a nivel regional, con los cuales, de acuerdo con la Ley 905 del 2004, se creó el Sistema Nacional de MIPYMES.

#### **5.4.1 Marco Normativo: Ley 590 de 2000 y ley 905 de 2004**

Para ser clasificada como mediana pequeña o micro empresa, es necesario cumplir con al menos uno de los siguientes requisitos:

##### 1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

##### 2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

##### 3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ANDI - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia: Marco Normativo: Ley 590 de 2000 y Ley 905 de 2004 [en línea]  
<<http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=aec6f2bb-c642-4cfa-998c-b6136851425b>> [citado 10 de septiembre de 2012]

## 6 Diseño Metodológico

### 6.1 Tipo de Investigación: Descriptivo

Según Méndez (2009) <sup>18</sup> los estudios descriptivos son:

La investigación en las ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración, y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Éste lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Pero esto es posible:

1. Establecer las características demográficas de unidades investigadas.
2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
3. Establecer comportamientos concretos.
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en recolección de información, la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Dadas las anteriores informaciones, la Propuesta de direccionamiento estratégico para Empresa de CARFER IMPRESORES LTDA. de la Ciudad de Bogotá, puede catalogarse en este nivel de conocimiento, teniendo en

---

18 MENDEZ, CARLOS EDUARDO. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Cuarta edición 2009. Editorial: Limusa. pp. 230-232.

cuenta las indicaciones de Méndez, donde podemos identificar las características de la empresa, establecimiento de objetivos y soluciones según los resultados obtenidos en la recolección de información, es así como se diseñará la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa.

## 6.2 Población y Muestra

Se entiende por población *“El universo o población es un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio”* (De La Mora 2002, p 106). La población para la presente investigación la constituyen el personal y propietarios de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA.

La población está constituida por la totalidad de personas que laboran dentro de la empresa, es decir, quince (15) personas entre empleados y propietarios. A continuación en la tabla No. 1, se relaciona el personal administrativo y operativo que labora en la empresa:

ITEM	NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO
1	Carlos Fernández	Gerente general
2	Hernán Jiménez	Líder de Mercadeo y Diseño
3	Cecilia Cifuentes	Líder Administrativa y RRHH
4	William Tamayo	Líder Operativo
5	Alejandro Sosa	Vendedor
6	Javier Beltrán	Diseñador
7	Silvana Olarte	Soporte Administrativo
8	Nelson García	Contador
9	Jaime Ovalle	Mensajero
10	John Siatoya	Transportador
11	Jaime Andrés Romero	Prensista
12	Raúl Reyes	Prensista
13	Alberto Antolínez	Auxiliar de Impresión
14	Leonardo Arenas	Auxiliar de Impresión
15	Kelly Rodríguez	Encuadernadora

**Tabla No. 1: Relación de Empleados Carfer Impresores Ltda.**  
Fuente: Autores.

### **6.3 Instrumentos de Investigación**

Para este trabajo utilizaremos los siguientes instrumentos de investigación: el primero, la entrevista al propietario de la empresa y el segundo, la encuesta dirigida a los empleados. La aplicación de estos instrumentos nos permitirá obtener los insumos de información para realizar el direccionamiento estratégico a la empresa CARFER IMPRESORES LTDA.

#### **6.3.1 Fuentes primarias**

Como fuentes primarias utilizaremos la observación, la entrevista dirigida al propietario de la empresa y una encuesta a los empleados de la misma.

#### **6.3.2 Fuentes Secundarias**

Como fuentes secundarias se tendrán en cuenta los conceptos y teorías relacionadas con la planeación estratégica, las cuales se abordan en el libro de Humberto Serna Gómez, acerca de la Gerencia Estratégica, adicionalmente se estudiarán otras fuentes bibliográficas que contribuyen al desarrollo de la propuesta. Por otro lado, se consultarán datos de instituciones como el DANE, la Cámara de Comercio, otros relacionados con la empresa y el sector donde se desempeña.

## **7 Diagnóstico de la empresa**

### **7.1 Aspectos Financieros de Carfer Impresores Ltda**

Dentro de la evaluación de desempeño, es importante observar la salud financiera de la empresa y la necesidad de analizarlos con sumo cuidado, a través del Análisis Financiero, donde se utilizan los datos arrojados de los Estados Financieros con datos históricos para la planeación a corto y a largo plazo.

#### **7.1.1 Estados Financieros**

A continuación se presentan el Balance General con la información de los últimos cuatro años contables, en la tabla No.2:

Nombre de la empresa :  
Años de Análisis

CARFER IMPRESORES LTDA			
2012	2011	2010	2009

**BALANCE GENERAL  
ACTIVOS**

Monto actual por estado financiero

**Activos corrientes**

Caja y bancos  
Cuentas por Cobrar Clientes  
Cuentas por cobrar Socios  
Inventarios  
Impuestos y saldos a F  
Gastos pagados por adelantado  
Otros activos corrientes

849.000	349.000	610.000	836.000
8.628.000	2.710.000	3.125.000	8.866.000
9.307.000	11.428.000	11.488.000	
<b>18.784.000</b>	<b>14.487.000</b>	<b>15.223.000</b>	<b>9.702.000</b>

**Total Activos corrientes**

Equipo de Computo  
Equipo de Oficina  
Inmuebles, maquinaria y equipo  
Menos: Depreciación acumulada  
Intangibles

6.631.000	3.875.000	2.131.000	
8.867.000	8.641.000	8.641.000	12.420.000
7.230.000	8.250.000	10.000.000	8.580.000
12.750.000	12.750.000	12.750.000	19.830.000
42.880.000	41.826.000	34.310.000	
<b>97.142.000</b>	<b>89.829.000</b>	<b>83.055.000</b>	<b>50.532.000</b>

**Total Activos**

**PASIVO**

**Pasivo corriente**

Cuentas por pagar Proveedores  
Sobregiros y préstamos bancarios  
Costos y Gastos x pagar  
Impuestos por pagar  
Otros pasivos corrientes  
Otros pasivos corrientes  
Otros pasivos corrientes  
Otros pasivos corrientes

2.925.000	5.032.000	6.133.000	2.843.000
1.710.000	1.386.000	1.276.000	1.348.000
1.005.000	712.000	659.000	
<b>5.640.000</b>	<b>7.130.000</b>	<b>8.068.000</b>	<b>4.191.000</b>

**Total pasivos corrientes**

Deuda a largo plazo  
Ganancias diferidas  
Otros pasivos no corrientes  
Otros pasivos no corrientes  
Otros pasivos no corrientes

<b>5.640.000</b>	<b>7.130.000</b>	<b>8.068.000</b>	<b>4.191.000</b>

**Total pasivos no corrientes**

**Total Pasivos**

<b>5.640.000</b>	<b>7.130.000</b>	<b>8.068.000</b>	<b>4.191.000</b>
------------------	------------------	------------------	------------------

**PATRIMONIO**

Aportes Sociales  
Reservas Legales y Otras  
Acciones preferentes


**Menos: Acciones de tesorería**

Resultados acumulados  
Utilidad del Ejercicio  
Utilidad del Ejercicio  
Utilidad del Ejercicio

79.639.000	67.605.000	62.226.000	40.115.000
11.863.000	15.094.000	12.761.000	6.226.000

**Total patrimonio neto**

<b>91.502.000</b>	<b>82.699.000</b>	<b>74.987.000</b>	<b>46.341.000</b>
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

**Total Pasivo y Patrimonio**

<b>97.142.000</b>	<b>89.829.000</b>	<b>83.055.000</b>	<b>50.532.000</b>
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Tabla No. 2: Balance General - Carfer Impresores Ltda.  
Fuente: Autores.

El balance general se establece según los registros contables de sus operaciones, revisión de los activos fijos que posee la empresa y algunos

documentos soporte, donde se observa una variación constante de un periodo a otro.

En el Estado de Ganancias y Pérdidas de la empresa Carfer Impresores Ltda con la información de los últimos cuatro años contables, en la tabla No.3:

NOMBRE DE LA EMPRESA Años analizados	CARFER IMPRESORES LTDA			
	2012	2011	2010	2009
Ventas	43.820.000	56.909.000	49.721.000	10.816.000
Menos:Costo de ventas	-18.329.000	-24.043.000	-12.453.000	-4.616.000
<b>Utilidad bruta</b>	<b>25.491.000</b>	<b>32.866.000</b>	<b>37.268.000</b>	<b>6.200.000</b>
<b>Menos:</b> Gastos de administración	-6.726.000	-8.512.000	-7.663.000	-1.920.000
<b>Menos:</b> Gastos de ventas	-6.902.000	-9.260.000	-16.864.000	-4.280.000
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos				
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos				
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos				
<b>Más:</b> Otros ingresos				
<b>Más:</b> Otros ingresos				
<b>Más:</b> Otros ingresos				
<b>Más:</b> Otros ingresos				
<b>Utilidad operativa</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>12.741.000</b>	
<b>Menos:</b> Gastos financieros - neto				
<b>Utilidad antes de Participación e IR</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>12.741.000</b>	
<b>Menos:</b> Participación de los trabajadores				
<b>Menos:</b> Impuesto a la Renta				
<b>Utilidad neta</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>12.741.000</b>	
<b>Menos:</b> Dividendos a accionistas preferentes				
<b>Utilidad disponible a accionistas comunes</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>12.741.000</b>	
<b>Menos:</b> Dividendos a accionistas comunes				
<b>Utilidad no distribuida</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>12.741.000</b>	
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>12.741.000</b>	

Tabla No. 3: Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.  
Fuente: Autores.

En el estado de resultados de la empresa, el año 2009, se presentó una disminución en las ventas con respecto a los otros años. Adicionalmente, las ventas cubrieron los gastos administrativos y de ventas, sin generar utilidad en el periodo. Observando una falta de control en el desarrollo del ejercicio. Por otro lado, en los años 2010 y 2011 presentaron un comportamiento mejor en las ventas, proporcional a los gastos de administración y de ventas, dando al final del ejercicio utilidad a favor de la empresa. Mientras que en el año

2012, se evidencia una leve caída de las ventas con respecto al año 2011 al igual que los gastos de administración y de ventas, con una utilidad al final del ejercicio positiva.

También se observa que existe una variación constante en los últimos 4 años y de los cuales no hay una estabilidad dentro de la utilidad del ejercicio, se estima que un crecimiento de 5% para el año 2014.

### **7.1.2 Análisis Vertical o Estático**

Presentamos el análisis vertical o estático al Balance General con la información de los últimos dos años contables, en la tabla No.4:

Nombre de la empresa :

Años de Análisis

**BALANCE GENERAL**

**ACTIVOS**

Caja y bancos  
 Cuentas por Cobrar Clientes  
 Cuentas por cobrar Socios  
 Inventarios  
 Impuestos y saldos a F  
 Gastos pagados por adelantado  
 Otros activos corrientes  
 Otros activos corrientes  
 Equipo de Computo  
 Equipo de Oficina  
 Inmuebles, maquinaria y equipo  
 Menos: Depreciación acumulada  
 Intangibles  
 Vehiculos  
 Terrenos  
 Casa

**Total Activos**

**PASIVO**

Cuentas por pagar Proveedores  
 Sobregiros y préstamos bancarios  
 Costos y Gastos x pagar  
 Impuestos por pagar  
 Otros pasivos corrientes  
 Otros pasivos corrientes  
 Deuda a largo plazo  
 Ganancias diferidas  
 Otros pasivos no corrientes

**Total pasivos no corrientes**

**Total Pasivos**

**PATRIMONIO**

Aportes Sociales  
 Reservas Legales y Otras  
 Acciones preferentes  
**Menos:** Acciones de tesorería  
 Resultados acumulados  
 Utilidad del Ejercicio  
 Utilidad del Ejercicio  
 Utilidad del Ejercicio

**Total patrimonio neto**

CARFER IMPRESORES LTDA			
BALANCE GENERAL			
ANÁLISIS VERTICAL O ESTÁTICO			
2012	%	2011	%
AÑO 2		AÑO 1	
849.000	0,9%	349.000	0,4%
8.628.000	8,9%	2.710.000	3,0%
0	0,0%		0,0%
9.307.000	9,6%	11.428.000	12,7%
0	0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%
6.631.000	6,8%	3.875.000	4,3%
8.867.000	9,1%	8.641.000	9,6%
	0,0%		0,0%
	0,0%		0,0%
7.230.000	7,4%	8.250.000	9,2%
12.750.000	13,1%	12.750.000	14,2%
42.880.000	44,1%	41.826.000	46,6%
<b>97.142.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>89.829.000</b>	<b>100,0%</b>
2.925.000	51,9%	5.032.000	70,6%
1.710.000	30,3%	1.386.000	19,4%
0	0,0%		0,0%
1.005.000	17,8%	712.000	10,0%
0	0,0%		0,0%
0	0,0%		0,0%
0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%		0,0%
0	0,0%		0,0%
<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>5.640.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.130.000</b>	<b>100,0%</b>
0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%
79.639.000	87,0%	67.605.000	81,7%
11.863.000	13,0%	15.094.000	18,3%
0	0,0%	0	0,0%
0	0,0%	0	0,0%
<b>91.502.000</b>	<b>100,0%</b>	<b>82.699.000</b>	<b>100,0%</b>

Tabla No. 4: Análisis Vertical o Estático a los Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.  
 Fuente: Autores.

Durante el año 2011, el análisis con base en el % del total nos indica que el activo corriente representa un 16,1% del activo total, el fijo del 83,9% del activo total; la caja y bancos con el 0,4% del activo; muebles y enseres un 9,6% del activo.

En este mismo año, el pasivo corriente fue del 100% del total de los pasivos; cuentas por pagar a proveedores con el 51,9% del total de los pasivos; sobregiros y préstamos bancarios el 30,3% del total de los pasivos e impuestos por pagar del 17,8% del total de los pasivos.

Mientras tanto en el año 2012, el análisis con base en el % del total nos indica que el activo corriente representa un 19,3% del activo total, el fijo del 80,7% del activo total; la caja y bancos con el 0,9% del activo; muebles y enseres un 9,1% del activo.

En el mismo periodo, el pasivo corriente fue del 100% del total de los pasivos; dentro de este se destacan las cuentas por pagar a proveedores con el 70,6% del total de los pasivos; seguido de los sobregiros y préstamos bancarios el 19,04% del total de los pasivos e impuestos por pagar del 10% del total de los pasivos.

El patrimonio obtiene un porcentaje de 100%, lo cual refleja que la empresa cuenta con solidez financiera. Por lo tanto, se podría recomendar financiar nuevos planes de expansión o al momento de requerir grandes préstamos su patrimonio sería su mayor respaldo.

Entonces podemos observar un incremento en los activos corrientes de un año a otro, tomando en cuenta su capacidad de convertirse en efectivo en un periodo inferior a un año, es decir, mantener un buen flujo de liquidez. Adicionalmente, es el que determina su capacidad de pago que tiene la empresa lo cual conlleva a tener buenas relaciones con sus acreedores y

proveedores. Por lo anterior, se busca mejorar y optimizar a través de la implementación del plan estratégico para este punto.

Encontraremos a continuación el análisis vertical o estático al Estado de Ganancias y Pérdidas con la información de los últimos dos años contables, en la tabla No. 5:

NOMBRE DE LA EMPRESA	CARFER IMPRESORES LTDA			
	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
	ANÁLISIS VERTICAL O ESTÁTICO			
	Años analizados	2012	%	2011
Ventas	43.820.000	100,0%	56.909.000	100,0%
Menos:Costo de ventas	-18.329.000	41,8%	-24.043.000	42,2%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>25.491.000</b>	<b>58,2%</b>	<b>32.866.000</b>	<b>57,8%</b>
<b>Menos:</b> Gastos de administración	-6.726.000	15,3%	-8.512.000	15,0%
<b>Menos:</b> Gastos de ventas	-6.902.000	15,8%	-9.260.000	16,3%
<b>Menos:</b> Otros gastos operativos	0	0,0%	0	0,0%
<b>Más:</b> Otros ingresos	0	0,0%	0	0,0%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>11.863.000</b>	<b>27,1%</b>	<b>15.094.000</b>	<b>26,5%</b>
<b>Menos:</b> Gastos financieros - neto	0	0,0%	0	0,0%
<b>Utilidad antes de Participación e IR</b>	<b>11.863.000</b>	<b>27,1%</b>	<b>15.094.000</b>	<b>26,5%</b>
<b>Menos:</b> Participación de los trabajadores	0	0,0%	0	0,0%
<b>Menos:</b> Impuesto a la Renta	0	0,0%	0	0,0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>11.863.000</b>	<b>27,1%</b>	<b>15.094.000</b>	<b>26,5%</b>
<b>Menos:</b> Dividendos a accionistas preferentes			0	
<b>Utilidad disponible a accionistas comunes</b>	<b>11.863.000</b>	<b>27,1%</b>	<b>15.094.000</b>	<b>26,5%</b>
<b>Menos:</b> Dividendos a accionistas comunes			0	
<b>Utilidad no distribuida</b>	<b>11.863.000</b>	<b>27,1%</b>	<b>15.094.000</b>	<b>26,5%</b>
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>11.863.000</b>	<b>27,1%</b>	<b>15.094.000</b>	<b>26,5%</b>

Tabla No. 5: Análisis Vertical o Estático a los Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.  
Fuente: Autores.

La tabla nos permite observar el estado de ganancias y pérdidas de Carfer Impresores Ltda. Para el año 2011, en el análisis con base en el % del total nos indica que las ventas representan el 100%; el costo de ventas correspondió al 42,2% del total de las ventas; obteniendo una utilidad bruta

con el 57,8% del total de las ventas y en la utilidad neta con el 26,5% del total de las ventas.

Así mismo, encontramos que en el año 2012, donde las ventas representan el 100%; el costo de ventas correspondió al 41,8% del total de las ventas; obteniendo una utilidad bruta con el 58,2% del total de las ventas y una utilidad neta con el 27,1% del total de las ventas.

Por lo anterior, encontramos que ambos periodos fueron similares para la empresa en cuanto a sus porcentajes, en cuanto a las ventas, costo de ventas, utilidad bruta, donde se evidencia un comportamiento estable. Sin embargo las ventas en pesos ambos años fueron diferentes, por presentarse una disminución de las ventas por valor de Cop \$ 13.089.000, tal vez se presenta una debilidad en la estrategia de venta de la empresa.

### **7.1.3 Análisis Horizontal y Dinámico**

Presentamos el análisis horizontal o dinámico con la información de los últimos dos años contables del Balance General, en la tabla No.6:

Nombre de la empresa :

CARFER IMPRESORES LTDA

BALANCE GENERAL

ANÁLISIS HORIZONTAL O DINÁMICO

Años de Análisis

2011	2012	Valores Absolutos		
AÑO 1	AÑO 2	Aumento o disminución	%	Razón

**BALANCE GENERAL**

**ACTIVOS**

Caja y bancos	349.000	849.000	500.000	58,9%	2,43
Cuentas por Cobrar Clientes	2.710.000	8.628.000	5.918.000	68,6%	3,18
Cuentas por cobrar Socios	-	-	-	0,0%	-
Inventarios	11.428.000	9.307.000	- 2.121.000	-22,8%	0,81
Impuestos y saldos a F	-	-	-	0,0%	-
Gastos pagados por adelantado	-	-	-	0,0%	-
Otros activos corrientes	-	-	-	0,0%	-
Otros activos corrientes	-	-	-	0,0%	-
Equipo de Computo	-	-	-	0,0%	-
Equipo de Oficina	3.875.000	6.631.000	2.756.000	41,6%	1,71
Inmuebles, maquinaria y equipo	8.641.000	8.867.000	226.000	2,5%	1,03
Menos: Depreciación acumulada	-	-	-	0,0%	-
Intangibles	-	-	-	0,0%	-
Vehículos	8.250.000	7.230.000	- 1.020.000	-14,1%	0,88
Terrenos	12.750.000	12.750.000	-	0,0%	1,00
Casa	41.826.000	42.880.000	1.054.000	2,5%	1,03
<b>Total Activos</b>	<b>89.829.000</b>	<b>97.142.000</b>	<b>7.313.000</b>	<b>7,5%</b>	<b>1,08</b>

**PASIVO**

Cuentas por pagar Proveedores	5.032.000	2.925.000	- 2.107.000	-72,0%	0,58
Sobregiros y préstamos bancarios	1.386.000	1.710.000	324.000	18,9%	1,23
Costos y Gastos x pagar	-	-	-	0,0%	-
Impuestos por pagar	712.000	1.005.000	293.000	29,2%	1,41
Otros pasivos corrientes	-	-	-	0,0%	-
Otros pasivos corrientes	-	-	-	0,0%	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	0,0%	-
Ganancias diferidas	-	-	-	0,0%	-
Otros pasivos no corrientes	-	-	-	0,0%	-
<b>Total pasivos no corrientes</b>					-
<b>Total Pasivos</b>	<b>7.130.000</b>	<b>5.640.000</b>	<b>-1.490.000</b>	<b>-26,4%</b>	<b>0,79</b>

**PATRIMONIO**

Aportes Sociales	-	-	-	0,0%	-
Reservas Legales y Otras	-	-	-	0,0%	-
Acciones preferentes	-	-	-	0,0%	-
<b>Menos:</b> Acciones de tesorería	-	-	-	0,0%	-
Resultados acumulados	67.605.000	79.639.000	12.034.000	15,1%	1,18
Utilidad del Ejercicio	15.094.000	11.863.000	- 3.231.000	-27,2%	0,79
Utilidad del Ejercicio	-	-	-	0,0%	-
Utilidad del Ejercicio	-	-	-	0,0%	-
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>82.699.000</b>	<b>91.502.000</b>	<b>8.803.000</b>	<b>9,62%</b>	<b>1,11</b>

Tabla No. 6: Análisis Horizontal o Dinámico al Balance General- Carfer Impresores Ltda.

Fuente: Autores.

El análisis horizontal de Carfer Impresores Ltda, muestra la variación que han tenido los diferentes rubros financieros dentro de los periodos evaluados, para es este caso los años 2011-2012 se observa lo siguiente:

En las cuentas de activo: Dentro de sus cuentas podemos observar que para el año 2012, la empresa aumenta las cuentas por cobrar a clientes con el 68,6%, y presenta una disminución en la cuenta de Inventarios -22.8% esto se debe básicamente al incremento en el nivel de ventas.

En las cuentas de Pasivo: Dentro de sus cuentas observamos que para el año 2012, en la cuentas por pagar a proveedores tiene una disminución significativa, con una variación relativa del -72,0% debido a la baja de las compras de materia prima. La cuenta de impuestos por pagar tiene un aumento con una variación relativa del 29.2% causada por las ventas.

En las cuentas de Patrimonio: Dentro de sus cuentas observamos que en los aportes sociales, la reservas legales y otras no presentan ninguna variación. La variación relativa más importante es del 15,1% y se encuentra en la cuenta resultados acumulados debido a que a diciembre de 2012 no se habían repartido las utilidades entre los socios. También se presenta una variación importante en la cuenta de Utilidad del ejercicio, debido a una disminución en las ventas de la compañía.

Se presenta el análisis Horizontal o dinámico con la información de los últimos dos años contables del Estado de Ganancias y Pérdidas, en la tabla No.7:

NOMBRE DE LA EMPRESA

**CARFER IMPRESORES LTDA**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL O DINÁMICO**

Años analizados

	2012	2011	Valores Absolutos Aumento o disminución	%	Razón
Ventas	43.820.000	56.909.000	-13.089.000	-29,9%	0,77
Menos: Costo de ventas	-18.329.000	-24.043.000	5.714.000	-31,2%	0,76
<b>Utilidad bruta</b>	<b>25.491.000</b>	<b>32.866.000</b>	<b>-7.375.000</b>	<b>-28,9%</b>	<b>0,78</b>
Menos: Gastos de administración	-6.726.000	-8.512.000	1.786.000	-26,6%	0,79
Menos: Gastos de ventas	-6.902.000	-9.260.000	2.358.000	-34,2%	0,75
Menos: Otros gastos operativos					
Más: Otros ingresos					
<b>Utilidad operativa</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>-3.231.000</b>	<b>-27,2%</b>	<b>0,79</b>
Menos: Gastos financieros - neto					
<b>Utilidad antes de Participación e IR</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>-3.231.000</b>	<b>-27,2%</b>	<b>0,79</b>
Menos: Participación de los trabajadores					
Menos: Impuesto a la Renta					
<b>Utilidad neta</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>-3.231.000</b>	<b>-27,2%</b>	<b>0,79</b>
Menos: Dividendos a accionistas preferentes					
<b>Utilidad disponible a accionistas comunes</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>-3.231.000</b>	<b>-27,2%</b>	<b>0,79</b>
Menos: Dividendos a accionistas comunes					
<b>Utilidad no distribuida</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>-3.231.000</b>	<b>-27,2%</b>	<b>0,79</b>
<b>Flujo de efectivo de operación</b>	<b>11.863.000</b>	<b>15.094.000</b>	<b>-3.231.000</b>	<b>-27,2%</b>	<b>1</b>

Tabla No. 7: Análisis Horizontal o dinámico a los Estado de Ganancias y Pérdidas - Carfer Impresores Ltda.  
 Fuente: Autores.

Dentro de sus cuentas, encontramos una variación relativa del 13.19% en el total de los ingresos, con una variación absoluta de \$51.714.775. Una variación Relativa del 47.01% y variación absoluta de \$ 12.111.910 en la utilidad operacional. Y una variación relativa del 42.59% en la Utilidad líquida.

#### 7.1.4 Razones Financieras

Las razones financieras son utilizadas para comparar el desarrollo de la empresa a través del tiempo, por lo tanto, permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la misma, así poder realizar las evaluaciones pertinentes sobre los resultados pasados para planear y mejorar la situación actual y también como aprovechar sus puntos fuertes.

Presentemos a continuación las principales razones financieras para los años 2012 y 2011 para la empresa Carfer Impresores Ltda:

- **Razón corriente**

Activos corrientes  
Pasivos corrientes

	2012	2011
	3,33	2,03

Representa la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, sin necesidad de comprometer sus activos fijos. Generalmente se considera buena una razón de 2:1.

Lo anterior indica que la empresa en el año 2011 por cada peso que se debe a corto plazo hay 2,03 de respaldo. En 2011 para cancelar cada peso sólo hay una capacidad de 3,33 pesos.

- **Razón ácida**

Activo corriente - Inventarios  
Pasivos corriente

	2012	2011
	1,68	0,43

Representa la disponibilidad que tiene la empresa para cancelar las deudas de corto plazo, dado a que se está eliminando el Inventario que es menos líquido. Se considera aceptable una relación de 1:1. Lo anterior nos indica que la empresa en el 2011 por cada peso que debe 0,43 de respaldo. En el 2012 por cada peso que se debe a corto plazo hay 1,68 pesos.

- **Capital de Trabajo**

	2012	2011
--	------	------

7.357.000	13.144.000
-----------	------------

Activo Corriente - Pasivo Corriente

Es una razón aritmética, que se halla restando del activo corriente y el pasivo corriente, y representa el capital disponible y que se encuentra en movimiento en la empresa. Por lo anterior, se puede observar que en el capital de trabajo de la empresa Carfer Impresores Ltda, es positivo en el 2012 era de \$ 7.357.000, entonces hubo un aumento de \$ 20.501.000, de un año a otro.

- **Total Pasivos sobre Total Activos**

Total Pasivo  
Total Activo

2012	2011
5,81%	7,94%

Da a conocer la situación de seguridad que tiene los acreedores y la capacidad de la empresa para el pago de todas sus deudas. Entre más bajo sea el porcentaje, mejor para la empresa y esto da mayores respaldos a los acreedores. Si llega al 100% todos los activos son de los acreedores y la empresa no tendrá patrimonio. Se considera estable el 50% o menos. Lo anterior nos indica que en 2011 por cada peso de activo que tiene la empresa, \$ 0,0794 son de los acreedores y \$ 0,9206 de los dueños. En 2012 por cada peso del activo, \$ 0,0581 son de los acreedores y \$ 0,9419 de los dueños.

- **Razón de flujo de Estabilidad**

Activo Fijo  
Pasivo Fijo

2012	2011
0	0

Demuestra la capacidad que tiene la empresa para pagar sus

deudas a largo plazo, sin necesidad de vender sus activos fijos. Se considera buena de 3:1

- **Rentabilidad Económica**

$$\frac{\text{Utilidad Liquida}}{\text{Total activo}} \times 100$$

	2012	2011
	12,2%	16,8%

Está relacionada con los beneficios obtenidos por la empresa con el total del capital puesto a disposición, sea este propio o ajeno.

- **Rentabilidad Financiera**

$$\frac{\text{Utilidad Liquida}}{\text{Patrimonio}}$$

	2012	2011
	13,0%	18,3%

Esta dada por la relación entre beneficios obtenidos y el patrimonio, es decir, los capitales propios de la empresa.

- **Rotación de Inventarios**

$$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

	2012	2011
	1,77	2,10

Demuestra las veces que el inventario se ha vendido durante un periodo; entre más rote un inventario mejor será la eficiencia de la empresa.

La empresa necesita evaluar y medir su estado financiero semestralmente, debe considerar una reducción en los costos operacionales y analizar cuando

es momento de desarrollar nuevas estrategias en otras áreas, según el resultado del periodo.

## **7.2 Entrevista al Propietarios: Carfer Impresores Ltda.**

Esta entrevista tuvo como finalidad analizar la empresa, permitiendo obtener la información necesaria para establecer los aspectos positivos y negativos que se encuentren dentro de la misma, para lo cual utilizaremos el Anexo B: Formato Encuesta dirigida a los funcionarios de Carfer Impresores Ltda.

### **Entrevista Administrativa**

1. *¿En algún momento han realizado estudios de mercados sobre la factibilidad?*

*R/ No, en ningún momento se han realizado estudios ya que no creíamos que se requería por ser una empresa pequeña.*

### **Direccionamiento de la empresa**

2. *¿Cuál es la misión de su empresa?*

*R/ Tampoco tenemos misión escrita, pero sabemos a lo que nos dedicamos que es el diseño y elaboración de toda clase de publicidad encaminada a satisfacer a los clientes y poder acceder a más empresas por nuestra calidad.*

3. *¿Cuál es la visión de su empresa?*

*R/ No tenemos visión escrita, pero si tenemos claro que debemos salir adelante.*

4. *¿Cuáles son los valores corporativos de su empresa?*

*R/ Los valores corporativos se podrían definir en cumplimiento con calidad de nuestros productos, teniendo en cuenta el compromiso con nuestros clientes en la entrega oportuna de los trabajos.*

*5. ¿Cómo se definen los objetivos de su empresa?*

*R/ los objetivos de la empresa es mejorar nuestra maquinaria, obtención de más clientes, tener un stock de materia prima, obtener una alta ganancia al finalizar el año, crecimiento y reconocimiento en el mercado.*

*6. ¿Existe un organigrama de su empresa?*

*R/ No, pero cada uno sabe cuál es su cargo.*

*7. Dentro de la empresa, ¿Hay un manejo de planeación en las diferentes áreas de su empresa?*

*R/ En el área de operación está el prensista quien ya sabe que debe realizar los diferentes trabajos en las máquinas de impresión y en la administrativa, está el gerente y sub gerente que deben hacer la negociación con los clientes, compra de insumos, pago de nómina y las demás funciones administrativas.*

*8. ¿Usted, ha pensado en asociarse con alguien?*

*R/ Si, con mi hermano pero este negocio es mejor manejarlo independiente para que se vea la ganancia.*

*9. ¿Qué aspectos positivos observa en su empresa?*

*R/la empresa tiene una sede propia, se trata de tener los insumos y maquinaria al día para poder satisfacer las necesidades de los clientes, además de eso cuenta con la experiencia de los propietarios.*

*10. ¿Qué aspectos externos considera que puede ser una oportunidad dentro de su empresa?*

*R/ Cuando nos enteramos que hay descuentos en las materias primas podemos comprarlos para así darle un mejor precio a nuestros clientes.*

*11. ¿Qué aspectos externos considera que puede afectar negativamente a su empresa?*

*R/ La competencia es un tema importante, ya que ellos pueden ofrecer mejor precio a menor tiempo de entrega por tener maquinaria más sofisticada.*

*12. ¿Qué tipo de estrategias administrativas aplica en la actualidad?*

*R/ Recordándoles a los clientes los pedidos que se han solicitado en ese periodo y se llama a ofrecer otro tipo de productos del interés de cada cliente.*

### **Direccionamiento Financiero**

*13. ¿Su empresa maneja apalancamiento financiero o propio?*

*R/ No, en este momento no tenemos apalancamiento debido a que la ayuda de los bancos es poca.*

*14. ¿Su empresa cuenta con un Contador Público?*

*R/ Claro que si, es quien maneja la contabilidad de la empresa y lleva aproximadamente 10 años con la empresa.*

*15. ¿Qué nivel de endeudamiento tiene con respecto al flujo de caja que se maneja en la compañía?*

*R/ El nivel de endeudamiento es realmente bajo debido a los estados financieros.*

*16. ¿Se manejan altos niveles de inversión en los activos fijos e inventarios?*

*R/ Si, ya que se tienen las máquinas de impresión, computadores y un buen stock de materias primas que permiten la elaboración de los productos.*

### **Direccionamiento Operativo**

*17. ¿Usted posee tecnología que facilite los tiempos de entrega de los productos a sus clientes?*

*R/ Si claro, se posee con maquinaria que permite realizar los trabajos teniendo en cuenta el tiempo pactado con el cliente, también se tiene disposición un vehículo que lo maneja el gerente y se puede cumplir con los pedidos dentro de los términos acordados con el cliente.*

*18. ¿Cuenta con una bodega para almacenar los inventarios y materias primas?*

*R/ Si, la empresa cuenta con una bodega propia donde puede almacenar sus materias primas e inventarios.*

*19. ¿Cuál es el tiempo estimado de entrega del producto al cliente?*

*R/ Depende, ya que se debe tener la cantidad necesaria de materia prima, personal disponible, diseños plasmados y transporte para entregar el pedido lo más pronto posible.*

*20. ¿Sabe usted, si el proceso de producción de tipografía, genera impacto ambiental?*

*R/ No creemos, ya que la mayor cantidad de materia prima es papel y este es reciclable.*

*21. Actualmente la empresa, ¿tiene algún certificado bajo la normatividad de calidad?*

*R/ Hasta el momento no tiene ningún certificado, pero queremos tenerlo.*

## ***Dirección de gestión humana***

*22. ¿Existen procedimientos para la selección del personal de su empresa?*

*R/ Se realiza una selección de personal capacitado para el área de impresión, al igual que para el área administrativa.*

*23. ¿Hay roles y responsabilidades definidos para los cargos de la empresa?*

*R/ Claro, el gerente sabe que tiene una responsabilidad mayor ya que es quien realiza las negociaciones con los clientes, la subgerente realiza los diseños de publicidad, realiza la nómina y cumple un horario establecido, los operarios son quienes imprimen los trabajos.*

*24. ¿Existe comunicación entre las áreas que permita realizar una planeación integrada?*

*R/ Si existe una comunicación y se llegan a acuerdos para que el trabajo en equipo resulte más fácil y eficiente.*

*25. ¿Existen procesos de participación del personal en la planeación que realiza su empresa?*

*R/si claro, todo el personal es muy importante para que todas las tareas tengan un buen resultado y sea beneficioso para todos.*

*26. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para comunicarse con sus empleados?*

*R/ Primero que todo, nos dirigimos a cada uno de nosotros con RESPETO, las herramientas claves son el teléfono-celular, fax, correo, internet que son claves para el cumplimiento de las tareas diarias.*

27. *¿Los empleados reciben algún tipo de incentivos por el desarrollo de sus funciones?*

*R/ En algunas ocasiones se les ayuda para los almuerzos, transportes y/o con dinero que se les da al finalizar la jornada laboral.*

28. *¿Los empleados reciben capacitaciones para el desarrollo de sus labores?*

*R/no, como la empresa es pequeña, contrata gente capacitada para realizar las labores requeridas por la empresa.*

### ***Dirección de Marketing y Comercial***

29. *¿Qué está haciendo actualmente para atraer y retener a los clientes?*

*R/ La empresa, realiza una clase de publicidad voz a voz, se envían correos y cartas de presentación teniendo en cuenta la calidad de nuestros productos.*

30. *¿Qué tanto puede afectar los tratados de libre comercio para la venta de los productos que su empresa ofrece?*

*R/ En realidad no creemos que afecte en mayor parte, ya que puede que traigan materias primas a menor precio y eso nos beneficia como empresa.*

31. *¿Considera que su empresa tiene la suficiente fuerza de ventas para abarcar en mercado nacional?*

*R/ No, ya que la las negociaciones únicamente las realiza el gerente y no puede abarcar con el mercado nacional sino se cuenta con un equipo amplio de trabajo.*

32. *¿Existen dentro de la empresa el área de diseño y desarrollo?*

*R/ Si claro, el diseño se realizara al momento de tener la solicitud del cliente luego se pasa al área de impresión quien la manejan los operarios de la empresa.*

*33. ¿Qué tipo de productos comercializan o fabrican?*

*R/ todo lo que es impresión de publicidad para empresas, folletos, facturas, plegables todo lo que sea comercial en papelería.*

*34. ¿Existe servicio post-venta?*

*R/ Si, el servicio post venta consiste en que, a cada pedido se realiza un proceso de seguimiento hasta que el cliente quede satisfecho.*

*35. ¿Qué valor agregado ofrecen a sus clientes?*

*R/ se podría decir que el de post venta, que es muy importante para asegurar la calidad de nuestros productos.*

*36. ¿En qué lugares tiene presencia su empresa?*

*R/ La única sede que se encuentra en la ciudad de Bogotá*

*37. ¿Cuántos clientes tiene actualmente?*

*R/ Aproximadamente contamos con 50 clientes.*

*38. ¿Cuántos clientes aspiraría tener en 5 años?*

*R/ Por lo menos unos 120 clientes para ver el crecimiento constante.*

*39. ¿Cómo reflejan los clientes la satisfacción en los productos?*

*R/Recomendando alguna empresa o persona natural que esté interesada en nuestros productos.*

### **7.2.1 Conclusiones Generales de la entrevista realizada al Propietario**

Según la entrevista realizada al propietario de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA el Sr. Carlos Fernández, se puede apreciar que no hay objetivos claros y metas definidas, también se observa que la empresa no posee una misión y visión; lo cual afecta a la empresa para tener un seguimiento del mejoramiento continuo.

En cuanto al direccionamiento financiero, la empresa presenta poco apalancamiento financiero debido a sus estados financieros, esto genera que la empresa no pueda acceder a los créditos en los bancos para realizar compra de maquinaria sofisticada y compra de materia prima, pero la empresa posee una bodega propia y recursos propios que pueden sustentar el abastecimiento de los materiales necesarios de trabajo que suplen las necesidades de los clientes.

Se observa, que la empresa tiene una gran ventaja y es que puede almacenar las materias primas en su propia bodega, lo que facilita la impresión de los pedidos solicitados por los clientes y el cumplimiento de los mismos.

El personal de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, cuenta con incentivos que pueden contribuir a la estabilidad laboral y así mismo de la empresa, sin embargo, el personal necesita capacitaciones para el mejoramiento de cada uno de los procesos y para que estén actualizados en el tema de publicidad.

La empresa cuenta con una ventaja muy importante dentro del marketing y es que le brinda a los clientes el servicio de post venta, esto hace que los mismos continúen solicitando pedidos y permanezcan constantes. Se recomienda instaurar una estrategia para que la empresa sea más reconocida en el mercado y así atraer más clientes.

### **7.2.2 Resultados Esperados de la Encuesta**

Méndez (2009) habla de las encuestas como una fuente primaria y esencial de la investigación, estas permiten recolectar información a través de formularios y/o cuestionarios que ayudan a conocer las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos a cerca del objeto de estudio (p. 252).

A través de una encuesta se pretende recolectar y analizar la información para la Propuesta de Direccionamiento Estratégico de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, que permita contribuir al desarrollo del diagnóstico estratégico de la empresa.

Se espera obtener la mejor disposición de los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA donde ellos logren identificar la empresa y su objeto social formando parte de su crecimiento, por esta razón, es importante el involucramiento para así identificar los objetivos y metas de la organización.

La intención de esta propuesta es orientar a la empresa de forma estratégica y organizada, donde se defina claramente su estructura organizacional y los propósitos a los cuales se quiere llegar a futuro.

### **7.2.3 Análisis Información**

Para el análisis de los resultados, la encuesta fue aplicada a los quince (15) trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA. Se realizó de manera general con el objetivo de estudiar la percepción de los empleados frente a la organización y su situación actual.

Para la entrevista usamos el Anexo A Entrevista Propietarios: Carfer Impresores Ltda.

#### 7.2.4 Aplicación de la encuesta a los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA.

Esta encuesta fue aplicada a la totalidad de los trabajadores, los días 13 y 15 de Abril del año 2013 en la ciudad de Bogotá, en las instalaciones de CARFER IMPRESORES LTDA.

Para establecer el diagnóstico de la empresa, se utilizó una encuesta diseñada por los autores, realizada con el fin de recolectar datos para obtener información clara y específica sobre las tendencias de la población y los funcionarios, y así poder alinearlas con las estrategias de la empresa.

**Gráfica No. 5: El resultado de la primera pregunta de la encuesta se analiza a continuación:**



Gráfica No.5: Datos de la Pregunta No. 1 a la encuesta.  
Fuente: Autores.

En esta grafica, se observa que el 93% de los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA no conocen el organigrama de la empresa, esto evidencia claramente la ausencia de la estructura organizacional, la cual se hace fundamental para los trabajadores y para que conozcan sus funciones.

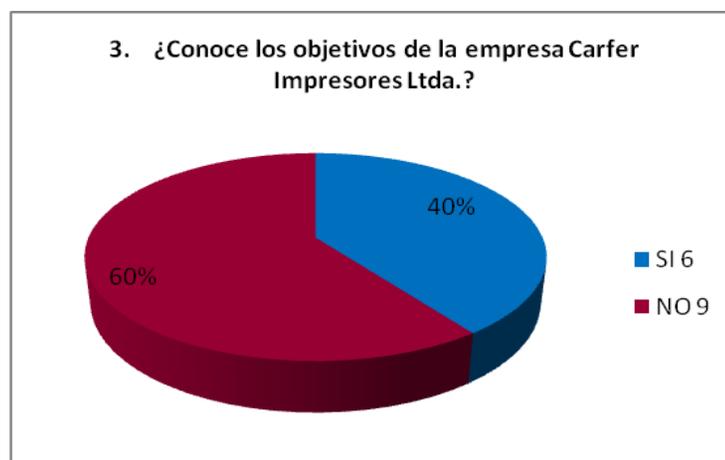
**Gráfica No. 6: El Resultado del análisis e interpretación de la segunda pregunta es:**



Gráfica No.6: Datos de la Pregunta No. 2 a la encuesta.  
Fuente: Autores.

De acuerdo al análisis del resultado a la pregunta No. 2, el 100% de los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA no tienen conocimiento acerca de la existencia de una misión y visión en la empresa; es decir que la empresa no ha definido estrategias y no tiene plasmada la misión y visión, y tampoco la ha socializado.

**Gráfica No. 7: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 3.**



Gráfica No.7: Datos de la Pregunta No. 3 a la encuesta.  
Fuente: Autores.

Según el resultado de la pregunta anteriormente anunciada, el 60% de los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA no conocen los objetivos de la empresa, sin embargo el 40% sí asegura conocerlos y definirlos pero no afirma comunicarlos a los demás compañeros, en este punto se evidencia que hay poca información para los empleados frente a los objetivos de la empresa.

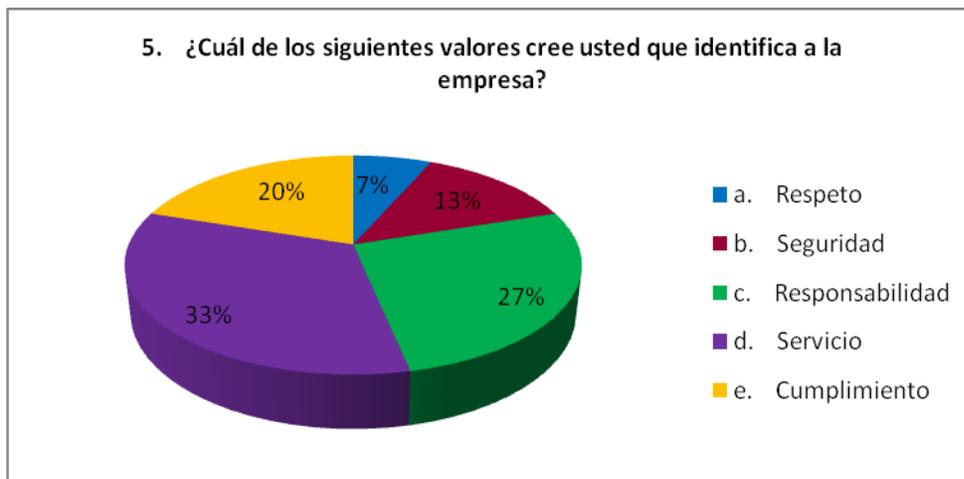
**Gráfica No. 8: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 4.**



Gráfica No.8: Datos de la Pregunta No. 4 a la encuesta.  
Fuente: Autores.

En la gráfica observamos que el 100% de los trabajadores tienen definidas sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, pero las mismas no están plasmadas en un manual de funciones, lo cual dificulta la evaluación y seguimiento de cada área de la empresa.

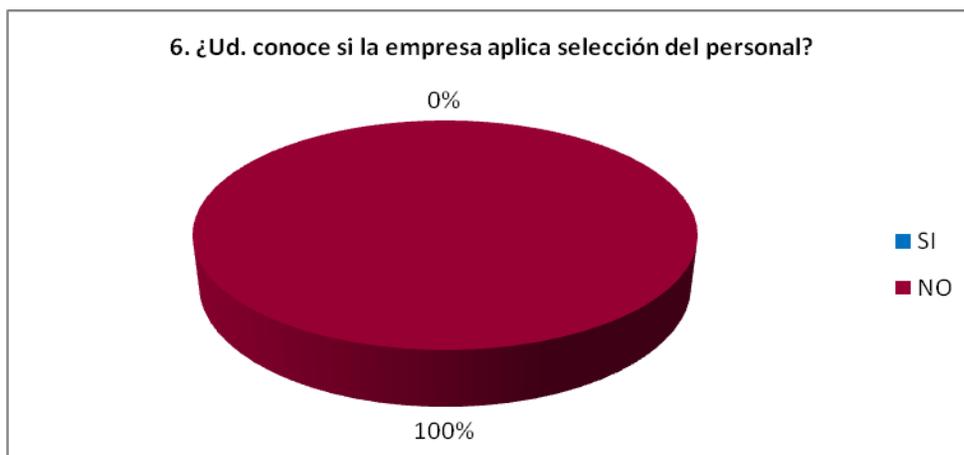
**Gráfica No. 9: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 5.**



**Gráfica No.9: Datos de la Pregunta No. 5 a la encuesta.**  
**Fuente: Autores.**

En esta grafica se puede analizar los valores que identifica a la empresa, el 33% de los trabajadores considera que es servicio, el 27% piensan que es la responsabilidad, el 20% opinan que es cumplimiento, igualmente se detectó que el 13% identifican a la empresa con la seguridad y por último el 7% la identifican como respeto. Lo anterior quiere decir que la empresa está realizando una buena labor para que el SERVICIO sea el valor que identifique a la empresa.

**Gráfica No. 10: Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 6.**



**Gráfica No.10: Datos de la Pregunta No. 6 a la encuesta.**  
**Fuente: Autores.**

En la gráfica podemos observar que el 100% de los trabajadores que labora en CARFER IMPRESORES LTDA, no conoce ningún tipo de selección del personal, es decir que no realiza una actividad de filtro de clasificación de personal para el cargo que se necesita en la organización.

**Gráfica No. 11: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 7.**



**Gráfica No.11: Datos de la Pregunta No. 7 a la encuesta.**  
**Fuente: Autores.**

Según la encuesta el 100% de los trabajadores cuentan con los recursos para llevar a cabo sus diferentes funciones dentro de la empresa y poder cumplir con los objetivos de la misma.

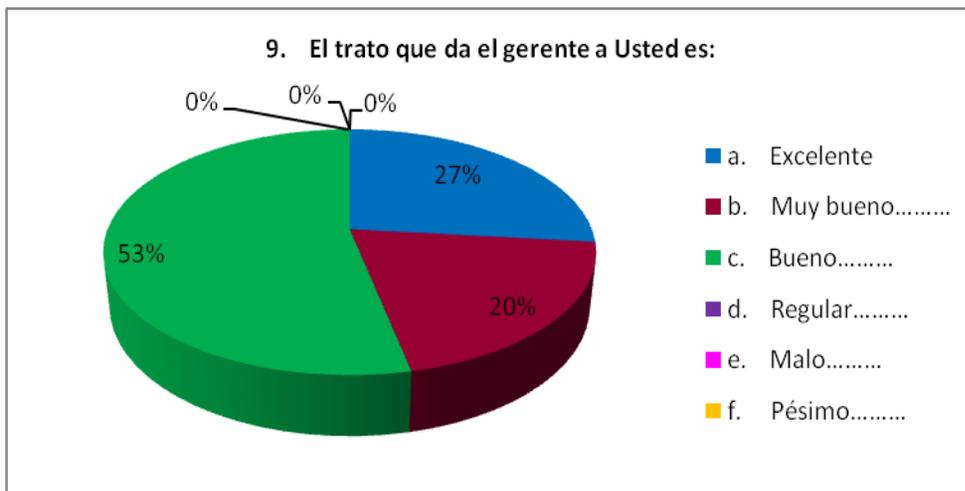
**Gráfica No. 12: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 8**



Gráfica No.12: Datos de la Pregunta No. 8 a la encuesta.  
Fuente: Autores.

En la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, los trabajadores consideran que esta les brinda estabilidad laboral, ya que los contratos han sido renovados, esto hace que el personal pueda conservar su puesto de trabajo y pueda obtener un ingreso fijo.

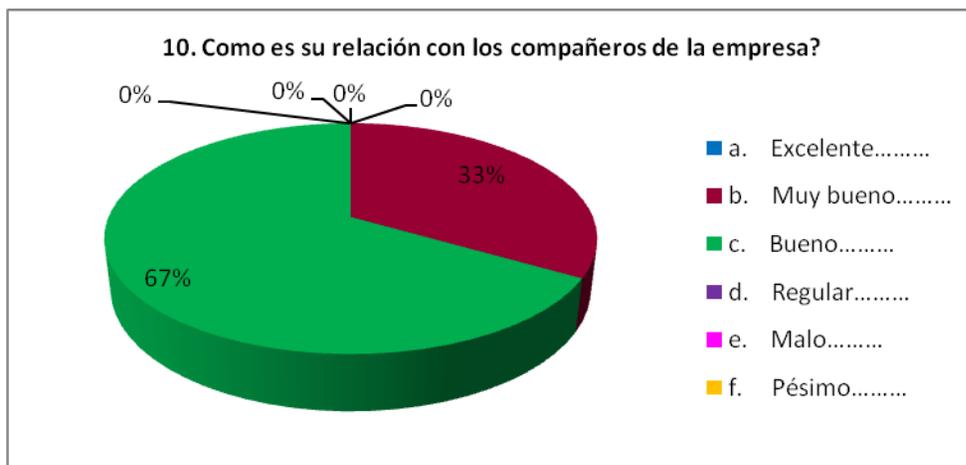
Gráfica No. 13: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 9.



Gráfica No.13: Datos de la Pregunta No. 9 a la encuesta.  
Fuente: Autores.

En cuanto al trato recibido por el Gerente a los trabajadores, el 53% de los trabajadores opinan que es bueno, el 27% dicen que es excelente y el 20% de los trabajadores piensan que es muy bueno. Esto quiere decir, que el Gerente ha tenido un buen trato con los trabajadores, llegando a mejorar el ambiente laboral y la relación entre los trabajadores y el Gerente.

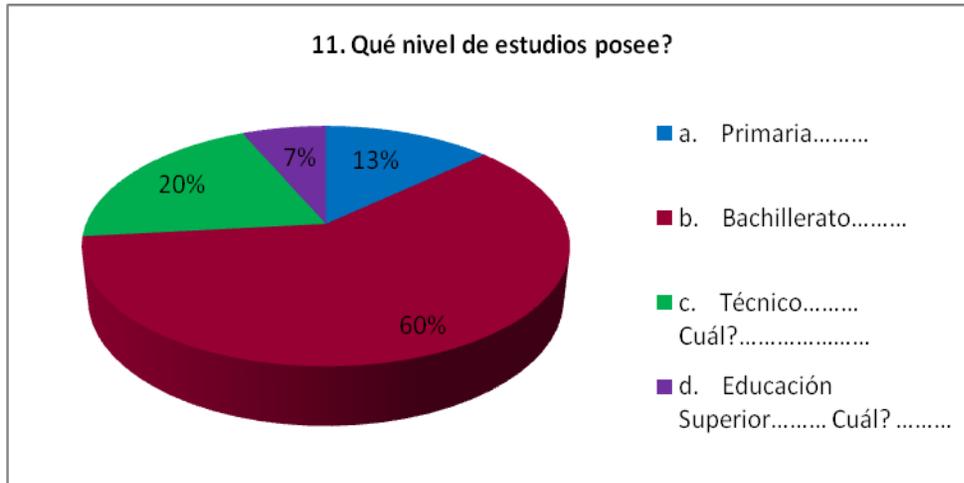
**Gráfica No. 14: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 10.**



**Gráfica No.14: Datos de la Pregunta No. 10 a la encuesta.**  
Fuente: Autores.

Los resultados que la encuesta arroja en el tema de la relacion con los compañeros en la empresa, los trabajadores respondieron que el 67% es buena, el 33% es muy buena, es decir que la relacion con los compañeros es cordial ya que se convive 8 horas al dia en la empresa. Ellos opinan que el ambiente debe ser agradable, por eso hacen su mayor esfuerzo para tener una mejor relacion con sus compañeros.

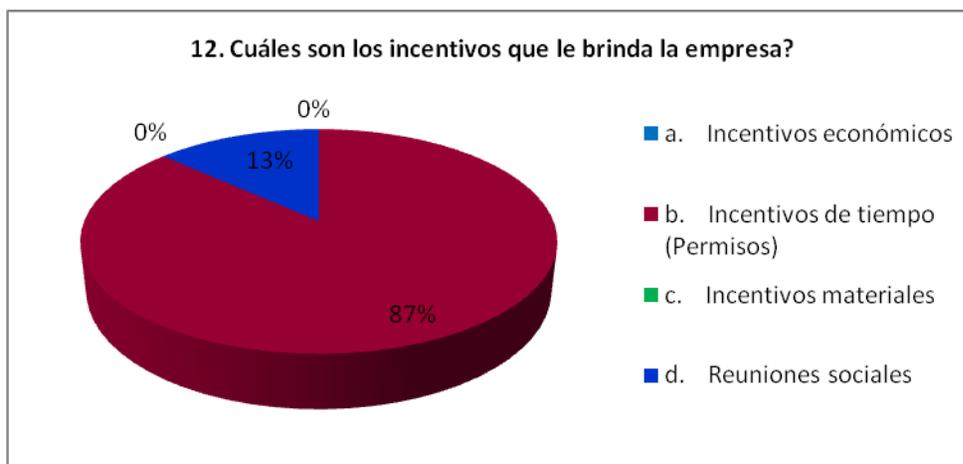
**Gráfica No. 15: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 11.**



**Gráfica No.15: Datos de la Pregunta No. 11 a la encuesta.**  
**Fuente: Autores.**

El 60% de las personas que trabajan en la empresa tienen Bachillerato como nivel de estudios, el 20% son Técnicos, el 13% tienen Primaria y el 7% tienen una carrera Profesional. Se puede analizar que la empresa le da oportunidades a las personas que tienen poco nivel de estudios porque la actividad de esta, se centra en el área operativa.

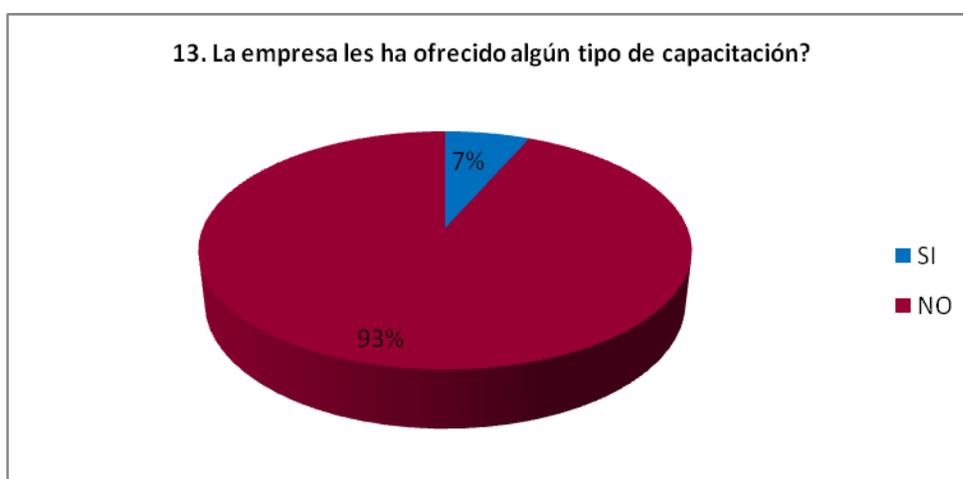
**Gráfica No. 16: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 12.**



**Gráfica No.16: Datos de la Pregunta No. 12 a la encuesta.**  
Fuente: Autores.

Para los incentivos que la empresa le brinda a los trabajadores, vemos que el 87% son incentivos de tiempo y/o permisos y el 13% son incentivos en reuniones sociales como: representación de la empresa en eventos con proveedores, capacitaciones dinámicas, invitaciones a eventos sociales, etc. Estos incentivos hacen que las personas trabajen con agrado y dedicación.

**Gráfica No. 17: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 13.**



**Gráfica No.17: Datos de la Pregunta No. 13 a la encuesta.**  
Fuente: Autores.

En esta grafica observamos que el 93% de los trabajadores opinan que no se les ha ofrecido ningun tipo de capacitacion, en cambio el 7% dicen haber recibido capacitacion de la empresa, esto puede repercutir en la eficiencia del personal por la falta de la misma.

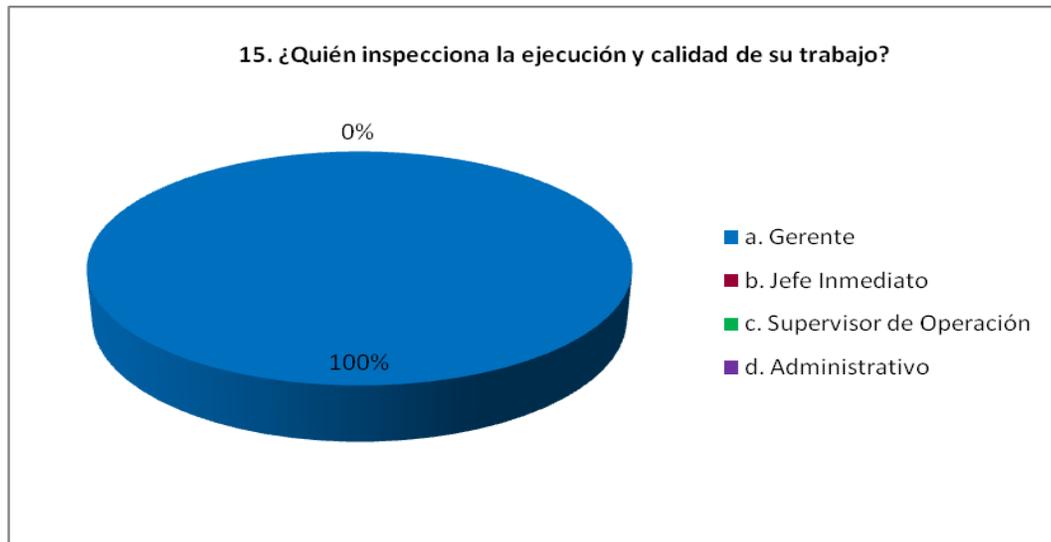
**Gráfica No. 18: El Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 14.**



**Gráfica No.18: Datos de la Pregunta No. 14 a la encuesta.**  
Fuente: Autores.

En esta pregunta se observa, que el 100% de los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA concuerdan que las condiciones físicas y espacios laborales son adecuados para la realizacion de diferentes trabajos dentro de la empresa.

**Gráfica No. 19: Resultado del análisis e interpretación de la Pregunta No. 15.**



**Gráfica No.19: Datos de la Pregunta No. 15 a la encuesta.**  
**Fuente: Autores.**

En la gráfica de inspección de la ejecución y calidad del trabajo, el 100% de los trabajadores dicen que el Gerente es quien realiza esta labor, por lo tanto, es quien determina la evaluación del trabajo realizado.

### **7.2.5 Conclusiones Generales a la encuesta aplicada a los trabajadores de CARFER IMPRESORES LTDA.**

De acuerdo con los resultados obtenidos, el personal de CARFER IMPRESORES LTDA desconoce la misión, visión, los objetivos de la empresa, el manual de funciones, el organigrama y los valores de la empresa. De lo anterior se concluye que en la empresa no existe una estructura administrativa definida, pues el conocimiento de estos componentes organizacionales está en el gerente pero sin claridad y sin orientación para ser difundidos a los trabajadores de la empresa.

Se evidencia falta de capacitación por parte de la empresa hacia los empleados, es decir que deberá diseñar una estrategia donde se tenga en cuenta un programa de capacitación para los empleados en diferentes temas

donde se estén actualizando constantemente y así mismo puedan ayudar al crecimiento de la empresa.

La relación del gerente con los trabajadores, se evidencia que existe un vínculo laboral y de buen trato que puede contribuir a la motivación de los trabajadores y así mismo al desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

Se observa que los trabajadores identifican a la empresa con el valor de SERVICIO, esto es un síntoma positivo pues afirma el factor diferenciador que tiene la empresa en el sector por la calidad con que prestar su servicio a los clientes.

## 8 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta retención de clientes pequeños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una Misión y Visión de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La compañía cuenta con la suficiente liquidez para el pago de sus obligaciones a corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa no ha realizado estudios de mercados sobre la factibilidad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a su capacidad de liquidez, cuenta en el sector bancario con disponibilidad crediticia en varias Entidades financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se conocen los objetivos a seguir de la empresa a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La rotación de inventarios es óptima, para la materia prima, el producto en proceso y el producto terminado, ya que los días de rotación son bastante durante el año, quiere decir que la materia prima se convierte rápidamente en producto terminado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No están plasmadas las funciones y responsabilidades plasmadas para cada uno de los cargos en la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa tiene una estabilidad en los costos debido a las negociaciones que se tienen con los proveedores, los cuales a través de las negociaciones dan descuentos por las cantidades compradas con ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe trabajar en el sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los empleados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal operativo de la compañía conoce y realiza sus tareas con precisión, debido a su nivel de experiencia en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La compañía no tiene actividades concretas de consecución y fidelización de clientes</li> </ul>

manejo de la maquinaria y de la materia prima	
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el área operativa de la compañía los empleados cuentan con estabilidad laboral en el cargo. Porque depende de los pedidos que realizan los clientes de los pedidos ofrecidos por la empresa. Por lo tanto, el nivel de rotación es bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe perdida sobre el control de la calidad en el área de producción, se presentan problemas por falta insumos en algunos momentos para la producción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa no cuenta actualmente con una certificación de calidad, y tampoco está en proceso de adquisición de la misma.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe investigación y desarrollo de nuevos productos porque no cuenta con un área de innovación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa no posee equipos, herramientas y tecnología de punta para la producción de sus productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel académico</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen procesos de capacitación o programas para el desarrollo humano para los empleados de las diferentes áreas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay manejo de página web</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene un stock de inventarios (papel y tintas) con los mínimos requeridos para la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No posee apalancamiento financiero y esto hace que presente restricciones en créditos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con las obligaciones contraídas con terceros en los tiempos pactados.</li> </ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación a la baja de la tasa de cambio, al momento de realizar compras de materias primas e insumos importados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firma de nuevos acuerdos de libre comercio que puedan afectar la comercialización de los productos y/o servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de competidores extranjeros que tengan productos con las mismas características de calidad pero que nuestros precios sean bajos para los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inflación al sector de las artes gráficas que puedan afectar a la compra y venta de los productos o servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del número de las instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima político del país, debido a sus relaciones internacionales, puede afectar el intercambio de materias primas e insumos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de seguridad que se vive en el país como los disturbios de orden público que pueden perturbar la llegada y la salida de los productos a su destino</li> </ul>

	final.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir nuevas tecnologías industriales.</li> <li>• Investigación y desarrollo de nuevas materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de las vías de acceso para entrega de pedidos a nivel nacional.</li> <li>• Cambio de las condiciones climáticas del país</li> <li>• Impacto ambiental</li> <li>• Presencia de competidores extranjeros que tengan productos con las mismas características de calidad pero que sus precios sean bajos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estados financieros presentados por la empresa son atractivos para el sector financiero por su solvencia económica y por contar con un historial crediticio bueno y a futuro se podría evaluar un financiamiento para la mejora y crecimiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pérdida de clientes, representa menos ingreso para la empresa.</li> </ul>

**Tabla No. 8: Matriz DOFA**  
Fuente: Autores.

## 7.1. Análisis DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>Oportunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de la base de datos para los posibles clientes potenciales, para llevar registro de las diferentes cotizaciones solicitadas para los pedidos de los clientes.</li> <li>2. Desarrollar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>3. Seguir en el sector donde se encuentran ubicados los clientes potenciales.</li> <li>4. Adquirir nuevas tecnologías para la creación de productos de alta calidad.</li> <li>5. Se puede aprovechar el apalancamiento con el sector financiero y con terceros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar la misión y visión de la empresa.</li> <li>2. Diseñar y realizar los objetivos y valores corporativos para la empresa.</li> <li>3. Desarrollar el manual de funciones de los cargos para la empresa.</li> <li>4. Brindar innovación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.</li> <li>5. Iniciar un proceso de capacitación con instituciones técnicas y tecnológicas.</li> <li>6. Evaluar con entidades financieras el estudio de un portafolio de servicios y así mismo lograr beneficios para la empresa</li> </ol>

	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.</li> <li>2. Elaborar un formato de evolución de desempeño para estimular la permanencia del personal.</li> <li>3. Preparar estrategias del mercado para la empresa.</li> <li>4. Procurar mantener un stock de inventarios para cubrir todo tipo de problemas futuros.</li> <li>5. Llegar a acuerdos de apalancamiento operativo con los proveedores para cumplir con los tiempos de entrega con los clientes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar en la empresa el área de Mercadeo y Diseño.</li> <li>2. Llegar a acuerdos con los proveedores para los insumos de la empresa.</li> <li>3. Fortalecer la relación con los clientes para promover una campaña de fidelización</li> <li>4. La empresa debe estar constantemente informada de los acuerdos comerciales del país.</li> <li>5. Diseñar un plan de capacitación para el manejo de tecnologías.</li> <li>6. Realizar un acuerdo comercial con los clientes para el manejo de la cartera.</li> </ol>

**Tabla No. 9: Matriz DOFA**  
**Fuente: Autores.**

## **8.1 Formulación del plan estratégico (Propuesta)**

La formulación estratégica se propone a partir del análisis DOFA en el cual se observa falencias que se debe tener en cuenta la adopción del direccionamiento estratégico que se recomienda, pues la empresa desea estructurarse y vender una mejor imagen frente al cliente actual y objetivo.

Para lograr los objetivos propuestos se planteó el siguiente mapa estratégico teniendo en cuenta cada una de las necesidades de la empresa, con el fin de mejorar y ayudar a tener clara las metas de la empresa.

### **8.1.1. Misión propuesta**

Somos una empresa dedicada a las artes gráficas, comprometida a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, ofreciendo impresiones y terminados de excelente calidad y rapidez, para mantener la competitividad en el mercado.

### **8.1.2. Visión propuesta**

Consolidar a la empresa como líder en el Mercado de las artes gráficas por sus productos y servicios de calidad tales como: suministros, formatos y papelería de artes gráficas, proporcionando solución a las necesidades y requerimientos del mercado y a nuestros clientes objetivos.

### **8.1.3. Valores Corporativos Propuestos**

Según la información analizada y en vista de que la empresa no poseía los valores corporativos definidos, se propusieron los siguientes como los principales componentes de la cultura organizacional de CARFER IMPRESORES LTDA.

- **Servicio** Con nuestros clientes, proveedores y nuestra sociedad
- **Responsabilidad** en cada trabajo realizado por la empresa con convicción de crecimiento y expansión constante.
- **Seguridad** Depende de los integrantes de la empresa para su protección y bienestar.
- **Cumplimiento** Atender oportunamente las solicitudes de nuestros clientes y proveedores.
- **Respeto** Con nuestro capital humano, para lograr el mejor ambiente de trabajo.

### **8.1.4. Objetivos Organizacionales Propuestos**

- Satisfacer las necesidades de los clientes, con calidad y servicio.
- Contar con equipos de impresión acordes con las exigencias de los clientes objetivos y los cambios tecnológicos que se presentan en la industria de las artes gráficas.

- Brindar estabilidad laboral y económica para los empleados, en un ambiente saludable y con condiciones adecuadas para llevar a cabo sus actividades laborales.
- Hacer del cliente un aliado de la organización, de tal manera que permita conocer sus expectativas con la empresa.

### **8.1.5. Políticas Propuestas**

#### **8.1.5.1. De Servicio**

Sobresalir en la prestación de servicio, por la puntualidad y compromiso en la entrega de los trabajos realizados, obedeciendo a las solicitudes de los clientes bajo el marco de la calidad, realizando seguimiento hasta cumplir con lo solicitado por el cliente.

#### **8.1.5.2. De Calidad**

Ofrecer un servicio único, de acuerdo con las expectativas y necesidades del cliente, proporcionando asesoría, creatividad y servicios de impresión buscando la satisfacción del cliente.

#### **8.1.5.3. Organizacional**

La gerencia aprobará cualquier cambio en la estructura organizacional, teniendo en cuenta los reglamentos, normas, procesos y procedimientos de tal manera que el personal tenga plenamente identificado, cuál es su rol dentro de la empresa.

#### 8.1.5.4. De Personal

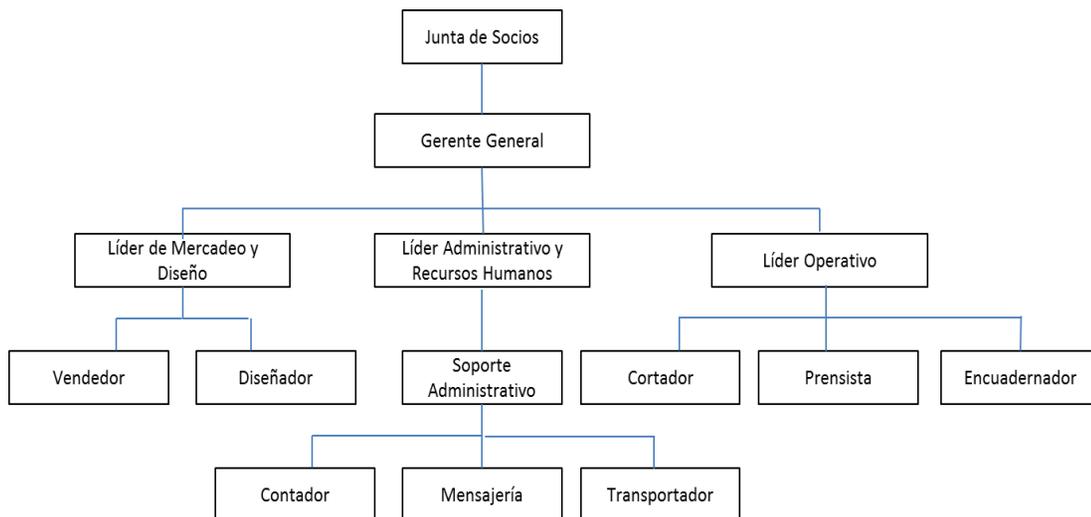
Los empleados deberán cumplir con el horario estipulado por la empresa, deberán portar la dotación de seguridad correspondiente para cada labor o procedimiento a realizar.

#### 8.1.6. Estructura Organizacional

Con el fin de establecer jerarquías, autoridad, funciones, tareas y distribuir responsabilidades; se ha elaborado una estructura organizacional consecuente con la naturaleza de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA, a cargo de un gerente general que es el encargado de ejercer un liderazgo sobre todas las tareas y funciones.

##### 8.1.6.1. Organigrama Propuesto

En vista de que la organización no contaba con un organigrama definido ni reconocido por los empleados que allí trabajan, se procedió a proponer el siguiente organigrama basado en los cargos, las líneas de mando, las jerarquías y la comunicación que se maneja actualmente en la organización.



Gráfica No.20: Organigrama Propuesto  
Fuente: Autores.

De acuerdo con la cámara de comercio de la empresa Carfer Impresores Ltda, cuenta con una junta de socios conformada por los socios capitalistas.

## **8.2. Formulación Estratégica**

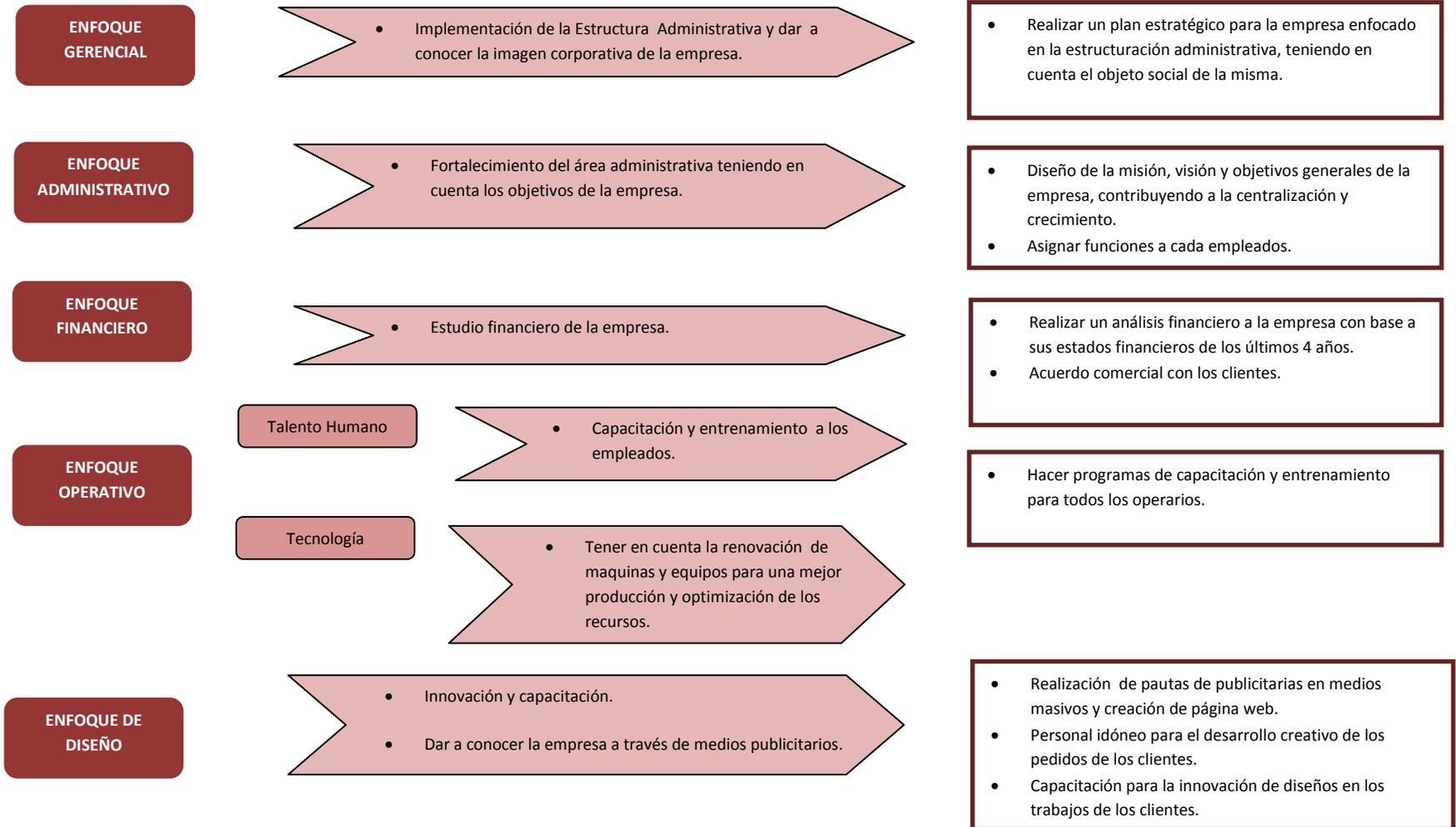
La formulación estratégica se propone a partir del análisis DOFA en el cual se observan las falencias que se debe tener en cuenta en la adopción de la propuesta de direccionamiento estratégico que se recomienda, pues la empresa desea estructurarse y vender una mejor imagen frente al cliente actual y objetivo.

Para lograr los objetivos propuestos, se planteó el siguiente mapa estratégico teniendo en cuenta cada una de las necesidades de la empresa, con el fin de mejorar y ayudar a tener claras las metas de la empresa.

Igualmente la empresa necesita evaluar a sus trabajadores que se estén capacitando constantemente para que los productos terminados cumplan con los estándares de calidad, por lo tanto, es necesario implementar tiempos de capacitaciones y prácticas que beneficie tanto al trabajador como al empleado.

A continuación se presenta un mapa estratégico para las áreas de la empresa que pueda facilitar la implementación de la propuesta y sus estrategias acordes al enfoque que se plantea:

### 8.2.1. Mapa estratégico para CARFER IMPRESORES LTDA



Gráfica No.21: Organigrama Mapa Estratégico.  
Fuente: Autores.

#### 8.4 Presupuesto Estimado para desarrollo de la Propuesta

Para llevar a cabo la propuesta de direccionamiento se estima un presupuesto relacionado a continuación:

CARFER IMPRESORES LTDA		
PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL PLAN		
DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL
Transporte	34.000	34.000
Internet	80.000	80.000
Teléfono	24.000	24.000
Papelería	26.000	26.000
Alimentación	80.000	80.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>244.000</b>

Tabla No. 10: Presupuesto para Implementación.  
Fuente: Autores.

#### 8.3. Plan de Acción

De acuerdo al planteamiento de las estrategias previamente formuladas y estudiadas, se plantea el siguiente plan de acción para el inicio de la implementación de cada una de ellas, las fechas son flexibles, pero se recomienda que los plazos establecidos se conserven:

## Tabla del Plan de Acción

ESTRATEGIA DEL AREA					
<b>Unidad Estratégica</b>	Implementación de la Estructura Administrativa y dar a conocer la imagen corporativa de la empresa.				
<b>Enfoque</b>	Gerencial				
<b>Área</b>	Administrativa				
<b>Responsables</b>	Gerente General, Administración				
<b>Actividad</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Limitación</b>
1. Realizar un plan estratégico para la empresa enfocado en la estructura administrativa, teniendo en cuenta el objeto social de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr involucrar a los propietarios para el desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% del personal de la empresa reconoce la importancia de la estructura administrativa.</li> </ul>	20 días hábiles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textos y literatura sobre planeación estratégica.</li> <li>Papelería</li> <li>Computador con acceso a internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo.</li> </ul>

Tabla No. 11: Plan de Acción – Enfoque Gerencia  
Fuente: Autores.

ESTRATEGIA DEL AREA					
<b>Unidad Estratégica</b>	Fortalecimiento del área administrativa teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.				
<b>Enfoque</b>	Administrativo				
<b>Área</b>	Administrativa				
<b>Responsables</b>	Gerente General, Administración				
<b>Actividad</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Limitación</b>
1. Diseño de la misión, visión y objetivos generales de la empresa, contribuyendo a la centralización y crecimiento de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr que el personal de la empresa se adapte a la estructura administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgar y dar a conocer la misión y visión de la empresa al 100% del personal de la empresa.</li> </ul>	30 días hábiles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textos y literatura sobre planeación estratégica.</li> <li>Computadora con acceso a internet e impresora.</li> <li>Papelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo.</li> </ul>
2. Asignar funciones a cada empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el manual de funciones. Según el Anexo C Manual de Funciones de Carfer Impresores Ltda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer al 100% del personal de la empresa sus funciones para cada cargo.</li> </ul>	30 días hábiles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería.</li> <li>Computadora con acceso a internet e impresora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo.</li> </ul>

**Tabla No. 12: Plan de Acción – Enfoque Administrativo**  
**Fuente: Autores.**

ESTRATEGIA DEL AREA					
<b>Unidad Estratégica</b>	Capacitación y entrenamiento a los empleados.				
<b>Enfoque</b>	Operativo				
<b>Área</b>	Operativa				
<b>Responsables</b>	Operador y Administración				
<b>Actividad</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Limitación</b>
1. Hacer programas de capacitación y entrenamiento para todos los operarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar personal idóneo para la ejecución del cargo dirigido a los operarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a todo el personal del área operativa.</li> </ul>	Capacitaciones trimestrales durante un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de convenios con instituciones técnicas.</li> <li>Computadora con acceso a internet e impresora.</li> <li>Papelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinero.</li> <li>Tiempo.</li> </ul>
2. Tener en cuenta la renovación de máquinas y equipos para una mejor producción y optimización de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir tecnología de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar las mejores alternativas del mercado evaluando el precio y su necesidad en la empresa, al 100% de las máquinas y equipos de producción.</li> </ul>	Se estima un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papelería.</li> <li>Acceso a internet.</li> <li>Disponibilidad de dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinero</li> </ul>

**Tabla No. 13: Plan de Acción – Enfoque Operativo**  
**Fuente: Autores.**

ESTRATEGIA DEL AREA					
<b>Unidad Estratégica</b>	Dar a conocer la empresa a través de medios publicitarios.				
<b>Enfoque</b>	Diseño				
<b>Área</b>	Mercadeo y Diseño				
<b>Responsables</b>	Diseñador, Administrador				
<b>Actividad</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Limitación</b>
1. Realización de pautas publicitarias en medios masivos y creación de página web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelización de clientes y búsqueda de clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un plan de seguimiento a los clientes.</li> <li>Diseño de la página web y pautas publicitarias.</li> </ul>	Durante un año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador con acceso a internet e impresora.</li> <li>Papelería.</li> <li>Servicios de un ingeniero de sistemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinero.</li> <li>Tiempo.</li> </ul>
2. Capacitación para la innovación de diseños en los trabajos de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un catálogo actualizado de los productos ofrecidos por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación del talento humano.</li> </ul>	Debe actualizarse cada tres meses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computador con acceso a internet.</li> <li>Papelería.</li> <li>Archivador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo.</li> <li>Dinero.</li> <li>La competencia.</li> </ul>

**Tabla No. 14: Plan de Acción – Enfoque Diseño**  
**Fuente: Autores.**

ESTRATEGIA DEL AREA					
<b>Unidad Estratégica</b>	Estudio Financiero				
<b>Enfoque</b>	Financiero				
<b>Área</b>	Financiera y Administrativa				
<b>Responsables</b>	Contador y Gerencia General				
<b>Actividad</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo estimado de ejecución</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Limitación</b>
1. Realizar un acuerdo comercial con los clientes para el manejo de la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo mutuo con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de pagos para los clientes.</li> </ul>	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora con acceso a internet e impresora.</li> <li>Papelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinero.</li> <li>Tiempo.</li> </ul>

**Tabla No. 15: Plan de Acción – Enfoque Financiero**  
**Fuente: Autores.**

## 9. Conclusiones

Después de un riguroso proceso práctico e investigativo para el diseño del plan direccionamiento estratégico de CARFER IMPRESORES LTDA, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Al inicio de la investigación se observó que la empresa carece de una estructura organizacional básica que le permita ejecutar cada una de las actividades de la organización con los procesos básicos administrativos.
- También se detectó que la misión y visión de la empresa no están plasmadas, lo cual influye en los trabajadores debido a que no tienen claro hacia dónde va la empresa.
- Los propietarios saben cuáles son los objetivos de la empresa pero no los tienen plasmados y tampoco los han socializado con los trabajadores.
- La entrevista aplicada al propietario de la empresa, nos permitió establecer algunas ventajas y desventajas para realizar el diagnóstico estratégico.
- En cuanto a las funciones de los cargos, los trabajadores saben cuál es su función pero se hace necesario establecer un manual de funciones donde se especifique el cargo, responsabilidades y funciones para obtener una mejor evaluación y seguimiento de cada área.
- Se realizó un diagnóstico al interior de la empresa, teniendo en cuenta aspectos culturales, legales, administrativos y operativos, que pueden afectar el crecimiento de la empresa en el futuro.

- Se diseñó una matriz DOFA que permitió evaluar y conocer el desempeño de la empresa, así mismo plantear las estrategias necesarias para el mejoramiento continuo de la empresa.
- Se estableció la propuesta de direccionamiento estratégico a la empresa para su desarrollo y crecimiento organizacional con el apoyo de los propietarios de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA.
- La empresa no realiza ningún tipo de selección de personal para desempeñar un cargo en la empresa, es decir que no realiza una actividad de filtro de clasificación de personal para el cargo que se necesita en la organización.
- La empresa cuenta con recursos propios para llevar a cabo sus diferentes funciones y actividades diarias.
- El 100% del personal que trabaja en la empresa, considera que les brinda estabilidad laboral debido a que los contratos se han renovado y pueden obtener un ingreso fijo.
- El Gerente de la empresa se esmera para tener una mejor relación con los trabajadores y esto se ve reflejado en la encuesta realizada que arroja como resultado que el trato recibido por el gerente es Bueno.
- La mayoría de cargos son operativos por esta razón la empresa brinda oportunidades a las personas que tienen un nivel de estudio Medio, es decir, que solo poseen estudio de Bachilleres.
- El área de recursos humanos de la empresa debe tener en cuenta los programas de capacitación para los trabajadores, porque en el momento se evidencia un nivel de desactualización aspectos como publicidad, diseño, innovación, entre otros.

- En cuanto a los aspectos financieros se observó una disminución de las ventas en el año 2012 con respecto al año 2011, influyendo en los resultados de los estados financieros, lo cual se deben tener en cuenta la elaboración de las estrategias para mejorar las relaciones con proveedores, acreedores y los mismos socios.
- El gerente de la empresa es quien se encarga de inspeccionar la ejecución y calidad del trabajo con cada solicitud que los clientes realizan a la empresa y así mismo a sus trabajadores.

## **10. Recomendaciones**

- Se recomienda a los propietarios de la empresa CARFER IMPRESORES LTDA implementar la propuesta de direccionamiento estratégico, de acuerdo con los periodos definidos por el plan de acción y según cada estrategia presentada en el enfoque gerencial, administrativo, financiero, operativo y de diseño.
- Se recomienda divulgar y publicar la misión, visión y valores corporativos a los integrantes de la empresa como empleados, proveedores y propietarios a través de una cartelera y/o comunicado informativo.
- Se recomienda la socialización y difusión del manual de funciones propuesto para los cargos de la empresa con el propósito que los trabajadores tengan claras sus responsabilidades dentro de la empresa.
- Se recomienda desarrollar un plan de capacitación para contribuir al crecimiento de los funcionarios de la empresa; esto mediante programas del SENA y las certificaciones que expide en competencias laborales.

- Se sugiere mantener un archivo de los documentos en el área operativa y documentos contables por orden cronológico en el área administrativa.
- Se recomienda a la empresa aprovechar los apalancamientos financieros y operativos para tener expansión y crecimiento en el mercado, teniendo en cuenta su estado de liquidez.
- Se recomienda evaluar la situación actual de la maquinaria que se usa para la prestación de los servicios y establecer en caso de ser necesario cambios o mejoras.

## **11. Logros y Aportes**

Al realizar la propuesta de diseño de direccionamiento estratégico, se logró:

- Orientar al propietario y Gerente General, Carlos Fernández acerca del proceso de direccionamiento estratégico, de tal manera que lo adopte y lo vea como el factor clave de éxito para obtener el crecimiento deseado. A través de la implementación de las estrategias diseñadas para las diferentes áreas de trabajo en la empresa, que contribuyan al eficiente uso de los recursos y lograr beneficios en el corto, mediano y largo plazo.
- Se socializo y comunico a los empleados de la empresa y sus propietarios los objetivos, visión, misión y valores corporativos, propuestos en el presente trabajo.
- Se diseñaron los manuales de funciones para los cargos de la empresa, para que sean aprobados y adoptados por los propietarios, así mismo darles a conocer a los empleados sus responsabilidades.
- Se elaboró el organigrama con base a los cargos de que conforman la empresa, el cual fue socializado con los propietarios y se encuentra en aprobación de los mismos.

Al realizar la propuesta de diseño de direccionamiento estratégico, se aportó:

- Motivar al propietario y Gerente General el Señor Carlos Fernández a implementar el cambio organizacional.
- La elaboración de la misión, visión, objetivos, valores, políticas, organigrama y manual de funciones.
- Se les dio a conocer a los propietarios la estructura organizacional propuesta.
- La formulación estratégica y los planes de acción a seguir para cada una de las metas propuestas para la empresa.

## Bibliografía

- Cárdenas, L. & Parra, A. (2009) *Diseño de la planeación estratégica administrativa adecuada a la empresa Exhitubal de la ciudad de Bogotá D.C.* Bogotá: Universidad de la Salle.
- Chiavenato, I (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, (7.ª ed) México : McGraw-Hill
- Cortés, N & Vanegas, S. (2005) *Propuesta gerencial para la reestructuración organizacional del taller de artes gráficas de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Garcia, J & Munch, L (2004). *Fundamentos de administración*. (15ª ed). México: Trillas.
- García, O. (1993). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. (2.ª ed.) Cali : Prensa Moderna Impresores.
- Méndez, C. E. (2009). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (4.ª ed.) Bogotá: Limusa S.A
- Rodríguez, J. (2001) *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. (4.ª ed.) México: Thomson
- Scott C, Jaffe D & Tobe G. (1997) *Vision, valores y misión organizacionales, construyendo la organización del mañana*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Serna, H (2008) *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. (10.ª ed.) Bogotá: 3R Editores.

- Méndez, Carlos (2006). Metodología: Diseño del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá D.C., Editorial Limusa S.A de C.V.
- R. DAVID, Fred (1991) La gerencia estratégica cuarta edición. Bogotá: Legis Editores.
- Planeamiento estratégico (2011). Recuperado el 15 de mayo de 2010 de:[http://home.galileo.edu/~tutor03540/planeamiento\\_estrategico.pdf](http://home.galileo.edu/~tutor03540/planeamiento_estrategico.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación DNP (2011). Dimensión sectorial. Recuperado el 17 de mayo de 2011 de: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI\\_Dimension\\_Sectorial/Metalmechanica%20y%20siderurgia.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_Sectorial/Metalmechanica%20y%20siderurgia.pdf).

## 12. Anexos

### 12.1. Anexo A: Entrevista Propietarios: Carfer Impresores Ltda.

<b>Historia de la empresa</b>
-------------------------------

1. ¿En algún momento han realizado estudios de mercados sobre la factibilidad?
--

<b>Direccionamiento de la empresa</b>
---------------------------------------

- |  |
|--|
| <p>2. ¿Cuál es la misión de su empresa?</p> <p>3. ¿Cuál es la visión de su empresa?</p> <p>4. ¿Cuáles son los valores corporativos de su empresa?</p> <p>5. ¿Cómo se definen los objetivos de su empresa?</p> <p>6. ¿Existe un organigrama de su empresa?</p> <p>7. Dentro de la empresa, ¿Hay un manejo de planeación en las diferentes áreas de su empresa?</p> <p>8. ¿Usted, ha pensado en asociarse con alguien?</p> <p>9. ¿Qué aspectos positivos observa en su empresa?</p> <p>10. ¿Qué aspectos externos considera que puede ser una oportunidad dentro de su empresa?</p> <p>11. ¿Qué aspectos externos considera que puede afectar negativamente a su empresa?</p> <p>12. ¿Qué tipo de estrategias administrativas aplica en la actualidad?</p> |
|--|

<b>Direccionamiento Financiero</b>
------------------------------------

- |   |
|---|
| <p>13. ¿Su empresa maneja apalancamiento financiero o propio?</p> <p>14. ¿Su empresa cuenta con un Contador Público?</p> <p>15. ¿Qué nivel de endeudamiento tiene con respecto al flujo de caja que se maneja en la compañía?</p> |
|---|

<p>16. ¿Se manejan altos niveles de inversión en los activos fijos e inventarios?</p>
<p><b>Direccionamiento Operativo</b></p>
<p>17. ¿Usted posee tecnología que facilite los tiempos de entrega de los productos a sus clientes?</p> <p>18. ¿Cuenta con una bodega para almacenar los inventarios y materias primas?</p> <p>19. ¿Cuál es el tiempo estimado de entrega del producto al cliente?</p> <p>20. ¿Sabe usted, si el proceso de producción de tipografía, genera impacto ambiental?</p> <p>21. Actualmente la empresa, ¿tiene algún certificado bajo la normatividad de calidad?</p>
<p><b>Dirección de gestión humana</b></p>
<p>22. ¿Existen procedimientos para la selección del personal de su empresa?</p> <p>23. ¿Hay roles y responsabilidades definidos para los cargos de la empresa?</p> <p>24. ¿Existe comunicación entre las áreas que permita realizar una planeación</p> <p>25. ¿Existen procesos de participación del personal en la planeación que realiza su empresa?</p> <p>26. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para comunicarse con sus empleados?</p> <p>27. ¿Los empleados reciben algún tipo de incentivos por el desarrollo de sus funciones?</p> <p>28. ¿Los empleados reciben capacitaciones para el desarrollo de sus labores?</p>
<p><b>Dirección de Marketing y Comercial</b></p>
<p>29. ¿Qué está haciendo actualmente para atraer y retener a los clientes?</p> <p>30. ¿Qué tanto puede afectar los tratados de libre comercio para la venta de los productos que su empresa ofrece?</p>

- 31.** ¿Considera que su empresa tiene la suficiente fuerza de ventas para abarcar en mercado nacional?
- 32.** ¿Existen dentro de la empresa el área de diseño y desarrollo?
- 33.** ¿Qué tipo de productos comercializan o fabrican?
- 34.** ¿Existe servicio post-venta?
- 35.** ¿Qué valor agregado ofrecen a sus clientes?
- 36.** ¿En qué lugares tiene presencia su empresa?
- 37.** ¿Cuántos clientes tiene actualmente?
- 38.** ¿Cuántos clientes aspiraría tener en 5 años?
- 39.** ¿Cómo reflejan los clientes la satisfacción en los productos?

## 12.2. Anexo B: Formato Encuesta dirigida a los funcionarios de Carfer Impresores Ltda.

La presente encuesta tiene como finalidad determinar el grado de percepción de los empleados con respecto a la empresa, también recolectar información clara y concreta sobre la organización en la empresa objeto de estudio, permitiendo obtener la información necesaria para establecer los aspectos positivos y negativos que se encuentren dentro de la misma:

### Datos Básicos

Cargo que desempeña en la empresa:
Área:
Tiempo laborado:

Lea cuidadosamente cada pregunta y siga la siguiente instrucción:

- Marque con una X únicamente la letra de la opción que más se acerque a su respuesta.

### Organización

1. ¿Conoce el organigrama de la empresa Carfer Impresores Ltda?  
a) Si..... b) No.....
2. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa Carfer Impresores Ltda?  
a) Si..... b) No.....
3. ¿Conoce los objetivos de la empresa Carfer Impresores Ltda.?  
a) Si..... b) No.....
4. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas dentro de la empresa?  
a) Si..... b) No.....
5. ¿Cuál de los siguientes valores cree usted que identifica a la empresa?  
a. Respeto.....

- b. Seguridad.....
- c. Responsabilidad.....
- d. Servicio.....
- e. Cumplimiento.....

<b>Direccionamiento de Gestión Humana</b>
---

6. ¿Ud. conoce si la empresa aplica selección del personal?
- a) Si.....
  - b) No.....
7. ¿Cuentan con dotación para la realización de sus funciones?
- a) Si.....
  - b) No.....
8. ¿Considera usted que la empresa le ofrece estabilidad económica y laboral?
- a) Si.....
  - b) No.....
9. El trato que da el gerente a Usted es:
- a. Excelente.....
  - b. Muy bueno.....
  - c. Bueno.....
  - d. Regular.....
  - e. Malo.....
  - f. Pésimo.....
10. Como es su relación con los compañeros de la empresa?
- a. Excelente.....
  - b. Muy bueno.....
  - c. Bueno.....
  - d. Regular.....
  - e. Malo.....
  - f. Pésimo.....
11. Qué nivel de estudios posee?
- a. Primaria.....
  - b. Bachillerato.....

- c. Técnico.....Cuál?.....
- d. Educación Superior.....Cuál? .....

12. Cuáles son los incentivos que le brinda la empresa?

- a. Incentivos económicos
- b. Incentivos de tiempo (Permisos)
- c. Incentivos materiales
- d. Reuniones sociales

13. La empresa les ha ofrecido algún tipo de capacitación?

- a) Si.....
- b) No.....

<b>Direccionamiento Operativo</b>
-----------------------------------

14. Las condiciones físicas en las cuales trabaja son adecuadas?

- a) Si.....
- b) No.....

15. ¿Quién inspecciona la ejecución y calidad de su trabajo?

- a. Gerente.....
- b. Jefe Inmediato.....
- c. Supervisor de Operación.....
- d. Administrativo.....

## 12.3. Anexo C: Manual de Funciones de Carfer Impresores Ltda.

- Gerente General

 <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Gerente General	Fecha: 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Gerencia General	
<b>Formación Académica:</b> Administrador de Empresas o carreras afines.	
<b>Misión del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientar a la empresa al crecimiento y al desarrollo organizacional.</li></ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar para el área administrativa, operativa y diseño así como pedir informes al contador sobre la evolución de los estados financieros.</li><li>• Fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li><li>• Derivar metas en cada área de la empresa.</li><li>• Controlar y evaluar el desempeño de la organización y sus empleados.</li><li>• Motivar y comunicar a los empleados las expectativas o programas de se llevaran a cabo.</li><li>• Crear un grupo de trabajo armónico para conseguir las metas deseadas por la empresa.</li><li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li></ul>	

- **Soporte Administrativo**

	<p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p>	<p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p>
<p><b>MANNUAL DE FUNCIONES</b></p>		
<p><b>Título del Cargo:</b> Soporte Administrativo</p>	<p>Fecha: 30 de Mayo de 2013</p>	
<p><b>Área:</b> Gerencia General</p>		
<p><b>Formación Académica:</b> Administrador de Empresas o carreras afines.</p>		
<p><b>Misión del Cargo:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender los servicios generales de la empresa y en las requeridas por la Gerencia General.</li> </ul>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra o venta.</li> <li>• Atención a los clientes.</li> <li>• Realizar los cobros de las ventas de contado.</li> <li>• Manejo de caja menor.</li> <li>• Manejo de suministros de oficina y cafetería.</li> <li>• Elaboración de memorandos, comunicados y cartas para el personal interno y externo.</li> <li>• Dar asistencia directa de Gerencia General.</li> <li>• Entre otras funciones que sea solicitada por el Gerente General.</li> <li>• Archivar documentos llevando consecutivo de los mismos.</li> <li>• Gestión en los servicios Generales de la empresa así como coordinar las actividades de mensajería y la logística de transporte.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>		

- **Contador**

	<p><b>CARFER IMPRESORES</b> L.TDA. NIT. 830.097.239-0</p>	<p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p>
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Título del Cargo:</b> Contador	Fecha: 30 de Mayo de 2013	
<b>Área:</b> Administración		
<b>Formación Académica:</b> Contador Público		
<p><b>Misión del Cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el área contable y financiera de la empresa, con el propósito de presentar los estados financieros de manera oportuna mes a mes y al cierre del periodo fiscal.</li> </ul>		
<p><b>Objetivos del Cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el correcto funcionamiento, manejo del dinero y cumplimiento de las normas contables colombianas</li> </ul>		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de presentar los estados financieros de la empresa, es un asesor de la Gerencia General.</li> <li>• Llevar la contabilidad sistematizada, cumpliendo con lo establecido en el decreto 2649 y 2650.</li> <li>• Efectuar y validar todas las causaciones de los movimientos diarios realizados en la empresa, ingresos, gastos, así como las legalizaciones, comprobantes de egreso y recibos de caja, con sus correspondientes soportes.</li> <li>• Realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales.</li> <li>• Estar pendiente de los vencimientos de impuestos Nacionales.</li> <li>• Elaborar, realizar y presentar los impuestos distritales y nacionales ante los entes de control asignados, así como los reportes de información anuales tales como medios magnéticos y formularios para la Superintendencia de Sociedades.</li> <li>• Elaborar y presentar la declaración de Renta y demás impuestos nacionales.</li> <li>• Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por el Gerencia General.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>		

- **Vendedor**

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p><b>CARFER IMPRESORES</b> L.TDA. NIT. 830.097.239-0</p> </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stickers Etiquetas    Diseños</p> </div>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Vendedor	<b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Mercadeo y Diseño	
<b>Formación Académica:</b> Formación Universitaria en Marketing y ventas.	
<b>Misión del Cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y captación de clientes.</li> </ul>	
<b>Objetivos del Cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los productos que se elaboran en la empresa, con el fin de atraer más clientes a la empresa.</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la participación en el mercado mediante la retención de clientes y un plan estratégico para ello.</li> <li>• Captación de clientes nuevos.</li> <li>• Generación de contratos comerciales entre el cliente y la empresa.</li> <li>• Proporcionar información de los productos de la empresa a los clientes.</li> <li>• Lograr determinados volúmenes de venta, asesorando al cliente y conociendo los productos y servicios que brinda la empresa.</li> <li>• Administrar eficientemente la cartera de los clientes, entregando periódicamente un informe para hacerle seguimiento a los mismos.</li> <li>• Estar atento a cualquier pedido extra que solicite el cliente al igual que los pedidos nuevos.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

- **Mensajero**

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p> </div>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Mensajero	Fecha: 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Administración y Recursos Humanos	
<b>Formación Académica:</b> Bachiller	
<b>Misión del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la entrega de los documentos, correspondencia y pedidos al cliente como a los proveedores.</li> </ul>	
<b>Objetivos del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traer y llevar correspondencia de los proveedores y clientes.</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traer y llevar correspondencia a los proveedores y clientes.</li> <li>• Llevar planilla de los recorridos y documentos entregados y recibidos.</li> <li>• Realizar depósitos en los diferentes bancos según las directrices dadas por el Contador.</li> <li>• Traer y llevar los pedidos a los proveedores, clientes o lugares indicados.</li> <li>• Realizar los cobros en las instalaciones de los clientes cuando así lo amerite.</li> <li>• Atender a las solicitudes del área administrativa y Operativa de la empresa.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

- **Transportador**

 <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Transportador	<b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Administración y Recursos Humanos	
<b>Formación Académica:</b> Bachiller	
<b>Misión del Cargo:</b> Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos según acuerdo con cada uno de los clientes.	
<b>Objetivos del Cargo:</b> Traer y llevar correspondencia y pedidos de los proveedores y clientes.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Llevar los pedidos a los proveedores, clientes o lugares indicados.</li> <li>• Encargado de la transportación de materiales, insumos y consumibles desde las instalaciones de los proveedores hacia la empresa.</li> <li>• Brindar el servicio de transporte a la Gerencia General.</li> <li>• Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerencia General.</li> <li>• Cuidado en manipular cargas.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

- **Prensista**

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p> </div>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Prensista	<b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Operativa	
<b>Formación Académica:</b> Bachiller Técnico	
<b>Misión del Cargo:</b> Imprimir los trabajos solicitados por los clientes con la mejor calidad y en los tiempos requeridos.	
<b>Objetivos del Cargo:</b> Imprimir y entregar los productos terminados con la mejor calidad.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprimir trabajos solicitados por el cliente, preparando y usando técnicas, material y maquinas necesarias para garantizar la obtención del producto de óptima calidad.</li> <li>• Preparar combinación de tintas de colores para realizar trabajos de impresión como oficios, portadas de libros, calendarios, entre otros.</li> <li>• Limpiar las máquinas y el área de trabajo. Debe usar el uniforme adecuado para evitar posibles accidentes / enfermedades laborales.</li> <li>• Responder por el inventario del material de cada uno de los trabajos y tener control de los mismos.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

- **Auxiliar de Impresión**

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p> </div>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Auxiliar de Impresión	<b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Operativa	
<b>Formación Académica:</b> Bachiller	
<b>Misión del Cargo:</b> Cumplir con las tareas diarias, asistiendo al prensista.	
<b>Objetivos del Cargo:</b> Asistir al prensista y dejar el puesto de trabajo en buen estado.	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a los prensista en revelado de planchas, quemador y montaje de las mismas para la elaboración de trabajos de impresión / artes gráficas.</li> <li>• Archivar negativos de todos los trabajos de los clientes también debe almacenar las piezas tipográficas después de la impresión.</li> <li>• Suministrar a los prensistas los insumos necesarios y cumplir con las normas de seguridad para realizar estas labores.</li> <li>• Mantener limpio y ordenado el equipo y área de trabajo.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

- **Encuadernador**

	<p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p>	<p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p>
<p><b>MANNUAL DE FUNCIONES</b></p>		
<p><b>Título del Cargo:</b> Encuadernador</p>	<p><b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013</p>	
<p><b>Área:</b> Operativa</p>		
<p><b>Formación Académica:</b> Formación en Artes Gráficas o afines.</p>		
<p><b>Misión del Cargo:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de los recursos tiempo y materiales en la producción.</li> </ul>		
<p><b>Objetivos del Cargo:</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de productos en los tiempos y materiales estimados en la producción.</li> </ul>		
<p><b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación de la maquinaria para encuadernación.</li> <li>• Disponer de la materia prima necesaria para la producción.</li> <li>• Mantener el área de trabajo limpia y sin obstáculos.</li> <li>• Atender en las tareas que designe el área.</li> <li>• Realiza trabajos de encuadernación como es intercalar las facturas, membretes, remisiones, recibos de caja, comprobantes de egreso entre otros.</li> <li>• Hacer control de calidad de cada uno de los trabajos que se le asigne.</li> <li>• Debe pegar o encolar las libretas que sean necesarias según el pedido solicitado por el cliente.</li> <li>• Le entrega al mensajero el pedido debidamente empacado para allegarlo al cliente dentro de los términos establecidos en la cotización.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>		

- **Cortador**

 <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Cortador	<b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Operativa	
<b>Formación Académica:</b> Formación en Artes gráficas o afines.	
<b>Misión del Cargo:</b> Cortar los trabajos según lo acordado con el cliente.	
<b>Objetivos del Cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformar las materias primas en diferentes formas para posterior manipulación.</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corta los trabajos según las medidas requeridas, llevándolos a la maquina guillotina.</li> <li>• Domino en el la máquina de corte.</li> <li>• Procurar mantener un área de trabajo limpia y sin obstáculos.</li> <li>• Apoya a la encuadernadora para realizar el control de calidad y empaque de los mismos.</li> <li>• Realiza diferentes funciones dentro de la empresa, apoyando las áreas autorizadas por la Gerencia General, al igual que debe cumplir con las funciones solicitadas por el mismo.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

- **Diseñador**

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p><b>CARFER IMPRESORES</b> LTDA. NIT. 830.097.239-0</p> </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 20px;"> <p>Folletos    Revistas Plegables    Stikers Etiquetas    Diseños</p> </div>	
<b>MANNUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Diseñador	<b>Fecha:</b> 30 de Mayo de 2013
<b>Área:</b> Mercadeo y Diseño	
<b>Formación Académica:</b> Bachiller con formación con competencias técnicas.	
<p><b>Misión del Cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los diseños y actualización del portafolio de servicios.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos del Cargo:</b> Realizar artes y diseños según lo solicitado en la cotización de cada uno de los clientes.</li> </ul>	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza artes y diseños según lo solicitado en la cotización de cada uno de los clientes.</li> <li>• Modificar si es necesario para llegar a un acuerdo con el cliente y proceder a la impresión del mismo.</li> <li>• Envía los diseños a quemado de planchas y películas.</li> <li>• Lleva control de archivos y correos electrónicos de los clientes para así tener un seguimiento constante.</li> <li>• Proporcionar material de apoyo al vendedor.</li> <li>• Demás funciones que se le sean asignadas.</li> </ul>	

