

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
FRANCO DIGITAL E.U.

EDWIN OSWALDO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

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

2014

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
FRANCO DIGITAL E.U.

EDWIN OSWALDO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ  
Cód. 11041405

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Director  
DIEGO CABRERA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROYECTO DE GRADO  
BOGOTÁ, D.C.  
2014

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Ciudad y fecha (día, mes año)

## **DEDICATORIA**

A DIOS, sin su fuerza en mi vida nada sería posible

A Samuel, mi amado hijo, el ángel maravilloso que me hace levantarme cada mañana

A Jenny, Mi esposa quien es mi apoyo incondicional y mi compañera en este camino

A Oliva, mi mamá, la persona más importante de mi vida, quien me formó y a quien

agradezco ser la persona que soy

A Patricia y a Juan Esteban. Todos los días me siento agradecido de tenerlos en mi vida.

Edwin.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de La Salle, institución que forma seres humanos integrales que aportan grandes cosas a la sociedad.

A Iván Franco y Sandra Cardona, por abrirme la puerta de su empresa y colaboración incondicional para la realización de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

I	INTRODUCCIÓN .....	1
1	TEMA .....	3
1.1	Línea de investigación.....	3
1.2	Relación con la administración de empresas.....	3
1.3	Título .....	4
2	PROBLEMA.....	5
2.1	Planteamiento del problema .....	5
2.2	Formulación del problema.....	7
3	OBJETIVOS .....	8
3.1	Objetivo general .....	8
3.2	Objetivos específicos.....	8
3.3	Resultados esperados.....	9
4	JUSTIFICACIÓN .....	10
5	HIPÓTESIS.....	12
5.1	Hipótesis de primer grado .....	12
5.2	Hipótesis de segundo grado.....	12
5.3	Hipótesis de tercer grado .....	12

6	MARCO DE REFERENCIA.....	13
6.1	Marco conceptual .....	13
6.2	Marco teórico.....	16
6.2.1	Importancia de la planeación.....	16
6.2.2	Proceso de planeación estratégica. ....	18
6.2.3	Fases del plan estratégico. ....	19
6.2.4	Direccionamiento estratégico. ....	27
6.3	Marco empresarial.....	33
7	DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
7.1	Tipo de investigación. ....	36
7.2	Población y muestra .....	36
7.2.1	Población.....	36
7.2.2	Muestra.....	37
7.3	Método de investigación.....	37
8	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	40
8.1	Entrevista.....	40
8.1.1	Guion Entrevista Gerente .....	40
8.1.2	Guion Entrevista Empleados .....	42
8.1.3	Resultados entrevista .....	42
8.2	Encuesta.....	43
8.2.1	Análisis de las respuestas .....	44
9	RESULTADOS DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	46
9.1	Entrevista.....	46

9.1.1	Gerente. Iván Darío Franco Cruz .....	46
9.1.2	Empleados .....	46
9.2	Encuesta.....	47
9.2.1	Análisis Interno .....	47
9.2.2	Resultados Capacidad Directiva .....	47
9.2.3	Resultados Capacidad Financiera.....	49
9.2.4	Resultados Capacidad Compras .....	50
9.2.5	Resultados Capacidad Recursos Humanos .....	50
9.2.6	Resultados Capacidad Tecnológica .....	52
9.2.7	Resultados Capacidad Mercadeo y Ventas .....	53
9.2.8	Resultados Capacidad Producción.....	54
9.3	Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	56
9.3.1	Análisis área directiva .....	57
9.3.2	Análisis área financiera .....	58
9.3.3	Análisis área de compras .....	58
9.3.4	Análisis área de recursos humanos .....	58
9.3.5	Análisis área tecnológica.....	59
9.3.6	Análisis área de mercadeo y ventas .....	59
9.3.7	Análisis área de producción.....	59
9.4	Matriz de evaluación del factor interno (EFI) .....	60
9.4.1	Análisis Externo. ....	61
9.5	Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) .....	62
9.6	Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	63
10	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	64
10.1	Visión .....	64



10.2	Misión.....	64
10.3	Valores corporativos.....	65
10.4	Objetivos corporativos.....	66
10.5	Formulación planes estratégicos.....	67
10.6	Desarrollo de estrategias.....	70
11	PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA.....	78
12	PROYECCIONES FINANCIERAS.....	79
12.1	Análisis histórico Estado de Resultados.....	79
12.2	Proyecciones financieras.....	81
13	CONCLUSIONES.....	87
14	BIBLIOGRAFÍA.....	89
15	ANEXOS.....	92

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Respuestas tipo Si/No .....	43
Tabla 2 Respuestas tipo Impacto.....	44
Tabla 3. Método suma preguntas Si/No.....	44
Tabla 4. Método suma preguntas impacto .....	45
Tabla 5 Análisis encuesta Franco Digital E.U. ....	45
Tabla 6. Resultados Capacidad Directiva .....	48
Tabla 7. Resultados Capacidad Financiera .....	49
Tabla 8. Resultados Capacidad Compras.....	50
Tabla 9. Resultados Capacidad Recursos Humanos .....	51
Tabla 10. Resultados Capacidad Tecnológica .....	52
Tabla 11. Resultados Capacidad Mercadeo y Ventas .....	53
Tabla 12. Resultados Capacidad Producción .....	54
Tabla 13. Perfil de Capacidad Interna Franco Digital EU .....	56
Tabla 14. Matriz EFI Franco Digital EU .....	60
Tabla 15. Análisis Externo.....	61
Tabla 16. Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	62
Tabla 17. Matriz de evaluación de factor externo (EFE) Franco Digital EU .....	63
Tabla 18. Valores corporativos Franco Digital E.U.....	66
Tabla 19. Matriz de correlación Objetivos / Proyectos estratégicos .....	69
Tabla 20. Estrategias Proyecto A .....	70
Tabla 21. Estrategias Proyecto B .....	70

Tabla 22. Estrategias Proyecto C .....	71
Tabla 23. Estrategias Proyecto D .....	71
Tabla 24. Estrategias Proyecto E .....	72
Tabla 25. Plan de Acción Proyecto A.....	73
Tabla 26. Plan de Acción Proyecto B .....	74
Tabla 27. Plan de Acción Proyecto C .....	75
Tabla 28. Plan de Acción Proyecto D.....	76
Tabla 29. Plan de Acción Proyecto E .....	77
Tabla 30. Presupuestación Estratégica.....	78
Tabla 31. Análisis histórico Estado de Resultados .....	80
Tabla 32. Promedio de ventas Franco Digital E.U.....	81
Tabla 33. Incremento IPC .....	82
Tabla 34. Flujo de fondos proyectado sin proyecto .....	82
Tabla 35. Flujo de fondos proyectado con proyecto.....	83
Tabla 36. Diferencias proyección flujo de fondos .....	83
Tabla 37. Estado de Resultados. Empresa sin proyecto.....	84
Tabla 38. Estado de Resultados - Empresa con proyecto. ....	85

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases del Plan Estrategico .....	19
Figura 2. Modelo Herramienta PCI.....	21
Figura 3. Modelo herramienta P.O.A.M. ....	23
Figura 4. Matriz DOFA.....	24
Figura 5. Decisiones estratégicas de largo alcance .....	29

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la planeación estratégica es cada vez más importante a nivel mundial dentro de las organizaciones, ya que gracias a la globalización es necesario estar alineado con las tendencias mundiales y a la par con las compañías más grandes e influyentes del mercado global.

Franco Digital EU es una empresa joven del sector de artes gráficas especializada en gigantografía, la cual no tiene un norte claramente establecido, razón por la cual está perdiendo oportunidades en el mercado y no tiene planes claros de crecimiento empresarial.

Es por esto que dada la intención de mejoramiento y crecimiento de Franco Digital EU, se planteó el presente plan estratégico, en donde se analizó la situación actual de la compañía, se plantearon objetivos y se diseñaron estrategias para su cumplimiento, buscando su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En la primera parte que comprende los capítulos del uno al siete, se presentan los aspectos metodológicos a utilizar en el desarrollo de la investigación, se destaca el planteamiento del problema y la formulación de los objetivos.

Posteriormente se muestra el desarrollo del proyecto, desde los resultados del diagnóstico realizado a la organización, seguido del planteamiento del direccionamiento estratégico y finalizando con la formulación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión, así como las

proyecciones financieras que muestran el impacto positivo de su ejecución dentro de la compañía.

El alcance del presente proyecto abarca a la empresa Franco Digital EU y a todas las personas o entidades interesadas en ejecutar un proyecto similar; éste es el resultado de un estudio académico que para el caso particular de esta organización será presentado a la gerencia, quien evaluará su implementación; adicionalmente este proyecto podría orientar otros trabajos de grado o proyectos de formulación estratégica para empresas que se asimilen a Franco Digital EU.

# 1 TEMA

## Plan de desarrollo empresarial

### 1.1 Línea de investigación

#### Gestión, Administración y Organizaciones

### 1.2 Relación con la administración de empresas

La Administración de Empresas es una carrera profesional multidisciplinar que permite desarrollarse en cualquier campo a nivel empresarial. Al formarse para ser Administrador de Empresas, logramos adquirir conocimientos relacionados con todas las áreas corporativas independientemente de la actividad o tamaño de la empresa, lo cual permite realizar desarrollos en la totalidad de la organización.

Por lo anterior y como aspirante al título de Administrador de Empresas, el desarrollo de un proyecto como la planeación estratégica de FRANCO DIGITAL E.U. Permite utilizar conceptos y teorías básicas dentro de la profesión, así como la aplicación de herramientas de diagnóstico empresarial para soportar la formulación de objetivos y planes de acción encaminados hacia el mejoramiento y crecimiento empresarial.

Con esto, se ponen en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi desarrollo profesional, en una empresa real, aportando beneficios para mi ejercicio profesional y a la empresa que carece de estos conocimientos.

### 1.3 Título

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FRANCO DIGITAL  
E.U.



## 2 PROBLEMA

### 2.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 90% de la economía. Las pymes son en la actualidad el motor que impulsa el crecimiento de la productividad, la generación de empleo masivo, la capacidad de innovación, la integración de las cadenas productivas y la reducción de la diversidad estructural.

El desarrollo, el crecimiento y el status competitivo de la economía latinoamericana depende de sus pymes, constituyendo hoy el 99% de su tejido productivo e industrial y brindado empleo al 61,3% de la población.

Uno de los países que lidera el índice de pymes en la región es Colombia. El 97% de su economía se encuentra conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que en la actualidad brindan empleo al 76% de la población económicamente activa, (...). (Romano, 2013)

En el anterior artículo se denota la importancia de las Mipyme para la economía del país, ya que representan el mayor sector de negocios y son el principal motor de empleo y crecimiento económico.

A pesar de su gran importancia económica y social, este tipo de empresas enfrentan obstáculos para su crecimiento, tales como acceso a ciertos tipos de mercados y una carencia de

tecnología adecuada para optimizar sus procesos, debido a las dificultades que se tienen para obtener recursos financieros a bajo costo.

“La percepción del mercado sobre el alto riesgo que existe en las empresas nacientes o en sus primeras etapas de desarrollo hace que sea muy escasa la oferta de recursos por parte de agentes especializados, dispuestos a asumir este tipo de riesgos. Una de las razones más importantes por las cuales las empresas nacientes reciben menos recursos de crédito que las maduras, tiene que ver con sus altos niveles de mortalidad: en Colombia desaparecen cerca del 50% de las microempresas en el primer año y del 75% durante el segundo.” (Cardenas, 2002)

Adicionalmente este tipo de empresas presentan dificultades en su administración dada la inexperiencia en ese campo, teniendo en cuenta que desde sus fundadores en muchos casos no son profesionales, por lo que no tienen conocimientos en temas vitales como lo es la planeación estratégica, mediante la cual se pueden desarrollar planes de acción eficaces para crecer tanto internamente como externamente, por otra parte permite realizar un análisis de variables internas y externas y así formular propósitos tales como la misión y visión; así como plantear objetivos y metas, además de indicadores de gestión y logro dentro de la empresa, aspectos que no están presentes en la mayoría de las mipyme en Colombia.

Franco Digital E.U. es una empresa que fue constituida el 6 de Enero de 2009, la cual se dedica a la impresión digital de piezas publicitarias en gran formato, publicidad y artes gráficas.

Franco Digital está ubicado en el occidente de la ciudad, cuenta con 3 empleados fijos y cuando se requiere se subcontrata personal externo con conocimientos específicos, dependiendo

el trabajo a desarrollar; se observa que la empresa carece de una planeación estratégica en donde su fundador por contar con una empresa joven, no considera importante un plan de direccionamiento estratégico.

Al examinar la empresa administrativamente se evidencia que se preocupa por la calidad de sus productos, el grado de satisfacción brindado a sus clientes y las buenas relaciones con sus proveedores, sin embargo se observa que no existe ningún plan documentado, lo cual no permite identificar los objetivos y por ende las estrategias para lograrlos; es por esta razón que se hace necesario diseñar un plan estratégico para Franco Digital E.U. en donde sea posible identificar la misión y visión que se van a seguir, así como los planes de acción a ejecutar y los indicadores de cumplimiento, con los cuales se espera obtener como resultado el sostenimiento y crecimiento de la empresa.

## 2.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa FRANCO DIGITAL E.U.?

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de plan estratégico para la empresa FRANCO DIGITAL E.U.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Analizar y diagnosticar el estado actual de la empresa FRANCO DIGITAL E.U.
- Formular la misión visión y objetivos para la empresa FRANCO DIGITAL E.U. a fin de establecer un norte claro para la compañía.
- Establecer planes de acción que permitan cumplir los objetivos corporativos planeados para FRANCO DIGITAL E.U.
- Definir indicadores de gestión que permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos corporativos planeados para FRANCO DIGITAL E.U.
- Determinar la inversión económica y la relación costo beneficio para la implementación del plan estratégico en FRANCO DIGITAL E.U.

### 3.3 Resultados esperados

Con el presente proyecto se pretende plantear un plan estratégico para la empresa FRANCO DIGITAL E.U, poniendo en práctica conceptos y teorías sobre planeación estratégica que permitan:

- Definir un norte claro para FRANCO DIGITAL E.U. y dirigir a sus colaboradores en la consecución de las metas corporativas.
- Crear estrategias que permitan el involucramiento del personal, para identificar problemas y oportunidades.
- Establecer planes de mejoramiento que permitan evaluar los procesos de la compañía.

#### 4 JUSTIFICACIÓN

La mitad de las personas que gestionan la Pyme en Colombia son propietarias de la empresa. Un 64% de los gestores de la pyme en Colombia tiene como función principal la administración, le sigue de lejos la de ventas con un 16%, en tercer lugar está el rol de gerente o representante legal en un 7%, en cuarto lugar están producción u otras funciones, especialmente financieras y contables, cada una con un 6%. (Rodríguez, 2003)

A pesar de la influencia e importancia que las mipymes tienen en nuestro país, aún muchos de sus propietarios no ven la importancia de la planeación o direccionamiento estratégico, para el logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento de sus empresas.

Indiscutiblemente al estructurar la empresa se deben establecer procedimientos y estándares que permitan trabajar de una manera no solo eficaz sino eficiente, para que la compañía genere el máximo de beneficios con el mínimo de recursos y sea cada vez más competitiva dentro del mundo empresarial que cada día es más exigente y requiere de mayores esfuerzos para ofrecer a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad. Es acá en donde el Administrador de Empresas juega un papel fundamental para la gestión y orientación estratégica.

Buscando mejorar el panorama actual de FRANCO DIGITAL E.U. la cual carece de una buena administración y por lo tanto no se han formulado planes estratégicos se propone aplicar

los conceptos y herramientas necesarias para diseñar un plan que contribuya a su mejor desempeño y crecimiento.

Gracias a este diseño de plan estratégico, se podrá realizar un aporte significativo a FRANCO DIGITAL E.U. ya que se podrán subsanar las debilidades hoy presentes, referentes a su planeación para la generación de objetivos y la formulación de estrategias acordes a las necesidades empresariales y del mercado.

De igual forma este proyecto se presenta como una referencia para empresas que no cuenten con una planeación estratégica definida y que por demanda del mismo mercado necesiten crear una para planear y desarrollar estrategias de crecimiento y consolidación empresarial.

El desarrollo de este trabajo sirve también como referencia para otros interesados en ejecutar un trabajo similar, y para todas aquellas empresas que presenten condiciones similares y necesiten una guía para organizarse y diseñar planes.

## 5 HIPÓTESIS

### 5.1 Hipótesis de primer grado

Para toda empresa que busque su consolidación y posterior crecimiento en el mercado de las artes gráficas, se hace necesario contar con una planeación estratégica que le permita orientar de manera profesional su negocio y le ayude a establecer una herramienta que dirija sus metas y objetivos.

### 5.2 Hipótesis de segundo grado

Una propuesta de planeación estratégica le permitirá a la empresa FRANCO DIGITAL E.U. fortalecer en el mercado la calidad e imagen de sus productos, además de aumentar su posicionamiento en el mismo.

### 5.3 Hipótesis de tercer grado

Al implementarse una propuesta de planeación estratégica para la empresa FRANCO DIGITAL E.U., se logrará la consecución de los objetivos mediante herramientas de diagnóstico, análisis e interpretación de datos y un continuo control mediante los indicadores de gestión.



## 6 MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 Marco conceptual

- **AUTORIDAD.** Es el prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia.
- **COMUNICACIÓN.** Es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación.
- **COORDINACIÓN.** Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones.
- **DELEGACIÓN.** La delegación es, la traslación por un ente u órgano superior a otro de nivel inferior del ejercicio de una competencia, reteniendo el delegante la titularidad de la misma o la responsabilidad de la función realizada.
- **DEPARTAMENTALIZACIÓN.** Hace referencia a un área, división o segmento de una empresa; es utilizado para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano,

teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones y de las operaciones que esta desempeñe.

- **EFICACIA.** Es la capacidad de lograr los resultados que se desea o se espera.
- **EFICIENCIA.** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **EMPRESA FAMILIAR.** Es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales. Su principal característica es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia.
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.** Son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.
- **LIDERAZGO.** Es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. El pequeño empresario debe tener ciertas cualidades para dirigir a las personas de su empresa y alcanzar los objetivos que se haya fijado.
- **MOTIVACIÓN.** Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades. Es decir, consiste en encontrar las

necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar.

- **ORGANIGRAMA.** Modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización.
- **ORGANIZACIÓN.** Es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.
- **RECURSOS FINANCIEROS.** Es la cantidad de dinero con la que cuenta el pequeño empresario para invertir en una empresa o del cual dispondrá para cuando ya se encuentre en funcionamiento.
- **RESPONSABILIDAD.** Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente

## 6.2 Marco teórico

Al empezar con cualquier labor administrativa es necesario determinar a donde se quiere llegar, para determinar si las acciones tomadas fueron efectivas o no. Esto es lo que se conoce como planeación.

Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son una guía para que 1) La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y 3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar acciones correctivas. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, p.11)

“Es por ello que la planeación precede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar” (Rodriguez, 2001, p.37).

### 6.2.1 Importancia de la planeación

Después de explicar el concepto de planeación es necesario responder a la siguiente pregunta ¿Por qué es importante dentro de las organizaciones? A continuación se muestran los aspectos más representativos que explican la importancia de la planeación en una organización:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del provenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación)
- Reduce al mínimo y aprovechar al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza al aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control. (Rodriguez, 2001, p.39)

Actualmente, FRANCO DIGITAL E.U. carece de un direccionamiento estratégico y al no tener un norte claro es difícil fijar metas medibles por lo que no cuenta con bases sólidas para tomar decisiones acertadas. Dado que el proceso de planeación es aquel que precede el proceso

administrativo de una organización, es importante llevarlo a cabo en esta compañía y ofrecer con ello un punto de partida para generar acciones que les permitan permanecer en el mercado.

### 6.2.2 Proceso de planeación estratégica.

Ya está claro el concepto de planeación y su importancia dentro de las organizaciones, pero ¿Cuáles son los pasos que se deben seguir para diseñar la planeación estratégica de una compañía?

“El proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?” (Serna, 1997, p.17).

Es un reto importante responder a estas preguntas para FRANCO DIGITAL E.U., para hacerlo, es necesario seguir una serie de pasos que permita identificar en donde se encuentra la compañía para establecer una formulación estratégica y así llegar a la implantación de las estrategias para el logro de los objetivos formulados.

### 6.2.3 Fases del plan estratégico.

Al diseñar un plan estratégico, se pueden seguir los siguientes pasos:



**Figura 1. Fases del Plan Estratégico**

Fuente: Martínez & Gutiérrez, (2005), p.13

#### 6.2.3.1 Análisis estratégico.

“Este análisis puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias” (Martínez & Gutiérrez, 2005, p.13).

Es necesario entonces realizar un análisis interno y externo, que puede desarrollarse de la siguiente forma:

#### 6.2.3.1.1 Análisis Interno.

El análisis interno de la compañía, permite identificar fortalezas y debilidades mediante la evaluación de factores o elementos que están presentes dentro de una empresa. Para hacer esta evaluación, se pueden utilizar las siguientes herramientas:

#### 6.2.3.1.2 PCI (Perfil de capacidad interna)

Busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización. Para facilitar el análisis ellas se han agrupado en:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (A (3), M (2), o B (1)) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio – Bajo. (Amaya, 2005, p.28)



<b>P.C.I</b>	<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Capacidad directiva									
Capacidad competitiva									
Capacidad financiera									
Capacidad tecnologica									
Capacidad del talento humano									

**Figura 2. Modelo Herramienta PCI**

A pesar de la subjetividad del PCI, este es un medio para analizar la posición estratégica de una empresa en un momento dado y se puede establecer cuáles son las áreas que más necesitan atención, se puede realizar el PCI de diferentes formas:

- Preparación de la información preliminar
- Conformación de grupos estratégicos
- De acuerdo con la estructura organización
- Por grupos estratégicos
- Participación total.

De acuerdo a la naturaleza y tamaño de FRANCO DIGITAL EU, el análisis PCI se realizará utilizando una encuesta general que abarque todas las áreas de la organización.

#### 6.2.3.1.3 POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)

Una vez se han identificado las debilidades y fortalezas presentes al interior de la compañía, es necesario hacer un análisis externo con el fin de identificar oportunidades y amenazas que ofrece el medio.

Al realizar este análisis se elabora el perfil de oportunidades y amenazas POAM, en el que se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Factor Económico: comportamiento de la economía con relación al sector en donde se sitúa la empresa
- Factor Político: Normas, leyes y Reglamentos relacionados directamente con el que hacer organizacional.
- Factor Social: se analizan aspectos tales como la educación, salud, empleo, seguridad y cultura.
- Factor Tecnológico: Maquinaria, herramientas, procesos e insumos.
- Factor Competitivo: Se analiza a la compañía con respecto al mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factor Geográfico: Aspectos relativos a la ubicación, espacio, clima, recursos.

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido.

Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la compañía, depurarlos según su importancia, para agruparlos en cada uno de los seis factores mencionados y finalmente definir su impacto en la organización. (Amaya, 2005, p.34)

<b>P.O.A.M.</b>	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Factor económico									
Factor político									
Factor social									
Factor tecnológico									
Factor competitivo									
Factor geográfico									

**Figura 3. Modelo herramienta P.O.A.M.**

#### 6.2.3.1.4 Análisis DOFA

El acrónimo DOFA corresponde a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y corresponde a un método complementario al análisis PCI y POAM, el cuál ayuda a las organizaciones determinar si la empresa está capacitada para desenvolverse en su medio.

El análisis DOFA se elabora con los resultados del perfil de capacidad interna (PCI) y el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), en él se realiza una agrupación de los factores clave de ambos análisis y se presentan en una matriz para poder clasificarlos

adecuadamente. Al cruzar esta información se obtienen los datos para desarrollar estrategias de la siguiente manera:

- “Estrategias FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas” (Vidal, 2004, p.46).

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>AMENAZAS</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
	<b>FORTALEZAS</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>ESTRATEGIAS (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
	<b>DEBILIDADES</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

**Figura 4. Matriz DOFA**

Fuente: (Vidal, 2004, p.47)

### 6.2.3.2 Formulación de estrategias.

Para las organizaciones no es fácil generar las estrategias mencionadas anteriormente, para ello se cuenta con herramientas que permiten analizar la información y generar con base en ello las estrategias adecuadas.

#### 6.2.3.2.1 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La utilización de la matriz de evaluación del factor interno ayuda a formular las estrategias enfocadas hacia las fortalezas y debilidades de la compañía.

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, al igual proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (David, 2003, p.149).

Esta matriz se elabora en 5 pasos:

- 1) Enumerar los factores internos clave identificados en el diagnóstico empresarial.
- 2) Asignar un valor cuantificable (0.0 sin importancia; 1.0 muy importante) según la importancia a cada factor.
- 3) Asignar clasificación cuantificable (1-4) a cada factor para identificar si representa debilidad mayor o debilidad menor, fortaleza mayor o fortaleza menor

- 4) Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor promedio a cada variable.
- 5) Sumar los valores promedios de cada variable para determinar el valor promedio del total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en la matriz EFI, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. (David, 2003, p.150)

#### 6.2.3.2.2 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Las organizaciones también cuentan con una herramienta para analizar y evaluar los factores externos a su compañía y formular con base en ellos las estrategias enfocadas hacia las oportunidades y amenazas encontradas. “La matriz de evaluación de factores externos EFE Facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.” (Vidal, 2004, p.99)

Tal como se presentó para la matriz EFI, también se cuenta con 5 pasos para armar una matriz EFE:

- 1) Seleccionar factores clave de éxito de acuerdo al análisis del entorno.

- 2) Preparar la matriz incluyendo los factores críticos para el éxito para el sector
- 3) Asignar un peso relativo a cada uno de los factores.
- 4) Asignar una calificación (1a 4) a cada factor acorde al estado actual del factor
- 5) Multiplicar la calificación con el peso de cada factor para obtener un promedio de la organización.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (David, 2003, p.111)

#### 6.2.4 Direccionamiento estratégico.

##### 6.2.4.1 Horizonte de planificación.

Un plan estratégico recoge las decisiones estratégicas corporativas definidas después de hacer un análisis de factores internos y externos de la compañía, planificando acciones que deben ser cumplidas dentro de un horizonte de tiempo determinado.

El horizonte temporal del plan estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años)
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años)
- Decisiones operativas (1 año o menos)

Un horizonte temporal de 3-5 años es el periodo más adecuado para que la sociedad tenga tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo alcance, y al mismo tiempo no es un periodo excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance, cuya definición de alcance y seguimiento son cada vez más difícil conforme se amplía el horizonte temporal de planificación. (Martinez & Gutierrez, 2005, p.16)

#### 6.2.4.2 Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos

Las empresas deben tener articuladas y definidas las metas y objetivos corporativos, comunicarlas efectivamente dentro de la compañía y canalizar las acciones tanto grupales como individuales hacia el cumplimiento de los mismos.

“La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos” (Martinez & Gutierrez, 2005, p.20).



Este proyecto pretende formular para FRANCO DIGITAL EU un plan estratégico estructurado, en donde se planteen por primera vez las decisiones estratégicas de más largo alcance como lo son la misión, visión y valores corporativos.



**Figura 5. Decisiones estratégicas de largo alcance**

Fuente: (Martinez & Gutierrez, 2005, p.20)

#### 6.2.4.2.1 Definición de la visión

En la parte más alta de la pirámide de metas de una compañía se encuentra la visión, en esta se redacta una declaración en la que se determina a dónde quiere llegar la empresa en el futuro.

Principalmente, la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, es inspiradora y se redacta a largo plazo; enmarca las aspiraciones, los valores y metas de la compañía, así como la filosofía implícita el corazón de la organización. Es importante que la visión sea realista y se

relacione con las amenazas y oportunidades del entorno, lo anterior para garantizar que los colaboradores se sientan identificados con ella y puedan crear en su día a día estrategias para contribuir hacia el logro de la misma.

#### 6.2.4.2.2 Definición de la misión

En la misión se expresa el propósito de la organización, se diferencia de la visión ya que ésta es más específica y centrada en cuanto a los medios por los cuales la compañía competirá e el mercado.

En la redacción de la misión todos los colaboradores deben sentirse identificados, responde a la pregunta ¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestro? ¿Cómo lo desarrollamos? Y es la base primordial para dirigir los objetivos corporativos.

#### 6.2.4.2.3 Valores corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o a un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con el propósito de la misma.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma. (Martínez & Gutiérrez, 2005, p.24)

#### 6.2.4.2.4 Objetivos y planes de acción

En apoyo a los planes de acción que sirven de guía a la dirección de una organización, están los objetivos de la empresa, existen tres clases de objetivos dependiendo de su naturaleza:

- Objetivo de Servicio: Es el que se orienta hacia los consumidores o usuario. Satisfacer las necesidades de los consumidores, con adecuados bienes o servicios.
- Objetivo Social: Es el que se orienta hacia los colaboradores, la comunidad, el gobierno. Atender las necesidades del personal, de la sociedad y cumplir con el aspecto impositivo del estado.
- Objetivo Económico: es el que se orienta a los inversionistas, acreedores y la propia empresa. Atender el objetivo de la ganancia en sus operaciones. (Rodríguez, 2001, p.247)

Para cumplir los objetivos propuestos se formulan planes que hacen posible el cumplimiento de los mismos. “estos son la expresión concreta del objeto que persigue la empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción.” (Rodríguez, 2001, p. 249)

“la elaboración de planes de acción, es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que éste tiene que ejecutarse.

La manera más práctica para estructurarse un plan de acción, es la siguiente:

- Elaborar por escrito, un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.
- Elaborar una lista de todas las actividades posibles, que pudiesen ser necesarias, útiles o convenciones. Este listado preliminar, no deberá tener ningún orden específico.
- Eliminar la lista preliminar, las actividades que relevantemente decidan ni realizar. Se recomienda mantener, por el momento, las actividades para las que no se tenga una decisión definitiva.
- Establecer las prioridades entre las distintas actividades, es decir, indique las actividades que deben realizarse antes que otras, ya que algunas de éstas dependen de la realización de algunas previas.
- Elaborar un programa de actividades, en el que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad. (Rodríguez, 2001, p.253)

### 6.3 Marco empresarial

La industria de la comunicación gráfica en Colombia es un sector de gran impacto social, genera 31.000 empleos directos, y 80.000, si se incluye toda la cadena de valor, desde la generación del papel. Es un sector realmente representativo para la economía del país, son 7.000 empresas (3.600 formales), de acuerdo con el último estudio de caracterización sobre la industria gráfica, realizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, con la ejecución de la Universidad Nacional de Colombia. (Revista P&M, Enero 2014, p.68)

De acuerdo con la información de Confecámaras, hay alrededor de 7.430 establecimientos del sector censados en el país. Estos se encuentran concentrados en su mayoría en la ciudad de Bogotá.

El gran número de empresas en el país implica una alta competencia y marca una diferenciación de productos entre las empresas según su tamaño:

- Las microempresas del sector, en su mayoría, son unipersonales o familiares y tienen un número muy reducido de trabajadores. La planta varía entre 5 y 10 personas y, según el tipo de producto demandado, los operarios son contratados a destajo. El dueño comúnmente es el gerente de la empresa y desempeña, además, labores productivas, comerciales y de atención a clientes. Funcionan en espacios pequeños con equipos muy básicos, sin mayores incorporaciones tecnológicas. Se concentran en productos con alto contenido de mano de obra.

- El grupo de las empresas pequeñas y medianas se dedica a la impresión de volúmenes más altos y utilizan un mayor número de maquinaria y equipos. Hace énfasis en la impresión e incorpora en sus productos toda la cadena de valor, desde la premedia hasta los acabados. Ha incorporado nuevas tecnologías, especialmente la digital.
- Las grandes empresas superan los 200 trabajadores e involucran a personal calificado y especializado. Por su estructura organizacional e infraestructura física se pueden encontrar empresas que tienen la capacidad de responder a la mayoría de actividades que integran la cadena de valor del sector. La tendencia es que se han especializado en actividades que implican altos volúmenes de impresión y cuentan con tecnologías de alta velocidad y capacidad de producción. Son generalmente exportadoras. (Programa de Transformación Productiva (PTP), 2012, p.23)

### Distribución de empresas del sector por regiones



● Bogotá y sus alrededores	65%
● Costa caribe	5%
● Santanderes	3%
● Valle	10%
● Medellín y sus alrededores	14%
● Otros (Tolima, Huila, Nariño)	3%

Fuente: Estados financieros de la Superintendencia de Sociedades, cálculos Andigraf, 2013

De acuerdo con los anteriores datos se puede clasificar a la empresa FRANCO DIGITAL E.U. dentro del grupo de las microempresas, teniendo en cuenta características tales como el número de empleados y las funciones que desempeña el dueño de la misma, sin dejar a un lado el tamaño de las instalaciones en donde funcionan y los métodos implementados para la creación de sus productos; que en su mayoría requieren de mucha mano de obra.

## 7 DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1 Tipo de investigación.

FRANCO DIGITAL E.U. es una microempresa que cuenta con 3 empleados fijos y subcontrata operarios de acuerdo a sus necesidades. Se ha decidido emplear el método de investigación cualitativa, entendida como “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (Strauss & Corbin, 1998, p.11).

“Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones” (Strauss & Corbin, 1998, p.12).

### 7.2 Población y muestra

#### 7.2.1 Población

Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Debemos definir dicha población de modo que quede claro cuando un cierto elemento pertenece o no a la población. (Levin & Rubin, 2004,p.10)



Basado en la anterior definición, la población para este trabajo será la Empresa FRANCO DIGITAL E.U.

### 7.2.2 Muestra

Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. Esta acción se conoce como enumeración completa o censo. Se recurre al muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población. (Levin & Rubin, 2004,p.9)

Dado que FRANCO DIGITAL E.U. es una empresa que cuenta con tan solo 3 empleados fijos, se ha decidido utilizar el censo para realizar la investigación. Se tendrá en cuenta la percepción del 100% de la población.

### 7.3 Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación, Inicialmente se utilizará la entrevista como método directo de investigación cualitativa, para determinar el estado general de la compañía.

La entrevista es una técnica de investigación intensiva que se utiliza para profundizar en aspectos más teóricos y globales que constituyen del discurso especializado sobre un tema y los fundamentos en los que éste se apoya. Por su esquema de funcionamiento es la situación de investigación en la que se da la máxima interacción posible entre un informante y un investigador. Y en todas las modalidades que puede adoptar se reproduce la misma representación:

- Es un diálogo a solas, cara a cara, directo y espontáneo.
- Con un elevado nivel de concentración e intensidad.

Siempre se estructura en torno a las preguntas del investigador y las respuestas del informante, lo cual produce un flujo de información que la va dotando de contenidos. En las diversas formas de entrevista se dan dos características que delimitan su desarrollo:

Se realiza a partir de unos intereses informativos, con un guion previo.

El discurso invariablemente es individual: Cada informante elabora su propio discurso, siguiendo su propia lógica y sus propias ordenaciones, con un muy variable grado de independencia respecto al guion previsto por el investigador. (Baéz & Pérez de Tudela, 2009, p.95)

Para FRANCO DIGITAL E.U., se han diseñado dos guiones, el primero para entrevistar al dueño y Gerente de la empresa Ivan Darío Franco Cruz y el segundo para entrevistar a los otros dos colaboradores fijos que la constituyen; Sandra Patricia Cardona Flores, Directora Administrativa y Lorena Bermudez Ricaurte, Asistente de Producción.

Posteriormente para determinar el perfil de capacidad interna y el perfil de oportunidades y amenazas se realizará una encuesta a todos los empleados de la compañía. Para ello se desarrollará un cuestionario definido como “un conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en el documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” (Grande & Abascal, 2005, p.23).

Los resultados obtenidos en el análisis de esta encuesta, permitirán la elaboración de las matrices MEFI y EFE y posteriormente con base en éstos, se formularán las estrategias a desarrollar hacia todos los frentes de la organización.

## 8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 8.1 Entrevista.

Para realizar un diagnóstico inicial al estado de la compañía FRANCO DIGITAL E.U., se desarrollaron dos guiones de entrevista para ser formulados a los empleados de la empresa de la siguiente manera:

#### 8.1.1 Guion Entrevista Gerente

- 1) ¿De dónde surge la iniciativa de crear Franco Digital E.U.
- 2) ¿Cómo hace la administración de su empresa? Describa el proceso.
- 3) ¿Cuáles fueron las metas que se propuso al iniciar la empresa?
- 4) ¿Ha logrado cumplir con las metas que se propuso? ¿Cuáles no ha logrado cumplir?
- 5) ¿Cuáles piensa que son las principales razones por las cuales no ha logrado alcanzar las metas propuestas?
- 6) ¿Esta es una empresa familiar?
- 7) ¿Cuáles de sus familiares trabajan en esta empresa? ¿Qué cargo desempeñan?
- 8) ¿Cree que al ser una empresa familiar afecta el desempeño de su empresa?, ¿Lo afecta positiva o negativamente?
- 9) Enumere los valores que identifican a Franco Digital E.U.

- 10) De acuerdo a las funciones encargadas a sus colaboradores, ¿Cree que están haciendo un buen trabajo sus colaboradores?
- 11) ¿Está de acuerdo en delegar funciones en su empresa? ¿Por qué?
- 12) ¿Sus colaboradores entregan un informe de las labores realizadas?
- 13) ¿Las sugerencias hechas por sus colaboradores son tomadas en cuenta?
- 14) ¿Cuáles son las acciones que toma cuando no se presentan ventas?
- 15) ¿Piensa usted que ofrecer un precio bajo es lo más importante para captar clientes y hacer crecer su empresa?
- 16) ¿Quiénes son sus principales competidores?
- 17) ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de sus competidores frente a Franco Digital E.U.?
- 18) ¿Cuáles son los principales aspectos en los que su empresa debería mejorar para organizarse internamente?
- 19) ¿Cuáles son los principales aspectos en los que su empresa debería mejorar frente a sus competidores?
- 20) ¿Cree usted que su empresa al tener un sistema administrativo organizado le permite tener un mejor desempeño tanto en sus actividades como en las de sus colaboradores?
- 21) ¿Estaría dispuesto a hacer una inversión para llevar a cabo un mejoramiento administrativo?
- 22) ¿En caso de estar dispuesto a invertir, cuánto dinero tendría disponible para esta inversión?

### 8.1.2 Guion Entrevista Empleados

- 1) ¿Cuándo se vinculó con la empresa?
- 2) ¿Qué tipo de contrato maneja actualmente la empresa para su contratación?
- 3) ¿Tiene algún tipo de parentesco con el dueño/gerente?
- 4) ¿Cuál es su nivel de estudios?
- 5) ¿La empresa lo entrenó para el desarrollo de sus actividades?
- 6) ¿La empresa le ha ofrecido capacitaciones para la realización de sus tareas?
- 7) ¿Están definidas sus funciones y su jefe inmediato?
- 8) ¿En su opinión, cree que se encuentra organizada administrativamente la empresa?
- 9) ¿Su trabajo es satisfactorio?
- 10) ¿Cómo es el ambiente laboral en FRANCO DIGITAL E.U.?
- 11) Enumere los valores que identifican a FRANCO DIGITAL E.U.

### 8.1.3 Resultados entrevista

La entrevista es una herramienta cualitativa que permitirá establecer un punto de partida en el diagnóstico estratégico de la compañía, los resultados se presentarán textuales y se realizará un análisis para aquellas preguntas que se relacionen para los tres encuestados.

## 8.2 Encuesta.

Para realizar el diagnóstico interno y externo de la compañía se elaboró un cuestionario cerrado de única respuesta que permita evaluar tanto las capacidades internas como los factores externo y generar resultados cuantitativos para el análisis de la información.

Para desarrollar y analizar el cuestionario se utilizará el método Rensis Likert. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios y se pide a los sujetos que expresen su grado de aceptación con dichos ítems, eligiendo un número en una escala preestablecida. Finalmente se obtiene una puntuación total sumando los valores elegidos de cada una de las afirmaciones. Son significativas aquellas afirmaciones que han obtenido mayor puntuación en el grupo de estudio. (Técnicos de Administración, 2006, p.97)

“La codificación es sencilla asigna un número a cada respuesta comenzando con el 1 para la primera respuesta y asignándole números consecutivos a las siguientes” (Grande & Abascal, 2005, p.51). Para el caso de FRANCO DIGITAL E.U., el cuestionario contará con dos tipos de respuesta y la ponderación para cada una de ellas se determinó de la siguiente forma:

**Tabla 1 Respuestas tipo Si/No**

<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
No	1
Si	5

**Tabla 2 Respuestas tipo Impacto**

<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>
Bajo	1
Medio	3
Alto	5

8.2.1 Análisis de las respuestas

Basándose en la teoría de análisis desarrollada por Rensis Likert, se determinó el siguiente método de suma para las preguntas propuestas dentro del cuestionario de la encuesta aplicada y así determinar el mayor puntaje posible en cada una de ellas:

**Tabla 3. Método suma preguntas Si/No**

<b>Respuesta</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Total Encuestados</b>	<b>Factor</b>
No	1	3	3
Si	5	3	<b>15</b>



**Tabla 4. Método suma preguntas impacto**

<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Total Encuestados</b>	<b>Factor</b>
Bajo	1	3	3
Medio	3	3	9
Alto	5	3	<b>15</b>

Las tablas anteriores muestran que el mayor puntaje esperado en cada una de las preguntas propuestas es de 15, por lo tanto en este análisis el 100% corresponderá a 15 puntos. Se establece entonces para el caso particular de FRANCO DIGITAL E.U. el siguiente análisis:

**Tabla 5 Análisis encuesta Franco Digital E.U.**

	<b>Menor 50%</b>	<b>Mayor 50%</b>
<b>Capacidad Interna</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Fortaleza</b>
<b>Factor Externo</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>

## 9 RESULTADOS DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 9.1 Entrevista.

#### 9.1.1 Gerente. Iván Darío Franco Cruz

Al analizar las respuestas del dueño y gerente de la empresa se detona su inexperiencia frente a temas administrativos, se evidencia que ha trabajado gran parte de su vida en el medio de las artes gráficas, por lo cual tomó la decisión de crear empresa, sin embargo al no contar con buenas bases administrativas no posee una estructura empresarial que le permita plantearse objetivos y trazarse metas de crecimiento. No obstante está consciente que la carencia de una estructura administrativa al interior de la empresa, hace que él invierta tiempo en otras labores, cuando debería dedicarse enteramente a la dirección de su empresa y es por esta razón que está dispuesto a afrontar un cambio para mejorar su organización. Para ver respuestas a la entrevista, consultar Anexo 1.

#### 9.1.2 Empleados

La percepción de los empleados de la empresa es positiva frente al ambiente laboral y la organización, se sienten motivados e identificados con el que hacer organizacional.

Sin embargo la empresa no tiene contratos establecidos con sus colaboradores y no les ofrece capacitaciones adecuadas para el buen desempeño de sus labores diarias. Para los

empleados el vínculo familiar es importante y benéfico para el desarrollo de sus actividades cotidianas, ya que así se sienten identificados con los logros de la compañía.

A pesar de no estar organizada administrativamente la empresa, sus empleados sienten que están definidas sus funciones y responsabilidades y se sienten motivados trabajando en Franco Digital E.U., su cuadro de valores se relaciona entre si, destacándose el compromiso, la pertenencia, el trabajo en equipo y el respeto. Para ver respuestas a la entrevista, consultar Anexo 2.

## 9.2 Encuesta.

Para realizar el análisis interno y externo de FRANCO DIGITAL E.U. Se aplicó el cuestionario de la encuesta al 100% de los empleados de la compañía. Ver Anexo 3.

### 9.2.1 Análisis Interno

La aplicación de la encuesta mostró los siguientes resultados frente a los factores internos de la compañía:

### 9.2.2 Resultados Capacidad Directiva

**Tabla 6. Resultados Capacidad Directiva**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>DIRECTIVA</b>			<b>DIRECTIVA</b>				
¿Existe Estructura organizacional?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Existe un organigrama?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Están definidos los procesos?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Hay procedimientos establecidos?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿El personal conoce sus funciones?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿El personal conoce sus responsabilidades?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Están definidos los canales de comunicación?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Existen sistemas de control y evaluación de los procesos?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se toman decisiones en la empresa ágiles y oportunas?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Conoce estrategias corporativas?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Considera que la empresa es competitiva?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Existen indicadores de gestión?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿La empresa estudia las necesidades de los clientes, proveedores y empleados?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿La empresa estudia su entorno externo*?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
*económico, social, cultural, tecnológico, demográfico, geográfico, político y legal							
¿Los productos ofertados tienen algún tipo de estándar de calidad?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se analizan los resultados de la gestión?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se conoce las capacidades y estrategias de la competencia?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se ha definido alguna metodología para realizar una planeación organizacional?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se ha realizado algún tipo de auditoría en la empresa?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se han planteado valores, misión, visión y políticas corporativas?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se mide la cultura organizacional?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Son claras las fortalezas y debilidades de la empresa?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se ha definido mecanismos para analizar los resultados de las áreas de la empresa?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>

Al analizar el cuestionario se evidencia que los factores que tienen relación directa con el área directiva se clasifican como debilidades, debido a la carencia de un direccionamiento estratégico y a un método de evaluación de la gestión, sin embargo se presentan como fortalezas las funciones de los empleados, ya que a pesar de no estar formalmente definidas, reconocen sus responsabilidades; por otra parte identifican las fortalezas y debilidades frente a la competencia, al mismo tiempo que consideran que la empresa posee un alto grado de competitividad.

### 9.2.3 Resultados Capacidad Financiera

**Tabla 7. Resultados Capacidad Financiera**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>FINANCIERA</b>						<b>FINANCIERA</b>	
¿Se mide la rentabilidad?	0	3	3	15	20%		X
¿Se cumple con las obligaciones económicas?	15	0	15	15	100%	X	
¿Se da un uso apropiado a los recursos de la organización?	15	0	15	15	100%	X	
¿La empresa cuenta con indicadores de gestión financieros?	0	3	3	15	20%		X
¿se tiene un balance general?	15	0	15	15	100%	X	
¿Se maneja P&G?	15	0	15	15	100%	X	
¿Se entrega a tiempo la contabilidad?	15	0	15	15	100%	X	
¿Hay Indicadores de eficacia?	0	3	3	15	20%		X
¿Se llevan controles en la contabilidad?	15	0	15	15	100%	X	
¿Existen un sistema de costos?	15	0	15	15	100%	X	
¿Son altos los costos de entrega?	15	0	15	15	100%	X	

En el área financiera se encontraron más fortalezas que debilidades, partiendo del punto que cumplen con sus obligaciones tanto bancarias como tributarias, le dan un manejo apropiado a los recursos de la organización, llevan control de su contabilidad y la entregan a tiempo. Como debilidades encontramos que no tienen índices para medir la rentabilidad y no aplican ningún indicador financiero, por lo que no es posible realizar un análisis adecuado de la gestión desde el punto de vista financiero.

## 9.2.4 Resultados Capacidad Compras

**Tabla 8. Resultados Capacidad Compras**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>COMPRAS</b>			<b>COMPRAS</b>				
¿Se evalúan los proveedores?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se hace seguimiento al desempeño de los proveedores?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se generan ordenes de compra?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se comparan las cotizaciones?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se hace inspección en la recepción de los materiales?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se hacen visitas a los proveedores?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>

En el área de compras se encontró únicamente una fortaleza en cuanto a la inspección realizada a la materia prima en el momento de la recepción, el resto de las capacidades evaluadas son debilidades, lo que indica que se debe tener más control en esta área para empezar a garantizar la calidad del producto desde los materiales utilizados para su fabricación.

## 9.2.5 Resultados Capacidad Recursos Humanos

**Tabla 9. Resultados Capacidad Recursos Humanos**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
¿Existe un departamento de personal?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Existe un procedimiento de selección e inducción del personal?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Hay motivación del personal?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Están definidas las competencias de educación formación y experiencia del personal?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿El personal se encuentra comprometido con la empresa?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se ofrece capacitación al personal?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Existen sistemas de incentivos y sanciones?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se presenta alto índice de ausentismo en el trabajo?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se mide el clima organizacional?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿La organización se asegura de que el personal sea consciente de su trabajo?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Existen mecanismos de comunicación eficaces?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Son adecuadas las condiciones físicas de la empresa?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Hay iniciativa del personal?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Están definidos los responsables por procesos?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	

En esta área se encuentra equidad en las debilidades y fortalezas dado que a pesar de no contar con un departamento formal de recursos humanos el cual regule la contratación y bienestar de los empleados, existe un compromiso con la organización, conocen sus responsabilidades y cuentan con la iniciativa necesaria para generar aportes que se traduzcan en valor agregado para la compañía, cabe anotar la importancia de establecer un procedimiento de selección e inducción que le permita a la empresa estar preparada para reemplazar algún integrante; al mismo tiempo que poseer un perfil para cada uno de los cargos establecidos.

## 9.2.6 Resultados Capacidad Tecnológica

**Tabla 10. Resultados Capacidad Tecnológica**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>TECNOLÓGICA</b>						<b>TECNOLÓGICA</b>	
¿La maquinaria utilizada es optima para la realización del producto?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se requiere tecnología de punta para la realización del producto?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿En todas las áreas de la empresa cuenta con la tecnología suficiente?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿cuenta con toda la maquinaria necesaria para el desarrollo total del producto?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Hay un listado de equipos y maquinas?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se realiza mantenimiento correctivo a la maquinaria?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se registra el mantenimiento realizado?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se calibran los equipos que lo necesitan?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	

En esta área también se encuentra una equidad en las capacidades evaluadas, ya que si bien es cierto que cuentan con la maquinaria requerida para la elaboración del producto, también existen en el mercado máquinas que mejorarían el flujo de producción y permitirían ofrecer una mejora en los productos ofertados por Franco Digital E.U.

A pesar de que se realizan mantenimientos a la maquinaria, no existe un plan de mantenimiento preventivo ni calibración de los equipos que permitan anteponerse ante las eventualidades del entorno, para poder garantizar que la producción no se verá afectada ante un daño en la maquinaria.



## 9.2.7 Resultados Capacidad Mercadeo y Ventas

**Tabla 11. Resultados Capacidad Mercadeo y Ventas**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>						<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	
¿Se conoce el mercado potencia?	15	0	15	15	100%	X	
¿Están definidos los objetivos de ventas?	0	3	3	15	20%		X
¿Se conocen los clientes?	15	0	15	15	100%	X	
¿Se conocen las necesidades y expectativas de los clientes?	15	0	15	15	100%	X	
¿Se registran las quejas y los reclamos?	0	3	3	15	20%		X
¿Los productos que ofrece su empresa tienen ficha técnica?	0	3	3	15	20%		X
¿Están identificadas las características de los consumidores de su producto?	15	0	15	15	100%	X	
¿Conoce la participación de su empresa en el mercado?	0	3	3	15	20%		X
¿Conoce el lugar de su empresa en el mercado con respecto a la competencia?	15	0	15	15	100%	X	
¿Esta identificado el ciclo de vida del producto?	15	0	15	15	100%	X	
¿Sabe si su producto podría ser obsoleto en algún momento?	15	0	15	15	100%	X	
¿Están parametrizados los precios de los servicios que presta su empresa?	15	0	15	15	100%	X	
¿Conoce los precios de la competencia?	15	0	15	15	100%	X	
¿Conoce los precios del mercado?	15	0	15	15	100%	X	
¿Su empresa tiene políticas de servicio al cliente?	0	3	3	15	20%		X
¿Hace publicidad para su negocio?	15	0	15	15	100%	X	
¿Se ofrecen garantías sobre el producto?	15	0	15	15	100%	X	
¿Hay medición de la satisfacción del cliente?	0	3	3	15	20%		X
¿Existe un pronóstico de ventas?	10	1	11	15	73%	X	

Al realizar la encuesta evaluando las capacidades del área de mercadeo y ventas, tanto los empleados como el dueño de la empresa consideran que Franco Digital E.U. posee más fortalezas que debilidades, ya que conocen su mercado y a la competencia, identifican las características de su producto y ofrecen garantías sobre el mismo. Sin embargo les falta mejorar en temas tales como fijarse objetivos de ventas y medir su cumplimiento, al igual que la medición de la satisfacción del cliente por los productos entregados y el tratamiento de las quejas y reclamos de los mismos.

## 9.2.8 Resultados Capacidad Producción

**Tabla 12. Resultados Capacidad Producción**

CAPACIDADES	RESULTADOS		Puntaje Total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Si	No				Fortaleza	Debilidad
<b>PRODUCCIÓN</b>			<b>PRODUCCIÓN</b>				
¿Se cuenta con procesos y procedimientos de producción?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se mantienen los registros de producción y de verificación de la conformidad del producto?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Se tienen definidos los puestos de trabajo?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Están establecidos los niveles de ausentismo y rotación del personal?	10	1	11	15	73%	<b>X</b>	
¿Hay liderazgo en producción?	10	1	11	15	73%	<b>X</b>	
¿Se mide el ambiente de trabajo?	0	3	3	15	20%		<b>X</b>
¿Hay orden y aseo en la planta y oficinas?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Es adecuada la capacidad de producción con respecto a la demanda?	10	1	11	15	73%	<b>X</b>	
¿Se utilizan horas extra?	10	1	11	15	73%	<b>X</b>	
¿Están definidos los materiales necesarios para realizar la producción?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Es adecuada la manipulación y protección de la materia prima?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Es adecuado el almacenamiento de la materia prima?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se genera control de calidad del producto?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	
¿Se mide el volumen de producción?	10	1	11	15	73%	<b>X</b>	
¿Se establece un nivel de productividad?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se mantiene Stock de materia prima?	10	1	11	15	73%	<b>X</b>	
¿Hay sistema de inventarios?	5	2	7	15	47%		<b>X</b>
¿Se controla el tiempo de entrega?	15	0	15	15	100%	<b>X</b>	

Al ser Franco Digital E.U. una empresa manufacturera el área de producción es una de las más críticas y de importancia al evaluar. En este diagnóstico surgieron más fortalezas que debilidades ya que se creen definidos los puestos de trabajo, existe liderazgo en la producción y es adecuado el abastecimiento y almacenamiento de la materia prima, así como un control de los tiempos de entrega de los trabajos de la empresa.

Sin embargo se deben estandarizar los procesos y procedimientos además de generar indicadores de productividad y un sistema de inventarios los cuales ofrezcan datos para analizar la gestión del área y tomar decisiones para mejorar el funcionamiento de la misma.

### 9.3 Perfil de Capacidad Interna (PCI)

**Tabla 13. Perfil de Capacidad Interna Franco Digital EU**

CAPACIDADES	CLASIFICACIÓN								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
DIRECTIVA	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Estructura organizacional				X			X		
Funciones y responsabilidades		X						X	
Canales de Comunicación			X					X	
Control y evaluación de los procesos				X				X	
Decisiones corporativas					X			X	
Estrategias corporativas				X				X	
Necesidades de Clientes y proveedores			X				X		
Estándares de Calidad	X						X		
Medición y análisis de la gestión				X				X	
Capacidades y estrategias de la competencia				X				X	
Valores, misión, visión y políticas corporativas				X			X		
Cultura Organizacional				X				X	
<b>FINANCIERA</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Medición de Rentabilidad				X			X		
Cumplimiento de Obligaciones financiera	X						X		
Uso apropiado de los recursos		X						X	
Indicadores financieros y análisis				X				X	
Cumplimiento de los estados financieros		X						X	
Controles de contabilidad	X						X		
Sistema de costos	X							X	
<b>COMPRAS</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Evaluación de proveedores				X			X		
Generación de ordenes de compra					X			X	
Comparativos de cotizaciones de proveedores				X			X		
Inspección de materia prima		X					X		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Establecimiento del departamento de personal					X			X	
Procedimiento de selección e inducción del personal					X			X	
Motivación del personal				X				X	
Definición de las competencias de educación formación y experiencia del personal				X				X	
Compromiso del personal	X						X		
Medición del clima Organizacional			X				X		
Iniciativa del personal	X						X		
<b>TECNOLÓGICA</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Maquinaria adecuada para la elaboración del producto		X						X	
Maquinaria de punta						X			X
Mantenimiento y calibración de equipos				X			X		
<b>MERCADERO Y VENTAS</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Conocimiento del mercado potencial		X						X	
Objetivos y pronósticos de Ventas				X			X		
Necesidades y expectativas de los clientes		X					X		
Tratamiento de quejas y reclamos				X				X	
Participación en el mercado				X				X	
Ciclo de vida del producto		X					X		
Precios competitivos	X						X		
Políticas de servicio al cliente				X				X	
Publicidad					X				X
Garantías del producto	X						X		
Medición de satisfacción del cliente				X			X		
<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Procesos y procedimientos de producción					X			X	
Registros de producción y de verificación de la conformidad del producto				X				X	
Definición de los puestos de trabajo		X					X		
Liderazgo de producción		X						X	
Medición del ambiente de trabajo				X				X	
Orden y aseo en la planta	X							X	
Capacidad de producción con respecto a la demanda			X					X	
Definición de los materiales necesarios para realizar la producción	X						X		
Manipulación y protección de la materia prima		X						X	
Control de calidad del producto		X					X		
Medición del volumen de producción				X				X	
Nivel de productividad				X				X	
Stock de materia prima			X				X		
Sistema de inventarios				X				X	
Control del tiempo de entrega			X				X		

Los criterios de calificación de alto, medio o bajo fueron determinados a criterio del investigador con el dueño y Gerente de Franco Digital E.U. en lo cual se determinó:

- Alto. Cuando el factor expuesto afecta o puede afectar la empresa de una manera significativa. Es decir que afecte su permanencia en el mercado y su proyección.
- Medio. Cuando el factor expuesto puede afectar a la empresa pero esto no significa un impacto lo suficientemente negativo, para que se vea comprometida su permanencia en el mercado y su crecimiento.
- Bajo. El factor expuesto puede afectar a la empresa, pero de ninguna manera su permanencia en el mercado.

### 9.3.1 Análisis área directiva

Se observa como debilidad principal la falta de estructura organizacional, el control y la medición de la gestión de la compañía, no está definida una estructura organizacional ni estrategias corporativas que lleven a la compañía hacia la permanencia y crecimiento en el mercado.

### 9.3.2 Análisis área financiera

Se observa que la principal debilidad de esta área es la falta de indicadores financieros para medir la gestión, principalmente la medición de la rentabilidad, por lo que la empresa no puede analizar adecuadamente sus estados financieros ni colocarse metas de crecimiento.

### 9.3.3 Análisis área de compras

Se observa que no se ha establecido en la empresa un procedimiento de evaluación de proveedores, por lo que no se puede medir su gestión, además existe una debilidad clara en cuanto a no tener herramientas para comparar las propuestas presentadas por los proveedores, lo cual no permite tomar decisiones acertadas frente a la compra de bienes y la adquisición de servicios para el quehacer organizacional.

### 9.3.4 Análisis área de recursos humanos

Aunque en las entrevistas al personal de Franco Digital E.U. se evidencia que éstos se encuentran motivados, éste es uno de los factores de mayor debilidad dentro de la organización, por no haber establecido mecanismos ni tener programas de motivación para el personal, además no están definidas las competencias de educación y de experiencia requerida por cada cargo dentro de la empresa, para poder medir posteriormente si se cuenta con el personal capacitado o tener un parámetro adecuado de selección del personal.

### 9.3.5 Análisis área tecnológica

La principal debilidad que se encontró en el factor tecnológico fue la falta de control en el mantenimiento y calibración de los equipos y maquinaria utilizada dentro de la producción, esto afecta directamente la elaboración del producto y en algún momento los tiempos de entrega al presentarse fallas inesperadas que retrasen el proceso de producción.

### 9.3.6 Análisis área de mercadeo y ventas

Se observa con el análisis que la empresa no cuenta con objetivos ni pronósticos de ventas, lo cual no le permite proyectar sus ventas para presupuestar capital de inversión y crecimiento organizacional; así mismo, carece de herramientas de medición de satisfacción del cliente, por ende no pueden formular acciones de mejora a su gestión.

### 9.3.7 Análisis área de producción

Se observa que la empresa no cuenta con registros de producción y verificación del producto, así no puede programar ni medir su productividad y tampoco cuenta con un sistema de inventarios que le permita tener materia prima en stock, para futuras eventualidades frente a insumos o proveedores, lo cual no le permite garantizar en un 100% el cumplimiento de determinada orden de trabajo. De igual manera no se realiza una medición del ambiente de trabajo para constatar que éste es adecuado y cumple con las normas de higiene y seguridad industrial.

#### 9.4 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

**Tabla 14. Matriz EFI Franco Digital EU**

		<b>Importancia</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Factor</b>
<b>Fortalezas</b>		<b>0,50</b>		<b>1,37</b>
1	Cumplimiento Obligaciones Financieras	0,08	1,0	0,1
2	Controles de Contabilidad	0,03	1,0	0,0
3	Compromiso del Personal	0,03	2,0	0,1
4	Iniciativa del Personal	0,04	2,0	0,1
5	Precios Competitivos	0,13	3,0	0,4
6	Estandares de Calidad	0,09	4,0	0,3
7	Garantías del Producto	0,09	4,0	0,4
<b>Debilidades</b>		<b>0,50</b>		<b>1,05</b>
8	Estructura Organizacional	0,01	1,0	0,0
9	Medición de rentabilidad	0,05	1,0	0,0
10	Objetivos y pronósticos de ventas	0,06	1,0	0,1
11	Valores, Misión, Visión y Políticas corporativas	0,02	3,0	0,1
12	Comparativos de cotizaciones de proveedores	0,08	2,0	0,2
13	Mantenimiento y calibración de equipos	0,06	2,0	0,1
14	Medición Satisfacción de Cliente	0,15	2,0	0,3
15	Evaluación de proveedores	0,07	4,0	0,3
		<b>1,00</b>		<b>2,4</b>

El promedio ponderado resultado de la matriz MEFI es 2.4, lo cual indica que la empresa se encuentra por debajo de la calificación promedio que es 2.5, es decir, las fortalezas que posee cada vez soportan menos sus debilidades por lo que Franco Digital debe tomar acciones que la lleven a mejorarlas para fortalecerse internamente y así cubrir las necesidades de la organización.



## 9.4.1 Análisis Externo.

**Tabla 15. Análisis Externo**

FACTOR	CALIFICACIÓN			Puntaje total	Máx. Puntaje Esperado	Análisis Porcentual	CLASIFICACIÓN	
	Alto	Medio	Bajo				Oportunidad	Amenaza
<b>ECONÓMICO</b>				<b>ECONÓMICO</b>				
Inflacion	0	6	1	7	15	47%		X
Devaluacion	0	0	3	3	15	20%		X
PIB	0	0	3	3	15	20%		X
Inversion Politica	0	0	3	3	15	20%		X
Apertura Economica	0	6	1	7	15	47%		X
Ley de preferencias arancelarias	10	0	1	11	15	73%	X	
Estabilidad de politica cambiaria y monetaria	0	6	1	7	15	47%		X
Creacion de nuevos impuestos	10	3	0	13	15	87%	X	
Leyes	10	0	1	11	15	73%	X	
<b>POLÍTICO</b>				<b>POLÍTICO</b>				
Constitucion	10	0	1	11	15	73%	X	
Normas	10	0	1	11	15	73%	X	
Impuestos	10	3	0	13	15	87%	X	
Reforma del sistema de seguridad social	0	9	0	9	15	60%	X	
Incremento del indice de delincuencia	0	0	3	3	15	20%		X
<b>TECNOLÓGICO</b>				<b>TECNOLÓGICO</b>				
Flexibilidad de procesos	15	0	0	15	15	100%	X	
Automatizacion	15	0	0	15	15	100%	X	
Nivel de tecnologia	10	0	1	11	15	73%	X	
Tecnologias de punta. Resistencia a los cambios tecnologicos	15	0	0	15	15	100%	X	
<b>COMPETITIVO</b>				<b>COMPETITIVO</b>				
Competencia desleal, uniones estrategicas	15	0	0	7	15	47%		X
Nuevos competidores	5	6	0	7	15	47%		X
<b>GEOGRÁFICO</b>				<b>GEOGRÁFICO</b>				
Ubicacion	10	0	1	7	15	47%		X
Clima	10	0	1	7	15	47%		X
Vias de acceso	10	0	1	7	15	47%		X
<b>LEGAL</b>				<b>LEGAL</b>				
¿Cumple con los tramites legales minimos de constitucion y funcionamiento?	15	0	0	7	15	47%		X

Ni el dueño y gerente de la empresa ni los empleados de la misma identifican claramente los factores del mercado y la economía, por lo que no existe un conocimiento adecuado de los factores que pueden afectar a su compañía. Sin embargo ve como una oportunidad de negocio la ley de preferencias arancelarias por lo que podría exportar sus productos e importar insumos a un costo que le permita mejorar su rentabilidad.

Con respecto a las amenazas la más relevante es la creación de nuevos impuestos que son un rubro de gran peso dentro de las finanzas de la compañía y lo que a lo largo se reflejará en el precio de venta.

Aspectos como la devaluación, la inflación y el PIB se convierten para Franco Digital en amenazas ya que estos aspectos afectan el precio de compra de la materia prima, y a su vez al igual que los impuestos tendrá que eventualmente hacerse un alza en el precio de los productos ofertados por Franco Digital, afectando su pronóstico de incremento en las ventas de los años venideros.

## 9.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

**Tabla 16. Perfil de Oportunidades y Amenazas**

FACTOR	CLASIFICACIÓN								
	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
ECONÓMICO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inflacion					X			X	
Devaluacion						X			X
PIB						X			X
Inversion Política						X			X
Apertura Economica	X				X			X	
Ley de preferencias arancelarias	X							X	
Estabilidad de política cambiaria y monetaria					X			X	
Creacion de nuevos impuestos	X							X	
Leyes		X					X		
POLÍTICO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Constitucion		X					X		
Normas		X					X		
Impuestos				X				X	
Reforma del sistema de seguridad social		X						X	
Incremento del indice de delincuencia						X			X
TECNOLÓGICO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Flexibilidad de procesos	X						X		
Automatizacion	X						X		
Nivel de tecnología	X						X		
Tecnologías de punta. Resistencia a los cambios tecnologicos	X							X	
COMPETITIVO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competencia desleal, uniones estratégicas				X			X		
Nuevos competidores					X			X	
GEOGRÁFICO	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Ubicación				X					X
Clima				X					X
Vías de acceso				X					X
LEGAL	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
¿Cumple con los tramites legales minimos de constitucion y funcionamiento?				X					X

Al clasificar e identificar el impacto de los aspectos que afectan en el medio ambiente externo a Franco Digital, como oportunidad son la ley de preferencias arancelarias, y todos los procesos tecnológicos tales como la automatización y la flexibilidad en los procesos.

Tal como se mencionó en el análisis anterior, la amenaza de mayor impacto es la creación de nuevos impuestos y adicional se identifica al incremento de la delincuencia como una amenaza importante para la organización, para contrarrestar esto se debe llevar a cabo una inversión adicional en seguridad y la adquisición de pólizas de seguros que salvaguarden el activo fijo de la empresa.

#### 9.6 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

**Tabla 17. Matriz de evaluación de factor externo (EFE) Franco Digital EU**

		<b>Importancia</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Factor</b>
<b>Oportunidades</b>		<b>0,60</b>		<b>1,40</b>
1	Flexibilización de Procesos	0,30	3,0	0,9
2	Automatización	0,10	1,0	0,1
3	Nivel de tecnología	0,20	2,0	0,4
<b>Amenazas</b>		<b>0,40</b>		<b>0,80</b>
4	Competencia desleal y uniones estratégicas	0,40	2,0	0,8
		<b>1,00</b>		<b>2,2</b>

El promedio ponderado resultado de la matriz MEFE es 2.2, lo cual indica que la empresa se encuentra por debajo de la calificación promedio que es 2.5, es decir, las oportunidades que aprovecha la compañía no pueden soportar eficazmente a sus amenazas. Franco Digital debe tomar acciones que la lleven a minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar más eficazmente sus oportunidades.

## 10 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Después de realizar el análisis interno y externo de la compañía y de identificar las oportunidades y fortalezas de FRANCO DIGITAL E.U., se desarrolló el siguiente direccionamiento estratégico en conjunto con el dueño y Gerente de la empresa.

### 10.1 Visión

La definición de la visión es una tarea gerencial de gran importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa, determina el camino hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y plantea en lo que se quiere convertir.

De acuerdo a lo anterior, se fijó la siguiente visión para FRANCO DIGITAL E.U.

*“Franco Digital será una organización reconocida en Latinoamérica en la asesoría del diseño y producción de piezas gráficas de impresión digital a gran formato, adquiriendo nuevas tecnologías e innovando en los procesos para la generación de empleo y desarrollo económico del país.”*

### 10.2 Misión

En la misión se establecen los propósitos de la organización; se enuncia el fin o la razón de ser de la empresa. La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

De acuerdo a lo anterior, se estableció la siguiente misión para Franco Digital E.U.

*“Franco Digital es una organización encargada de suministrar productos y servicios de la más alta calidad para publicidad en gran formato de todo tipo de empresas públicas y privadas a nivel nacional satisfaciendo ampliamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes y generando un beneficio socioeconómico a nuestro país.”*

### 10.3 Valores corporativos

Los objetivos corporativos son elementos claves de la cultura organizacional, se determinan de acuerdo a factores propios de cada empresa tales como características corporativas, su entorno y las expectativas de los clientes y empleados de la empresa.

En conjunto con todos los empleados de Franco Digital E.U. se estableció la siguiente tabla de valores corporativos:

**Tabla 18. Valores corporativos Franco Digital E.U.**

<i>Valores</i>	<i>Definición</i>
Compromiso	Obligación que se contrae al entrar en una institución y en la cual uno se somete a las normas de está siguiéndolas con diligencia, dando lo mejor de sí para llegar a una meta tanto jefes como empleados.
Diligencia	Es el hacer con prontitud, agilidad, prisa y cuidado cualquier tipo de actividad, acción, proceso o procedimiento de la institución.
Lealtad	Es el cumplimiento de las normas de la institución con fidelidad y entrega.
Fidelidad	Es el ser leal a las normas de una institución, siendo puntal y exacto en cualquier actividad que esta demande.
Trabajo en equipo	Principio fundamental para la empresa ya que los procesos son una cadena y en esta todos dependen de todos.
Sentido de pertenencia	Es apropiarse de las actividades y procesos que se desempeñan para así lograr un aumento de la calidad del trabajo.
Honestidad	Actuar con transparencia en todas y cada una de las actividades que se realicen dentro y fuera de la organización.
Entrega	Dar lo mejor de sí para encontrar lo mejor de la empresa ya que esta palabra es lo mismo que familia.
Unión	Es el pensar todos hacia una misma meta u objetivo, siendo guiados por una cabeza madre que de lo mejor de sí.
Respaldo	Es la garantía o soporte de trabajar todo en equipo como una familia.

#### 10.4 Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos establecen la relación entre la misión y la visión corporativa. Estos deben ser generales pero deben establecer el camino para llegar a cumplir el logro de la visión propuesta.

De acuerdo a las estrategias descritas en el análisis DOFA se plantean los siguientes objetivos corporativos:

- Incrementar el nivel Ventas del año presente en un 25% respecto al promedio de ventas de los años anteriores.
- Implementar como nueva línea de servicios el diseño y finalización de los artes finales que se van a imprimir en la empresa
- Mantener al personal comprometido y motivado a través de su crecimiento personal y profesional.
- Identificar y medir el nivel de satisfacción de los clientes frente a calidad, precio, tiempo de entrega y tiempo de respuesta con el fin de establecer acciones correctivas en los aspectos deficientes.
- Garantizar que los productos ofertados tienen calidad y cumplen con los requerimientos de los clientes.

#### 10.5 Formulación planes estratégicos

De acuerdo a la formulación de los objetivos corporativos se establecen proyectos estratégicos y planes de acción para cada uno de ellos.

Para Franco Digital se establecen los siguientes proyectos estratégicos:

- **Proyecto A.** Realizar una investigación de mercados y desarrollar un plan de mercadeo acorde a la empresa.
- **Proyecto B.** Desarrollar un análisis costo-beneficio frente al establecimiento de la nueva línea de servicio.
- **Proyecto C.** Desarrollar de acuerdo a las necesidades de competencias un plan de capacitaciones para todos los empleados de la empresa y evaluar su efectividad.
- **Proyecto D.** Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del cliente para conocer su percepción y establecer acciones de mejora frente a los resultados obtenidos.
- **Proyecto E.** Establecer un procedimiento estandarizado de producción, que garantice la calidad desde la materia prima hasta el producto terminado.



**Tabla 19. Matriz de correlación Objetivos / Proyectos estratégicos**

<b>OBJETIVOS</b>  <b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>A.</b> Incrementar el nivel Ventas del año presente en un 20% respecto al promedio de ventas de los años anteriores.	<b>B.</b> Implementar como nueva línea de servicios el diseño y finalización de los artes finales que se van a imprimir en la empresa	<b>C.</b> Mantener al personal comprometido y motivado a través de su crecimiento personal y profesional.	<b>D.</b> Identificar y medir el nivel de satisfacción de los clientes frente a calidad, precio, tiempo de entrega y tiempo de respuesta con el fin de establecer acciones correctivas en los aspectos deficientes.	<b>E.</b> Garantizar que los productos ofertados tienen calidad y cumplen con los requerimientos de los clientes.
<b>Proyecto A.</b> Realizar una investigación de mercados y desarrollar un plan de mercadeo acorde a la empresa.					
<b>Proyecto B.</b> Desarrollar un análisis costo-beneficio frente al establecimiento de la nueva línea de servicio.					
<b>Proyecto C.</b> Desarrollar de acuerdo a las necesidades de competencias un plan de capacitaciones para todos los empleados de la empresa y evaluar su efectividad.					
<b>Proyecto D.</b> Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del cliente para conocer su percepción y establecer acciones de mejora frente a los resultados obtenidos.					
<b>Proyecto E.</b> Establecer un procedimiento estandarizado de producción, que garantice la calidad desde la materia prima hasta el producto terminado					

## 10.6 Desarrollo de estrategias

Para lograr los proyectos estratégicos planteados, se requiere establecer estrategias, acciones concretas que lleven al logro de cada uno de ellos.

**Tabla 20. Estrategias Proyecto A**

<b>Proyecto A. Realizar una investigación de mercados y desarrollar un plan de mercadeo acorde a la empresa.</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Diseñar e implementar una investigación de mercados	Dueño / Gerente
Con los resultados de la investigación diseñar un plan de mercadeo	
Implementar el plan de mercadeo en la organización	
Determinar indicadores de gestión para medir la efectividad del plan de mercadeo y retroalimentarlo	

**Tabla 21. Estrategias Proyecto B**

<b>Proyecto B. Desarrollar un análisis costo-beneficio frente al establecimiento de la nueva línea de servicio.</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Calcular el tiempo que se emplea en la labor	Operario
Costear el valor de las horas hombre utilizadas en el trabajo	Dueño / Gerente
Identificar el precio del mercado y fijarlo en relación a este	
Realizar un análisis con los datos recolectados en las acciones anteriores	
Establecer	
Determinar indicadores de gestión para medir la efectividad de la nueva implementación y retroalimentarlo	

**Tabla 22. Estrategias Proyecto C**

<b>Proyecto C. Desarrollar de acuerdo a las necesidades de competencias un plan de capacitaciones para todos los empleados de la empresa y evaluar su efectividad.</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar una encuesta para identificar las necesidades de capacitación	Directora Administrativa
Elaborar de acuerdo a las necesidades identificadas un plan de capacitación	
Elaborar una encuesta de medición de clima organizacional	
Determinar indicadores de gestión para medir la efectividad del proyecto	

**Tabla 23. Estrategias Proyecto D**

<b>Proyecto D. Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del cliente para conocer su percepción y establecer acciones de mejora frente a los resultados obtenidos.</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Desarrollar un formulario de encuesta en el que se evalúen aspectos de calidad, precio, servicio y tiempo de entrega	Dueño / Gerente
Aplicar periódicamente esta encuesta a los clientes recurrentes para verificar su satisfacción	
Determinar indicadores de gestión para medir la efectividad del proyecto	
Tomar acciones para mejorar los aspectos con baja calificación	

**Tabla 24. Estrategias Proyecto E**

<b>Proyecto E. Establecer un procedimiento estandarizado de producción, que garantice la calidad desde la materia prima hasta el producto terminado</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Responsable</b>
Elaborar un procedimiento de inspección y almacenamiento de materia prima	Dueño / Gerente
Diseñar un procedimiento para estandarizar el proceso de producción	
Diseñar una programación de la producción	
Determinar cuellos de botella e implementar controles de calidad en ellos	
Establecer un control de calidad del producto terminado	
Determinar indicadores de gestión para medir la productividad de la planta	

**Tabla 25. Plan de Acción Proyecto A**

Proyecto A. Realizar una investigación de mercados y plan de mercadeo acorde la organización			Responsable: Gerente General				INDICADOR
			Indicador de éxito: Aumentar las ventas en un 20% en el año 2015				
Tareas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	
	Inicio	Fin					
Diseñar una encuesta de investigación de mercados y aplicar prueba piloto	01-Dec-14	31-Dec-14	Obtener un modelo de encuesta qapropiado para aplicar a los clientes reales y potenciales	Gerente General	Equipos de computo, Textos de mercadeo, Asesores de apoyo	Inexperiencia en investigación, no conocer a donde se quiere llegar	<b>Indice de aplicación de encuesta</b> = Muestra del mercado potencial y real / número de encuestas efectivamente aplicadas
Definir la encuesta definitiva	01-Jan-15	15-Jan-15	Obtener la encuesta definitiva para aplicarla	Gerente General	Equipos de computo, datos de la prueba piloto, asesores de apoyo	No obtener datos claros en la prueba piloto	
Aplicar la encuesta	16-Jan-15	28-Feb-15	Obtener datos reales del mercado	Gerente General	Personal apto para aplicar la encuesta	Recusos para remunerarl el trabajo de las personas que aplican la encuesta o asesores de apoyo	
Analizar los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta	01-Mar-15	30-Mar-15	Creacion de una base de datos de clientes reales y potenciales identificando sus necesidades reales	Gerente General	Textos de mercadeo y análisis estadísticos, profesionales en ambos campos	No contar con personal capacitado para analizar la información	<b>Indice de implementación de plan de mercadeo</b> = Número de Objetivos y estrategias propuestos / Número de Objetivos y estrategias efectivamente implementados
Diseñar objetivos y estrategias de mercadeo	01-Apr-15	30-Apr-15	Análisis el costo de implementación de objetivos y estrategias de mercadeo	Gerente General	Dinero para implementar los objetivos y estrategias planteadas	Limitaciones en el presupuesto	
Implementar plan de mercadeo	Junio 2015	Junio 2016	Captar mas clientes y fidelizar los clientes actuales	Gerente General	Dinero para implementar plan de mercadeo	Limitaciones en el presupuesto	
Retroalimentación del plan de mercadeo	01-Aug-16	Contínuo	Analizar los resultados de la implementación del plan de mercadeo y generar acciones de mejora en el mismo	Gerente General	Datos de los indicadores propuestos	Demoras en la recolección de la información para analizar	<b>Indice de efectividad del plan de mercadeo</b> = Costos invertidos en el plan / Ingresos generados con la implementación

**Tabla 26. Plan de Acción Proyecto B**

<b>Proyecto B.</b> Desarrollar un análisis costo-beneficio frente al establecimiento de la nueva línea de servicio.			Responsable: Gerente General				INDICADOR
			Indicador de éxito: Aumentar las ventas en un 20% en el año 2015				
Tareas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	
	Inicio	Fin					
Diseñar un estudio de tiempos y movimientos para la nueva labor	01-Feb-15	28-Feb-15	Obtener un modelo para el análisis de los tiempos requeridos para la nueva labor	Asistente de Producción	Equipos de computo, Textos de apoyo, Asesores.	No contar con personal capacitado para diseñar el estudio	<b>Indice de necesidad de empleados</b> = Número de horas empleadas para realizar la labor / 8 horas empleado
Aplicar el estudio de tiempos y movimientos	01-Mar-15	15-Mar-15	Obtener datos para análisis	Gerente General	Equipos de computo, Programas de diseño Conocimiento en programas de diseño asesores de apoyo	No aplicar adecuadamente el estudio	
Costear el valor de las hora hombre utilizadas en el nuevo servicio	16-Mar-15	30-Mar-15	Valorar el costo de las horas hombre invertidas en la nueva labor	Gerente General	Equipos de computo, Conocimientos financieros, Asesores de apoyo	Recusos para remunerar el trabajo de los asesores de apoyo	<b>Indice de costo hora hombre</b> = Salario Básico del trabajador diario / Horas empleadas en la nueva labor
Diseñar objetivos y estrategias de producción	01-Apr-15	30-Apr-15	Analizar si es rentable la implementación de la nueva línea de servicio	Gerente General	Equipos de computo, Conocimientos financieros, Asesores de apoyo	Limitaciones en el presupuesto	<b>Indice de implementación de plan de producción</b> = Número de Objetivos y estrategias propuestos / Número de Objetivos y estrategias efectivamente implementados
Implementar plan de producción	Mayo 2015	Abril 2016	Aumentar la productividad de la planta de producción	Gerente General	Dinero para implementar plan de Producción	Limitaciones en el presupuesto	
Retroalimentación del plan de producción	01-May-16	Continuo	Analizar los resultados de la implementación del plan de producción y generar acciones de mejora en el mismo	Gerente General	Datos de los indicadores propuestos	Demoras en la recolección de la información para analizar	<b>Indice de efectividad del plan de mercadeo</b> = Costos invertidos en el plan / Ingresos generados con la implementación

**Tabla 27. Plan de Acción Proyecto C**

Proyecto C. Desarrollar de acuerdo a las necesidades de competencias un plan de capacitaciones para todos los empleados de la empresa y evaluar su efectividad.			Responsable: Directora Administrativa				INDICADOR
			Indicador de éxito: 100% del personal comprometido y capacitado				
Tareas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	
	Inicio	Fin					
Diseñar una encuesta de medición de clima organizacional	01-Feb-15	28-Feb-15	Obtener un modelo para la identificación de las necesidades de capacitación	Directora Administrativa	Equipos de computo, recurso humano capacitado	No contar con personal capacitado para diseñar el estudio	<b>Índice de aplicación de encuesta</b> = Total de empleados de la empresa / número de encuestas efectivamente aplicadas
Aplicar la encuesta de medición de clima organizacional	01-Mar-15	15-Mar-15	Obtener datos para análisis	Directora Administrativa	Equipos de computo, Personal de la empresa, Encuesta	No aplicar adecuadamente la encuesta	
Analizar los datos recolectados en la encuesta	16-Mar-15	30-Mar-15	Identificar las necesidades de capacitación y bienestar	Directora Administrativa	Equipos de computo, Personal de la empresa, Encuesta	No se identifican	<b>Índice de necesidades de capacitación</b> = Numero de capacitaciones requeridas por empleado / Total empleados
Diseñar un programa de capacitaciones	01-Apr-15	30-Apr-15	Ofrecer a los empleados programas de capacitación acorde a sus necesidades	Directora Administrativa	Equipos de computo, Asesores externos	Limitaciones en el presupuesto	<b>Índice de efectividad de la capacitación</b> = Resultados obtenidos por los empleados al finalizar las capacitaciones
Implementar el plan de capacitaciones	Mayo 2016	Abril 2016	Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades identificadas para la realización del producto y el servicio al cliente	Directora Administrativa	Dinero para implementar plan de Capacitación	Limitaciones en el presupuesto	
Retroalimentación del plan de Capacitación	01-May-16	Contínuo	Analizar los resultados de la implementación del plan de capacitación y generar acciones de mejora en el mismo	Directora Administrativa	Datos de los indicadores propuestos	Demoras en la recolección de la información para analizar	

**Tabla 28. Plan de Acción Proyecto D**

Proyecto D. Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del cliente para conocer su percepción y establecer acciones de mejora frente a los resultados obtenidos.			Responsable: Gerente General				INDICADOR
			Indicador de éxito: Aumento en los niveles de satisfacción del cliente				
Tareas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones	
	Inicio	Fin					
Diseñar una encuesta de medición de satisfacción del cliente	01-Feb-15	28-Feb-15	Obtener un modelo para la identificación del grado de satisfacción de los clientes reales	Gerente General	Equipos de computo, recurso humano capacitado	No contar con personal capacitado para diseñar el estudio	<b>Indice de aplicación de encuesta</b> = Total de clientes / número de encuestas efectivamente aplicadas
Aplicar la encuesta de medición de satisfacción del cliente	01-Mar-15	15-Mar-15	Obtener datos para análisis	Gerente General	Equipos de computo, Clientes, Encuesta	No aplicar adecuadamente la encuesta	
Analizar los datos recolectados en la encuesta	16-Mar-15	30-Mar-15	Desarrollar base de datos de clientes para desarrollar estrategias de mejoramiento	Gerente General	Equipos de computo, Clientes, Encuesta	No se identifican	
Diseñar objetivos y estrategias de mejoramiento de servicio al cliente	01-Apr-15	30-Apr-15	Análizar el costo de implementación de objetivos y estrategias de mercadeo	Gerente General	Dinero para implementar los objetivos y estrategias planteadas	Limitaciones en el presupuesto	<b>Indice de implementación de plan de mejoramiento de servicio al cliente</b> = Número de Objetivos y estrategias propuestos / Número de Objetivos y estrategias efectivamente implementados
Implementar plan de mejoramiento de servicio al cliente	Mayo 2015	Abril 2016	Aumentar los niveles de satisfacción del cliente	Gerente General	Dinero para implementar plan de mercadeo	Limitaciones en el presupuesto	
Retroalimentación del plan de mejoramiento de servicio al cliente	01-May-16	Continuo	Analizar los resultados de la implementación del plan de mejoramiento de servicio al cliente y generar acciones de mejora en el mismo	Gerente General	Datos de los indicadores propuestos	Demoras en la recolección de la información para analizar	<b>Indice de efectividad del plan de servicio al cliente</b> = Costos invertidos en el plan / Ingresos generados con la implementación



**Tabla 29. Plan de Acción Proyecto E**

<b>Proyecto E.</b> Establecer un procedimiento estandarizado de producción, que garantice la calidad desde la materia prima hasta el producto terminado			Responsable: Gerente General				<b>INDICADOR</b>
			Indicador de éxito: Aumentar el nivel de productividad de la planta de producción				
<b>Tareas</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Limitaciones</b>	
	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>					
Diseñar un estudio de tiempos y movimientos para los procesos de producción	01-Feb-15	28-Feb-15	Obtener un modelo para el análisis de los tiempos requeridos para el proceso de producción	Asistente de Producción	Equipos de computo, Textos de apoyo, Asesores.	No contar con personal capacitado para diseñar el estudio	<b>Índice de necesidad de empleados</b> = Número de horas empleadas para realizar la labor / 8 horas empleado
Aplicar el estudio de tiempos y movimientos	01-Mar-15	30-Mar-15	Obtener datos para análisis	Gerente General	Equipos de computo, Programas de diseño Conocimiento en programas de diseño asesores de apoyo	No aplicar adecuadamente el estudio	
Diseñar objetivos y estrategias de producción	01-Apr-15	30-Apr-15	Analizar si es rentable la implementación de la nueva línea de servicio	Gerente General	Equipos de computo, Conocimientos financieros, Asesores de apoyo	Limitaciones en el presupuesto	<b>Índice de implementación de plan de producción</b> = Número de Objetivos y estrategias propuestos / Número de Objetivos y estrategias efectivamente implementados
Implementar plan de producción	Mayo 2015	Abril 2016	Aumentar la productividad de la planta de producción	Gerente General	Dinero para implementar plan de Produccion	Limitaciones en el presupuesto	
Retroalimentación del plan de producción	01-May-16	Continuo	Analizar los resultados de la implementación del plan de producción y generar acciones de mejora en el mismo	Gerente General	Datos de los indicadores propuestos	Demoras en la recolección de la información para analizar	<b>Índice de efectividad del plan de mercadeo</b> = Costos invertidos en el plan / Ingresos generados con la implementación

## 11 PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con las estrategias formuladas para cada objetivo del plan estratégico, en conjunto con el gerente de FRANCO DIGITAL E.U. se realizó el presupuesto para su desarrollo.

**Tabla 30. Presupuestación Estratégica**

<i>Estrategias</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Observaciones</i>
Diseñar un pronóstico de ventas proyectado con base en un análisis histórico y generar indicadores de gestión	\$ 200.000	5 días de trabajo 1 persona de 8 horas C/U Salario \$1.200.000
Establecer las necesidades de motivación y crecimiento profesional y elaborar un plan de capacitaciones	\$ 7.400.000	10 días de trabajo 1 Persona de 8 horas C/U Salario \$1.200.000 + presupuesto de capacitaciones \$7.000.000 definido por la gerencia de Franco Digital E.U.
Elaborar una encuesta de satisfacción y expectativas del cliente y diseñar un plan de servicio al cliente para mejorar los aspectos mal calificados	\$ 2.400.000	60 días de trabajo 1 Persona de 8 horas C/U Salario \$1.200.000
Diseñar un procedimiento estandarizado para la elaboración de los productos y diseñar indicadores para medir la productividad	\$ 1.200.000	30 días de trabajo 1 Persona de 8 horas C/U Salario \$1.200.000
Definir criterios de selección y evaluación de proveedores y comparar las propuestas para mejorar la decisión de compra	\$ 1.200.000	30 días de trabajo 1 Persona de 8 horas C/U Salario \$1.200.000
Elaborar un programa de mantenimientos preventivos para las maquinas y equipos y medir su cumplimiento	\$ 15.400.000	10 días de trabajo 1 Persona de 8 horas C/U Salario \$1.200.000 + presupuesto de mantenimiento \$15.000.000 definido por la gerencia de Franco Digital E.U.
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.800.000</b>	

## 12 PROYECCIONES FINANCIERAS

De acuerdo a los objetivos planeados en el presente proyecto, se realiza a continuación proyecciones a cinco años del flujo de caja y estado de resultados de FRANCO DIGITAL E.U.

### 12.1 Análisis histórico Estado de Resultados

Al analizar los ingresos de FRANCO DIGITAL E.U. se observa que durante el 2010, las ventas decrecieron en un 10% frente a lo registrado en el año inmediatamente anterior, dejando una utilidad bruta del 35%, un 31% más baja que la registrada en el 2009. Sin embargo durante los años siguientes, se vio un incremento en las ventas hasta llegar a un 34% de crecimiento en el año 2012 logrando superar los 100 millones de pesos en ventas y una utilidad bruta del 35%, reflejo de un buen manejo comercial y de un comportamiento optimo del sector de las artes gráficas. Sin embargo los gastos generales y de administración se incrementaron en un 33%, representando un 37% frente a los ingresos logrados en ese periodo siendo este valor demasiado alto para ser soportado por la operación.

Durante el año 2013, los ingresos de la compañía decrecieron en un 17% lo cual hizo que la empresa hiciera esfuerzos en minimizar sus gastos obteniendo una reducción del 32% frente al 2012. Lo anterior permitió que la utilidad de la compañía aumentara en un 21% frente a la registrada en el 2012, ya que en este año se registraron 7,5 millones de pesos versus los 9,1 registrados en el 2013.

**Tabla 31. Análisis histórico Estado de Resultados**

Estado de Resultados	Ventas	Costo de Ventas	% Part.	Utilidad Bruta	% Part.	Gastos Grales y de Admon	% Part.	Utilidad Operativa	% Part.	Otros Egresos	% Part.	Utilidad Antes de Impuestos	% Part.	Imporrenta 35%	Utilidad del Ejercicio	% Part.
<b>2.009</b>	\$ 74.696.344	\$ 40.198.810	<b>54%</b>	\$ 34.497.534	<b>46%</b>	\$ 26.315.716	<b>35%</b>	\$ 8.181.818	<b>11%</b>	\$ 263.009	<b>0%</b>	\$ 7.918.809	<b>11%</b>	\$ 2.772.000	\$ 5.146.809	<b>7%</b>
<b>2.010</b>	\$ 66.880.787	\$ 43.203.333	<b>65%</b>	\$ 23.677.454	<b>35%</b>	\$ 17.294.054	<b>23%</b>	\$ 6.383.400	<b>10%</b>	\$ 56.750	<b>0%</b>	\$ 6.440.150	<b>10%</b>	\$ 2.254.053	\$ 4.186.098	<b>6%</b>
Variación 2009 - 2010	Pesos \$ (7.815.557)	\$ 3.004.523		\$ (10.820.080)		\$ (9.021.662)		\$ (1.798.418)		\$ 206.259		\$ (1.478.659)		\$ (517.947)	\$ (960.711)	
	%	<b>-10%</b>	<b>7%</b>	<b>-31%</b>		<b>-34%</b>		<b>-22%</b>		<b>-78%</b>		<b>-19%</b>		<b>-19%</b>	<b>-19%</b>	
<b>2.011</b>	\$ 79.365.966	\$ 42.857.622	<b>54%</b>	\$ 36.508.344	<b>46%</b>	\$ 20.972.200	<b>28%</b>	\$ 15.536.144	<b>20%</b>	\$ 2.556.209	<b>3%</b>	\$ 18.092.353	<b>23%</b>	\$ 6.332.324	\$ 11.760.030	<b>15%</b>
Variación 2010 - 2011	Pesos \$ 12.485.179	\$ (345.711)		\$ 12.830.890		\$ 3.678.146		\$ 9.152.744		\$ 2.499.459		\$ 11.652.203		\$ 4.078.271	\$ 7.573.932	
	%	<b>19%</b>	<b>-1%</b>	<b>54%</b>		<b>21%</b>		<b>143%</b>		<b>4404%</b>		<b>181%</b>		<b>181%</b>	<b>181%</b>	
<b>2.012</b>	\$ 106.246.344	\$ 69.060.124	<b>65%</b>	\$ 37.186.220	<b>35%</b>	\$ 27.865.716	<b>37%</b>	\$ 9.320.504	<b>9%</b>	\$ 2.179.995	<b>2%</b>	\$ 11.500.499	<b>11%</b>	\$ 4.025.175	\$ 7.475.325	<b>7%</b>
Variación 2011 - 2012	Pesos \$ 26.880.378	\$ 26.202.502		\$ 677.876		\$ 6.893.516		\$ (6.215.640)		\$ 376.214		\$ (6.591.854)		\$ (2.307.149)	\$ (4.284.705)	
	%	<b>34%</b>	<b>61%</b>	<b>2%</b>		<b>33%</b>		<b>-40%</b>		<b>-15%</b>		<b>-36%</b>		<b>-36%</b>	<b>-36%</b>	
<b>2.013</b>	\$ 88.430.787	\$ 57.480.012	<b>65%</b>	\$ 30.950.775	<b>35%</b>	\$ 18.844.054	<b>25%</b>	\$ 12.106.721	<b>14%</b>	\$ 1.859.151	<b>2%</b>	\$ 13.965.872	<b>16%</b>	\$ 4.888.055	\$ 9.077.817	<b>10%</b>
Variación 2012 - 2013	Pesos \$ (17.815.557)	\$ (11.580.112)		\$ (6.235.445)		\$ (9.021.662)		\$ 2.786.217		\$ 320.844		\$ 2.465.373		\$ 862.881	\$ 1.602.492	
	%	<b>-17%</b>	<b>-17%</b>	<b>-17%</b>		<b>-32%</b>		<b>30%</b>		<b>-15%</b>		<b>21%</b>		<b>21%</b>	<b>21%</b>	
<b>2.014*</b>	\$ 67.915.966	\$ 45.503.697	<b>67%</b>	\$ 22.412.269	<b>33%</b>	\$ 14.941.513	<b>20%</b>	\$ 7.470.756	<b>11%</b>	\$ 850.121	<b>1%</b>	\$ 8.320.877	<b>12%</b>	\$ 2.912.307	\$ 5.408.570	<b>8%</b>
Variación 2013 - 2014	Pesos \$ (20.514.821)	\$ (11.976.314)		\$ (8.538.507)		\$ (3.902.541)		\$ (4.635.965)		\$ 1.009.030		\$ (5.644.995)		\$ (1.975.748)	\$ (3.669.247)	
	%	<b>-1231%</b>	<b>-719%</b>	<b>-512%</b>		<b>-234%</b>		<b>-278%</b>		<b>61%</b>		<b>-339%</b>		<b>-119%</b>	<b>-220%</b>	

En el primer cuatrimestre del año 2014, se han registrado el 77% de las ventas obtenidas en el 2013, y se ha logrado el 60% de la utilidad después de impuestos lograda también en ese mismo año. El pronóstico de cierre de año es positivo, ya que la empresa cuenta con contratos firmados con algunos de sus clientes más importantes como lo son Offset Gráfico, G2 Editores y Alprigrama, los cuales suman aproximadamente 50 millones de pesos y representan una utilidad bruta del 40%.

## 12.2 Proyecciones financieras

**Tabla 32. Promedio de ventas Franco Digital E.U.**

	<b>Ventas</b>	<b>Incremento en Ventas</b>	<b>%</b>
<b>2.009</b>	\$ 74.696.344	--	--
<b>2.010</b>	\$ 66.880.787	\$ (7.815.557)	-10%
<b>2.011</b>	\$ 79.365.966	\$ 12.485.179	19%
<b>2.012</b>	\$ 106.246.344	\$ 26.880.378	34%
<b>2.013</b>	\$ 88.430.787	\$ (17.815.557)	-17%
<b>2.014*</b>	\$ 116.915.966	\$ 28.485.179	32%

*\* Cierre esperado de ventas para el 2014.*

<b>Promedio</b>	<b>\$ 88.756.032</b>	<b>\$ 8.443.924</b>	<b>12%</b>
-----------------	----------------------	---------------------	------------

De acuerdo al análisis anterior, y teniendo en cuenta el pronóstico de cierre en ventas del 2014, la empresa registra un promedio de incremento en ventas de \$8.443.924. Sobre este valor, se formula la proyección de las ventas con un 25% para los próximos 5 años de acuerdo al primer objetivo planteado dentro del plan estratégico. Dado que las ventas están directamente ligadas con el costo de las mismas, el incremento para el costo de ventas se calcula con el mismo porcentaje.

Con respecto a los gastos no operativos, el incremento se calcula con una base en una proyección del IPC, correspondiente al promedio del comportamiento histórico del índice de precios del consumidor desde el 2009, según el informe del Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE, y las proyecciones de crecimiento económico del Banco de la Republica.

**Tabla 33. Incremento IPC**

<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>Promedio</b>
2,00%	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%	3,00%	2,71%

Se hacen entonces dos proyecciones, el primer flujo de fondos sin proyecto, en el cual se tiene en cuenta el promedio porcentual de incremento de ventas con los datos históricos de la compañía, es decir, incrementando en un 12% y el segundo de acuerdo al plan de incremento en ventas proyectado de acuerdo al plan estratégico.

**Tabla 34. Flujo de fondos proyectado sin proyecto**

**FRANCO DIGITAL EU**  
**FLUJO DE FONDOS - SIN PROYECTO**

	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
Saldo Ames anterior		7.569.528	18.826.204	34.287.793	54.536.230	80.225.380
<b>Total Ingresos</b>	<b>116.915.966</b>	<b>130.945.882</b>	<b>146.659.388</b>	<b>164.258.514</b>	<b>183.969.536</b>	<b>206.045.880</b>
<b>Egresos</b>						
Compra Mat. Prima	63.503.697	71.124.141	79.659.038	89.218.122	99.924.297	111.915.213
Nomina de produccion	10.125.000	11.340.000	12.700.800	14.224.896	15.931.884	17.843.710
Otros directos de prod	568.960	637.235	713.703	799.348	895.270	1.002.702
Servicios a terceros	5.236.989	5.865.428	6.569.279	7.357.592	8.240.504	9.229.364
Nomina advta	2.300.000	2.362.330	2.426.349	2.492.103	2.559.639	2.629.005
Gastos administrativos	5.463.307	5.611.363	5.763.431	5.919.620	6.080.041	6.244.810
Gastos Financieros	2.298.485	2.360.774	2.424.751	2.490.462	2.557.953	2.627.274
Arrendamiento Bodega	16.800.000	17.255.280	17.722.898	18.203.189	18.696.495	19.203.170
Prestaciones Sociales	3.050.000	3.132.655	3.217.550	3.304.746	3.394.304	3.486.290
<b>Total egresos</b>	<b>109.346.438</b>	<b>119.689.205</b>	<b>131.197.799</b>	<b>144.010.077</b>	<b>158.280.386</b>	<b>174.181.537</b>
Saldo mes anterior	0	7.569.528	18.826.204	34.287.793	54.536.230	80.225.380
<b>Diferencia del mes</b>	<b>7.569.528</b>	<b>11.256.677</b>	<b>15.461.589</b>	<b>20.248.437</b>	<b>25.689.150</b>	<b>31.864.343</b>
<b>Saldo al cierre</b>	<b>7.569.528</b>	<b>18.826.204</b>	<b>34.287.793</b>	<b>54.536.230</b>	<b>80.225.380</b>	<b>112.089.723</b>

**Tabla 35. Flujo de fondos proyectado con proyecto**

**FRANCO DIGITAL EU**  
**FLUJO DE FONDOS - CON PROYECTO**

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Saldo Ames anterior		7.569.528	23.698.776	36.808.359	63.703.944	121.922.639
<b>Total Ingresos</b>	<b>116.915.966</b>	<b>146.144.958</b>	<b>182.681.197</b>	<b>228.351.496</b>	<b>285.439.370</b>	<b>356.799.213</b>
<b>Egresos</b>						
Compra Mat. Prima	63.503.697	79.379.622	99.224.527	124.030.659	155.038.323	193.797.904
Nomina de produccion	10.125.000	12.656.250	15.820.313	19.775.391	24.719.238	30.899.048
Otros directos de prod	568.960	711.200	889.000	1.111.250	1.389.063	1.736.328
Servicios a terceros	5.236.989	6.546.236	8.182.795	10.228.494	12.785.618	15.982.022
Nomina advta	2.300.000	2.362.330	2.426.349	2.492.103	2.559.639	2.629.005
Gastos administrativos	5.463.307	5.611.363	5.763.431	5.919.620	6.080.041	6.244.810
Gastos Financieros	2.298.485	2.360.774	2.424.751	2.490.462	2.557.953	2.627.274
Arrendamiento Bodega	16.800.000	17.255.280	17.722.898	18.203.189	18.696.495	19.203.170
Prestaciones Sociales	3.050.000	3.132.655	3.217.550	3.304.746	3.394.304	3.486.290
Gastos Plan Estratégico			13.900.000	13.900.000		
<b>Total egresos</b>	<b>109.346.438</b>	<b>130.015.709</b>	<b>169.571.613</b>	<b>201.455.912</b>	<b>227.220.675</b>	<b>276.605.851</b>
Saldo mes anterior	0	7.569.528	23.698.776	36.808.359	63.703.944	121.922.639
Diferencia del mes	7.569.528	16.129.248	13.109.584	26.895.584	58.218.696	80.193.361
<b>Saldo al cierre</b>	<b>7.569.528</b>	<b>23.698.776</b>	<b>36.808.359</b>	<b>63.703.944</b>	<b>121.922.639</b>	<b>202.116.000</b>

Al comparar las proyecciones del 2014 al 2019, se observa que el saldo de cierre para todos los años se incrementa significativamente con los pronósticos hechos dentro del plan estratégico, lo que significa que las estrategias de la compañía generan ingresos para futuras inversiones en maquinaria y expansión

**Tabla 36. Diferencias proyección flujo de fondos**

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Diferencias en Pesos	0	4.872.572	2.520.566	9.167.713	41.697.259	90.026.278
Diferencias Porcentuales	0,00%	20,56%	6,85%	14,39%	34,20%	44,54%

**Tabla 37. Estado de Resultados. Empresa sin proyecto**

**FRANCO DIGITAL EU**  
*ESTADO DE RESULTADOS - SIN PROYECTO*

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas	116.915.966	130.945.882	146.659.388	164.258.514	183.969.536	206.045.880
Compra Mat. Prima	63.503.697	71.124.141	79.659.038	89.218.122	99.924.297	111.915.213
Nomina de produccion	10.125.000	11.340.000	12.700.800	14.224.896	15.931.884	17.843.710
Otros directos de prod	568.960	637.235	713.703	799.348	895.270	1.002.702
Servicios a terceros	5.236.989	5.865.428	6.569.279	7.357.592	8.240.504	9.229.364
Costo de Ventas	79.434.646	88.966.804	99.642.820	111.599.959	124.991.954	139.990.988
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>37.481.320</b>	<b>41.979.078</b>	<b>47.016.568</b>	<b>52.658.556</b>	<b>58.977.582</b>	<b>66.054.892</b>
Nomina adva	2.300.000	2.362.330	2.426.349	2.492.103	2.559.639	2.629.005
Gastos administrativos	5.463.307	5.611.363	5.763.431	5.919.620	6.080.041	6.244.810
Arrendamiento Bodega	16.800.000	17.255.280	17.722.898	18.203.189	18.696.495	19.203.170
Prestaciones Sociales	3.050.000	3.132.655	3.217.550	3.304.746	3.394.304	3.486.290
Gastos Grales y Admon	27.613.307	28.361.628	29.130.228	29.919.657	30.730.480	31.563.276
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>9.868.013</b>	<b>13.617.451</b>	<b>17.886.340</b>	<b>22.738.899</b>	<b>28.247.103</b>	<b>34.491.617</b>
Gastos Financieros	2.298.485	2.367.440	3.077.671	3.200.778	3.328.809	3.461.962
Gastos No Operacionales	2.298.485	2.367.440	3.077.671	3.200.778	3.328.809	3.461.962
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>7.569.528</b>	<b>11.250.011</b>	<b>14.808.668</b>	<b>19.538.120</b>	<b>24.918.293</b>	<b>31.029.655</b>
Imporrenta	2.649.335	3.937.504	5.183.034	6.838.342	8.721.403	10.860.379
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.920.193</b>	<b>7.312.507</b>	<b>9.625.634</b>	<b>12.699.778</b>	<b>16.196.891</b>	<b>20.169.276</b>



**Tabla 38. Estado de Resultados - Empresa con proyecto.**

**FRANCO DIGITAL EU**  
*ESTADO DE RESULTADOS - CON PROYECTO*

	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas	116.915.966	146.144.958	182.681.197	228.351.496	285.439.370	356.799.213
Compra Mat. Prima	63.503.697	79.379.622	99.224.527	124.030.659	155.038.323	193.797.904
Nomina de produccion	10.125.000	12.656.250	15.820.313	19.775.391	24.719.238	30.899.048
Otros directos de prod	568.960	711.200	889.000	1.111.250	1.389.063	1.736.328
Servicios a terceros	5.236.989	6.546.236	8.182.795	10.228.494	12.785.618	15.982.022
<b>Costo de Ventas</b>	<b>79.434.646</b>	<b>99.293.308</b>	<b>124.116.635</b>	<b>155.145.793</b>	<b>193.932.242</b>	<b>242.415.302</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>37.481.320</b>	<b>46.851.650</b>	<b>58.564.562</b>	<b>73.205.703</b>	<b>91.507.128</b>	<b>114.383.910</b>
Nomina adva	2.300.000	2.362.330	2.426.349	2.492.103	2.559.639	2.629.005
Gastos administrativos	5.463.307	5.611.363	5.763.431	5.919.620	6.080.041	6.244.810
Arrendamiento Bodega	2.298.485	2.360.774	2.424.751	2.490.462	2.557.953	2.627.274
Prestaciones Sociales	16.800.000	17.255.280	17.722.898	18.203.189	18.696.495	19.203.170
<b>Gastos Grales y Admon</b>	<b>26.861.792</b>	<b>27.589.747</b>	<b>28.337.429</b>	<b>29.105.373</b>	<b>29.894.129</b>	<b>30.704.260</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>10.619.528</b>	<b>19.261.903</b>	<b>30.227.133</b>	<b>44.100.330</b>	<b>61.613.000</b>	<b>83.679.651</b>
Gastos Plan estratégico			13.900.000	13.900.000		
<b>Gastos Implementacion Plan</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.900.000</b>	<b>13.900.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos Bancarios	2.298.485	2.367.440	2.438.463	2.536.001	2.637.441	2.742.939
<b>Gastos Bancarios</b>	<b>2.298.485</b>	<b>2.367.440</b>	<b>2.438.463</b>	<b>2.536.001</b>	<b>2.637.441</b>	<b>2.742.939</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	<b>8.321.043</b>	<b>16.894.464</b>	<b>13.888.671</b>	<b>27.664.328</b>	<b>58.975.558</b>	<b>80.936.712</b>
Imporrenta	2.912.365	2.999.736	3.089.728	3.213.317	3.341.850	3.475.524
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>5.408.678</b>	<b>19.261.903</b>	<b>30.227.133</b>	<b>44.100.330</b>	<b>61.613.000</b>	<b>83.679.651</b>

Al implementar el plan estratégico planteado se consigue un aumento en las ventas del 25% en promedio para cada año en relación al año inmediatamente anterior, ya que al identificar las necesidades y expectativas de los clientes y estandarizar los procesos de compra y producción, se organiza la compañía para atender a los clientes actuales y generar estrategias para atraer nuevos clientes.

De acuerdo con las proyecciones del estado de resultados, al implementar el plan estratégico, la utilidad neta se mantiene superior al 30% y la utilidad operativa oscila entre el 9% y el 23% para los próximos 5 años de operación.

Los costos del plan estratégico planteados representan para los años en los cuales se aplicarán un 8% y 6% respectivamente, haciendo factible la aplicación del mismo en relación con la utilidad que se obtendrá al hacerlo.

## 13 CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico inicial a la empresa Franco Digital E.U. se concluyó que una de las debilidades más relevantes halladas en la investigación, se encuentra en la ausencia de objetivos y estrategias en todas las áreas funcionales de la empresa así como de los indicadores para medir la gestión realizada por la misma en un periodo de tiempo; esto se debe inicialmente a que para el dueño y gerente de la empresa no ha sido importante establecer objetivos y medir los resultados de su gestión, sin embargo está abierto a las propuestas que se puedan generar como valor agregado a su negocio hecho que permitió el desarrollo de esta investigación.

- Se definió el direccionamiento estratégico de la compañía, redactando una misión y una visión clara, creando objetivos y metas corporativas acorde al direccionamiento planteado.
- Se diseñaron planes de acción para ejecutar, evaluar y realizar un seguimiento al plan estratégico creado para la empresa FRANCO DIGITAL E.U. de acuerdo a los objetivos y estrategias establecidas. Se formularon tácticas e indicadores de gestión en donde se estableció cómo llegar a cumplir estos objetivos y como evaluar si la gestión es adecuada o debe replantearse.
- Se realizó un análisis de inversión, presentando la relación costo beneficio para la implementación del plan estratégico en FRANCO DIGITAL E.U. Se establecen los costos de implementación con base en las posibilidades de la gerencia de la empresa, conjuntamente se planteó y presupuestó esta inversión para poder implementar el plan adecuadamente.

Por otra parte, el ejercicio de implementar un diagnóstico estratégico para la empresa Franco Digital EU., permitió que se obtuviera experiencia profesional en el levantamiento de información empresarial para lograr establecer un plan estratégico. Esta experiencia permite un acercamiento importante a la realidad de las empresas colombianas, y se pone en práctica el criterio profesional de La profesión de Administradora de Empresas.

Hasta el momento el gerente de Franco Digital EU., no había contemplado la implementación de criterios de planeación estratégica. La experiencia en este sentido le ha permitido detectar todas las falencias y carencias que hasta el momento no había contemplado antes, así, el trabajo realizado ha sido gratamente valorado por los directivos de la empresa quienes se muestran interesados en llevar a cabo las sugerencias planteadas en el plan.

## 14 BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (2005). Gerencia Planeación & Estrategia. En J. Amaya, *Gerencia Planeación & Estrategia* (pág. 28). Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.

ARIZABALETA, E. V. (2004). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EVALUACION SISTEMICA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL* (SEGUNDA ed.). BOGOTA: ECOE EDICIONES.

Camara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *GUIA EMPRESARIAL Como exportar productos del sector Artes Graficas*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de [http://www.ccb.org.co/documentos/8680\\_guia\\_empresarial\\_artes\\_graficas\\_02082011.pdf](http://www.ccb.org.co/documentos/8680_guia_empresarial_artes_graficas_02082011.pdf)

Cardenas Santamaria, P. (9 de Abril de 2002). *Las Pymes: Vitales para la recuperación del crecimiento económico*. Recuperado el 1 de Octubre de 2011, de Universidad Sergio Arboleda: <http://www.usergioarboleda.edu.co/PyMEs/noticia8.htm>

Castro Velasco, J. D. (Junio de 2010). Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRAFICAS2006-2009.pdf>

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 149). México: pearson Educación.

DAVID, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

(2006). En N. Jimeno, *Técnicos de Administración* (pág. 220). Sevilla: Editorial Mad, S.L.

Martinez, D., & Gutierrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. En D. Martinez , & A. Gutierrez, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pág. 13). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Rodriguez, J. (2001). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. En J. Rodriguez, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (pág. 37). Mexico D.F.: ECAFSA.

Rodriguez, J. (2001). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. En J. Rodriguez, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa* (pág. 247). México: ECAFSA.

Serna, H. (1997). Gerencia Estratégica, planeación y gestión - teoría y metodología. En H. Serna , *Gerencia Estratégica, planeación y gestión - teoría y metodología*. (pág. 17). Bogotá: 3R Editores.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración. En J. Stoner, R. Freeman, & D. R. Gilbert, *Administración* (pág. 11). Mexico D.F.: Prentice Hall.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. En A. Strauss, & J. Corbin, *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (pág. 11). Medellín: Universidad de Antioquia.

Vidal, E. (2004). Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. En E. Vidal, *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (pág. 46). Bogotá: Ecoe Ediciones.





## ANEXO 1

### ENTREVISTA IVAN DARIO FRANCO – GERENTE

1. ¿De dónde surge la iniciativa de crear franco digital E.U.?

**Rta/ “De los conocimientos adquiridos, de la experiencia recogida a lo largo de la vida laboral”**

2. ¿Cómo hace la administración de su empresa? Describa el proceso.

**Rta/ “No se hace mucho trabajo de administración, simplemente se factura y se hace seguimiento a los pagos y después Sandra cada bimestre hace impuestos”**

3. ¿Cuáles fueron las metas que se propuso al iniciar la empresa?

**Rta/ “Conseguir clientes constantes para poder comprar otra máquina”**

4. ¿Ha logrado cumplir con las metas que se propuso? ¿Cuáles no ha Logrado cumplir?

**Rta/ “Se ha logrado la primera a medias ya hay clientes constantes pero no los suficientes, la segunda todavía no.”**

5. ¿Cuáles piensa que son las principales razones por las cuales no ha logrado alcanzar las metas propuestas?

**Rta/ “Por falta de máquinas que cubren un mayor espectro del mercado”**

6. ¿Esta es una empresa familiar?

**Rta/ “Si”**

7. ¿Cuáles de sus familiares trabajan es esta empresa? ¿Qué cargo desempeñan?

**Rta/ “Mi esposa, toda la parte administrativa”**

8. ¿Cree que al ser una empresa familiar afecta el desempeño de su empresa? ¿Lo afecta positiva o negativamente?

**Rta/ “En mi caso positivamente por la colaboración de mi esposa en la empresa quien complementa los conocimientos que tengo del negocio”**

9. Enumere los valores que identifican a franco digital E.U.

**Rta/**

- ***“Profesionalismo***
- ***Calidad***
- ***Cumplimiento***
- ***Honestidad”***

10. De acuerdo a las funciones encargadas a sus colaboradores, ¿Cree que están haciendo un buen trabajo sus colaboradores?

**Rta/ “Si, si lo hacen bien”**

11. ¿Está de acuerdo en delegar funciones en su empresa? ¿Por qué?

**Rta/ “Si estoy de acuerdo ya que podemos dedicarnos a más cosas los demás miembros del equipo”**

12. ¿Sus colaboradores entregan un informe de las labores realizadas?

**Rta/ “No, no lo tenemos establecido”**

13. ¿Las sugerencias hechas por sus colaboradores son tomadas en cuenta?

**Rta/ “Si, los aportes son más que todo en el área de finalizados y se tienen muy en cuenta”**

14. ¿Cuáles son las acciones que toma cuando no se presentan ventas?

**Rta/ “Correos, llamadas y asistencia en persona a los pocos clientes constantes”**

15. ¿Piensa usted que ofrecer un precio bajo es lo más importante para captar clientes y hacer crecer su empresa?

**Rta/ “No, ya lo viví y no es buena estrategia de ventas”**

16. ¿Quiénes son sus principales competidores?

**Rta/**

- **“Crear impresión digital**
- **Digiprint**
- **Grupo objetivo”**

17. ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de sus competidores frente a Franco Digital E.U..?

**Rta/ “Maquinaria y antigüedad”**

18. ¿Cuáles son los principales aspectos en los que su empresa debería mejorar para organizarse internamente?

**Rta/ “Dedicarle tiempo completo a la parte administrativa”**

19. ¿Cuáles son los principales aspectos en los que su empresa debería mejorar frente a sus competidores?

**Rta/ “Maquinaria”**

20. ¿Cree usted que su empresa al tener un sistema administrativo organizado le permite tener un mejor desempeño tanto en sus actividades como en las de sus colaboradores?

**Rta/ “Si por que la parte de ventas y de producción solo se enfocará en eso.”**

21. ¿Estaría dispuesto a hacer una inversión para llevar a cabo un mejoramiento administrativo?

**Rta/ “Si”**

22. ¿En caso de estar dispuesto a invertir, cuánto dinero tendría disponible para esta inversión?

**Rta/ “No lo sé, lo que se necesite”**

ANEXO 2  
ENTREVISTA EMPLEADOS

La encuesta la realizaron las dos empleadas de la empresa, Sandra Cardona, Directora Administrativa, quien en adelante será S.C. y Lorena Bermúdez, Asistente de Producción, quien se identifica en adelante como L.B.

1. ¿Cuándo se vinculó con la empresa?

*S.C. Desde el comienzo*

*L.B. Me vinculé el día 1 de marzo de 2009.*

2. ¿Qué tipo de contrato maneja actualmente la empresa para su contratación?

**S.C. De manejo y confianza**

**L.B. Prestación de servicios**

3. ¿Tiene algún tipo de parentesco con el dueño/gerente?

*S.C. Sí, soy su esposa.*

*L.B. No.*

4. ¿Cuál es su nivel de estudios?

*S.C. ingeniera industrial*

*L.B. Mi nivel de estudios es profesional, soy publicista de la universidad central.*

5. ¿La empresa lo entrenó para el desarrollo de sus actividades?

*S.C. No*

*L.B. El día de mi ingreso me dieron una inducción del trabajo que iba a desempeñar y de las máquinas de iba a manejar, desde ahí he venido adquirido la experiencia que tengo en la empresa.*

6. ¿La empresa le ha ofrecido capacitaciones para la realización de sus tareas?

*S.C. Si en la cámara de comercio*

***L.B. No.***

7. ¿Está definidas sus funciones y su jefe inmediato?

***S.C. Si***

***L.B. Mis funciones desde el primer día en esta empresa son claras, soy la operaria de producción de la impresión en gigantografía y mi jefe inmediato es el señor Ivan franco.***

8. ¿En su opinión, cree que se encuentra organizada administrativamente la empresa?

***S.C. Si***

***L.B. Sí, todos en la empresa tenemos un cargo en específico, desde el gerente hasta los operarios.***

9. ¿Su trabajo es satisfactorio?

***S.C. Si***

***L.B. Si, muy satisfactorio ya que estoy trabajando en lo que me gusta, creciendo cada día como publicista ya que aprendo mucho y mis opiniones respecto a mi trabajo son muy tomadas en cuenta por mi jefe.***

10. ¿Cómo es el ambiente laborar en FRANCO DIGITAL E.U.?

***S.C. Es bastante tranquilo y de confianza.***

***L.B. Muy familiar, hemos aprendido a trabajar como si fuéramos familia ya que pasamos más tiempo en el trabajo que en la casa.***

11. Enumere los valores que identifican a FRANCO DIGITAL E.U.

**S.C.**

*Pertenecía,*

*Honradez,*

*Calidad,*

**L.B.**

*Compromiso*

*Competitividad*

*Humanismo*

*Responsabilidad*

*Trabajo en equipo*

*Talento*

*Idoneidad*

*Respeto*

*Confianza*

*Familiaridad*

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO DIGANOSTICO INTERNO

CAPACIDADES	CALIFICACIÓN	
	Si	No
<b>DIRECTIVA</b>		
¿Existe Estructura organizacional?		
¿Existe un organigrama?		
¿Están definidos los procesos?		
¿Hay procedimientos establecidos?		
¿El personal conoce sus funciones?		
¿El personal conoce sus responsabilidades?		
¿Están definidos los canales de comunicación?		
¿Existen sistemas de control y evaluación de los procesos?		
¿Se toman decisiones en la empresa ágiles y oportunas?		
¿Conoce estrategias corporativas?		
¿Considera que la empresa es competitiva?		
¿Existen indicadores de gestión?		
¿La empresa estudia las necesidades de los clientes, proveedores y empleados?		
¿La empresa estudia su entorno externo*?		
*económico, social, cultural, tecnológico, demográfico, geográfico, político y legal		
¿Los productos ofertados tienen algún tipo de estándar de calidad?		
¿Se analizan los resultados de la gestión?		
¿Se conoce las capacidades y estrategias de la competencia?		
¿Se ha definido alguna metodología para realizar una planeación organizacional?		
¿Se ha realizado algún tipo de auditoría en la empresa?		
¿Se han planteado valores, misión, visión y políticas corporativas?		
¿Se mide la cultura organizacional?		
¿Son claras las fortalezas y debilidades de la empresa?		
¿Se ha definido mecanismos para analizar los resultados de las áreas de la empresa?		
<b>FINANCIERA</b>		
¿Se mide la rentabilidad?		
¿Se cumple con las obligaciones económicas?		
¿Se da un uso apropiado a los recursos de la organización?		
¿La empresa cuenta con indicadores de gestión financieros?		
¿se tiene un balance general?		
¿Se maneja P&G?		
¿se entrega a tiempo la contabilidad?		
¿Hay Indicadores de eficacia?		
¿Se llevan controles en la contabilidad?		
¿Existen un sistema de costos?		
¿Son altos los costos de entrega?		
<b>COMPRAS</b>		
¿Se evalúan los proveedores?		
¿Se hace seguimiento al desempeño de los proveedores?		
¿Se generan ordenes de compra?		
¿Se comparan las cotizaciones?		
¿Se hace inspección en la recepción de los materiales?		
¿Se hacen visitas a los proveedores?		



<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Existe un departamento de personal?		
¿Existe un procedimiento de selección e inducción del personal?		
¿Hay motivación del personal?		
¿Están definidas las competencias de educación formación y experiencia del personal?		
¿El personal se encuentra comprometido con la empresa?		
¿Se ofrece capacitación al personal?		
¿Existen sistemas de incentivos y sanciones?		
¿Se presenta alto índice de ausentismo en el trabajo?		
¿Se mide el clima organizacional?		
¿La organización se asegura que el personal sea consciente de su trabajo?		
¿Existen mecanismos de comunicación eficaces?		
¿Son adecuadas las condiciones físicas de la empresa?		
¿Hay iniciativa del personal?		
¿Están definidos los responsables por procesos?		
<b>TECNOLÓGICA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿La maquinaria utilizada es óptima para la realización del producto?		
¿Se requiere tecnología de punta para la realización del producto?		
¿En todas las áreas de la empresa cuenta con la tecnología suficiente?		
¿Cuenta con toda la maquinaria necesaria para el desarrollo total del producto?		
¿Hay un listado de equipos y máquinas?		
¿Se realiza mantenimiento correctivo a la maquinaria?		
¿Se registra el mantenimiento realizado?		
¿Se calibran los equipos que lo necesitan?		
<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Se conoce el mercado potencia?		
¿Están definidos los objetivos de ventas?		
¿Se conocen los clientes?		
¿Se conocen las necesidades y expectativas de los clientes?		
¿Se registran las quejas y los reclamos?		
¿Los productos que ofrece su empresa tienen ficha técnica?		
¿Están identificadas las características de los consumidores de su producto?		
¿Conoce la participación de su empresa en el mercado?		
¿Conoce el lugar de su empresa en el mercado con respecto a la competencia?		
¿Está identificado el ciclo de vida del producto?		
¿Sabe si su producto podría ser obsoleto en algún momento?		
¿Están parametrizados los precios de los servicios que presta su empresa?		
¿Conoce los precios de la competencia?		
¿Conoce los precios del mercado?		
¿Su empresa tiene políticas de servicio al cliente?		
¿Hace publicidad para su negocio?		
¿Se ofrecen garantías sobre el producto?		
¿Hay medición de la satisfacción del cliente?		
¿Existe un pronóstico de ventas?		

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Se cuenta con procesos y procedimientos de producción?		
¿Se mantienen los registros de producción y de verificación de la conformidad del producto?		
¿Se tienen definidos los puestos de trabajo?		
¿Están establecidos los niveles de ausentismo y rotación del personal?		
¿Hay liderazgo en producción?		
¿Se mide el ambiente de trabajo?		
¿Hay orden y aseo en la planta y oficinas?		
¿Es adecuada la capacidad de producción con respecto a la demanda?		
¿Se utilizan horas extra?		
¿Están definidos los materiales necesarios para realizar la producción?		
¿Es adecuada la manipulación y protección de la materia prima?		
¿Es adecuado el almacenamiento de la materia prima?		
¿Se genera control de calidad del producto?		
¿Se mide el volumen de producción?		
¿Se establece un nivel de productividad?		
¿Se mantiene Stock de materia prima?		
¿Hay sistema de inventarios?		
¿Se controla el tiempo de entrega?		

### DIAGNÓSTICO EXTERNO

<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>		
<b>ECONÓMICO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Inflación			
Devaluación			
PIB			
Inversión Política			
Apertura Económica			
Ley de preferencias arancelarias			
Estabilidad de política cambiaria y monetaria			
Creación de nuevos impuestos			
Leyes			
<b>POLÍTICO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Constitución			
Normas			
Impuestos			
Reforma del sistema de seguridad social			
Incremento del índice de delincuencia			
<b>TECNOLÓGICO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Flexibilidad de procesos			
Automatización			
Nivel de tecnología			
Tecnologías de punta. Resistencia a los cambios tecnológicos			

<b>COMPETITIVO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Competencia desleal, uniones estratégicas			
Nuevos competidores			
<b>GEOGRÁFICO</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Ubicación			
Clima			
Vías de acceso			
<b>LEGAL</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
¿Cumple con los tramites legales minimos de constitucion y funcionamiento?			