



**Diagnóstico de productividad para la empresa Gráficas Mundial de la
ciudad de Bogotá**

Juan Felipe Ortigoza Ulloa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

Octubre de 2024

Diagnóstico de productividad para la empresa Gráficas Mundial de la ciudad de Bogotá

Juan Felipe Ortigoza Ulloa

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gestión Financiera

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

Octubre de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, Octubre de 2024

Agradecimientos

A Dios por la fortaleza que me ha dado.

A Oddie por sus más de 13 años de fiel compañía.

Resumen

En el competitivo entorno empresarial de Bogotá, Gráficas Mundial, especializada en la elaboración de cajas plegadizas y servicios de impresión, busca mantener su ventaja competitiva y satisfacer las demandas cambiantes del mercado. Aunque la empresa tiene una destacada trayectoria, se reconoce la necesidad de evaluar su productividad, procesos operativos, gestión de recursos, inventarios y calidad de servicios para identificar áreas de mejora. El objetivo es realizar un diagnóstico del entorno de la productividad enfocado en los componentes internos de Gráficas Mundial en Bogotá por medio de un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos analizando los resultados obtenidos y complementando la información con fuentes secundarias para identificar las brechas en relación con los desafíos planteados por la empresa así valorar la validez de los planteamientos a través de una exploración objetiva de la realidad de la productividad empresarial.

La investigación utilizará un enfoque descriptivo para obtener una visión objetiva y completa de la productividad empresarial, sin realizar inferencias más allá de los datos observados. Se cuantificarán y valorarán diversas dimensiones, incluyendo la productividad de procesos, competitividad organizacional y eficiencia estratégica. Desde una perspectiva científica, la descripción implica medición independiente de varias preguntas para explicar detalladamente el objeto de investigación. A partir de los resultados del diagnóstico de la productividad de Gráficas Mundial, se propone una estrategia en 4 fases para abordar debilidades identificadas y aumentar su participación en el sector, generando así valor para la empresa.

Palabras Clave: Productividad, consultoría, procesos operativos, diagnostico, eficiencia estratégica, participación.

Abstract

In the competitive business environment of Bogotá, Gráficas Mundial, specializing in the production of folding boxes and printing services, aims to maintain its competitive edge and meet the changing demands of the market. Despite the company's notable track record, there is a recognized need to assess its productivity, operational processes, resource management, inventories, and service quality to identify areas for improvement. The objective is to conduct a diagnosis of Gráficas Mundial's internal components in Bogotá through a mixed-method approach combining quantitative and qualitative methods. This involves analyzing the obtained results and supplementing the information with secondary sources to identify gaps in relation to the challenges posed by the company and to evaluate the validity of the proposed strategies through an objective exploration of the reality of business productivity.

The research will employ a descriptive approach to gain an objective and comprehensive view of business productivity, refraining from making inferences beyond the observed data. Various dimensions, including internal productivity, organizational competitiveness, and strategic efficiency, will be quantified and evaluated. From a scientific perspective, description involves independently measuring various aspects to thoroughly explain the research objective. Based on the results of the productivity diagnosis of Gráficas Mundial, a 4-phase strategy is proposed to address identified weaknesses and enhance its market presence, ultimately creating value for the company.

Keywords: Productivity, consultancy, operational processes, diagnosis, strategic efficiency, participation.

Contenido

	Pág.
Contenido.....	7
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción.....	12
1.1. <i>Antecedentes.....</i>	<i>13</i>
1.2. <i>Descripción del problema.....</i>	<i>14</i>
1.3. <i>Pregunta De Investigación.....</i>	<i>16</i>
2. Objetivos.....	17
2.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
3. Justificación.....	18
4. Marco Institucional.....	21
4.1. <i>Presentación de la Empresa.....</i>	<i>21</i>
4.2. <i>Referentes Estratégicos.....</i>	<i>22</i>
4.3. <i>Productos o Servicios Ofertados.....</i>	<i>24</i>
5. Marco Conceptual.....	26

5.1	<i>Productividad de procesos</i>	27
5.2.	<i>Competitividad organizacional</i>	30
5.3.	<i>Eficiencia estratégica</i>	34
6.	Marco Contextual	39
7.	Diseño Metodológico de la Consultoría	43
7.1.	<i>Tipo de investigación</i>	43
7.2.	<i>Análisis Externo</i>	44
7.3.	<i>Análisis Interno</i>	46
7.4.	<i>Población, Muestra y Ficha Técnica</i>	47
7.5.	<i>Identificación de Variables</i>	48
7.6.	<i>Instrumentos de medición</i>	49
7.7.	<i>Validación del instrumento de medición</i>	50
7.8.	<i>Limitaciones del estudio</i>	50
8.	Diagnóstico Organizacional	51
8.1.	<i>Las 5 Fuerzas de Porter</i>	51
8.2.	<i>Encuestas - Segmentación de la población</i>	54
9.	Análisis de los resultados	57
9.1.	<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	57
9.2.	<i>Encuestas - Segmentación de la población</i>	60
9.3.	<i>Nivel de estudios dentro de la empresa</i>	61

9.4. Dimensión de productividad.....	61
9.5. Dimensión innovación	62
9.6. Dimensión eficiencia	63
10. Resultados de la Solución	64
10.1 Fase 1: Identificación de Nuevos Clientes.....	71
10.2 Fase 2: Reconocimiento de Nuevos Productos	71
10.3 Fase 3: Tecnología e Inversión.	72
10.4 Fase 4: Innovación y Estandarización.....	74
11. Conclusiones	78
12. Referencias	83
13. Anexos.....	89
Anexo A. Formulario de entrevista.	89
Anexo B. Escala de la encuesta.....	90
Anexo C. Formato de la encuesta.	90

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Estructura organizacional Gráficas Mundial S.A.S.</i>.....	23
Figura 2. <i>EMIS Business Scale 2022</i>	42
Figura 3. <i>EMIS Business Scale 2023</i>	42
Figura 4. <i>Aplicación de la propuesta de mejora</i>	75

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Ficha Técnica</i>.....	48
Tabla 2. <i>Identificación de Variables</i>.....	48
Tabla 3. <i>Amenazas según las fuerzas de Porter</i>.....	51
Tabla 4. <i>Segmentación de la población</i>	54
Tabla 5. <i>Dimensión productividad</i>.....	55
Tabla 6. <i>Dimensión innovación</i>	55
Tabla 7. <i>Dimensión eficiencia</i>.....	56
Tabla 8. <i>Plan de acción de la propuesta de mejora</i>.....	75

1. Introducción

Gráficas Mundial S.A.S, una empresa con una con trayectoria en la fabricación de papel y cartón ondulado, así como en la producción de envases y embalajes, desde 1974. Se destaca en el mercado por su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente. Su enfoque en ofrecer servicios integrales, que van desde la impresión de cajas plegadizas hasta la creación de material publicitario, ha consolidado su posición como referente estratégico en el sector. Sin embargo, en un entorno empresarial dinámico y competitivo como el de Bogotá, Gráficas Mundial enfrenta desafíos que demandan un diagnóstico real del entorno de la productividad. Esta consultoría se propone abordar estos desafíos mediante una evaluación exhaustiva de su producción, procesos operativos y calidad de servicios. Identificando áreas de mejora y proponer ajustes estratégicos que impulsen la eficiencia y la competitividad de la empresa en el mercado actual.

Esta conexión entre las necesidades específicas de la empresa y el enfoque consultivo propuesto según la metodología establecida por instrumentos de medición cualitativos y cuantitativos posibilita la elaboración de un diagnóstico del entorno de productividad centrado en los aspectos internos de la empresa. El objetivo es formular mejoras estratégicas que añadan valor a su producción, buscando así mejorar su posición competitiva en el mercado de cajas plegadizas e impresiones gráficas. La propuesta se basará en los indicadores de producción, evaluación financiera, tecnología, gestión operativa, direccionamiento estratégico e innovación. Estos factores

se recomiendan para las empresas colombianas para así lograr sus objetivos y el desarrollo organizacional, así como lo mencionan Garzón, Nieto y Pérez (2009).

Tema de consultoría profesional: La investigación y desarrollo de la consultoría, enfocado en el diagnóstico del entorno de la productividad de Gráficas Mundial en Bogotá, se integra con el campo de conocimiento ciencia, tecnología e innovación. Alineado con las líneas de investigación en gestión y diseño de procesos incorporando elementos cualitativos y cuantitativos para analizar a los componentes internos de Gráficas Mundial. Este campo de conocimiento aborda la aplicación de métodos científicos para optimizar procesos y fomentar la innovación en el ámbito empresarial. El diagnóstico junto con la propuesta de mejoras estratégicas contribuye al avance y aplicación de conocimientos en gestión de procesos específicamente en el área de gestión y diseño de procesos.

1.1. Antecedentes

En el competitivo entorno empresarial de la ciudad de Bogotá, donde las organizaciones que se dedican a la elaboración de cajas plegadizas y al servicio de impresión, insertos, etiquetas y material publicomercial enfrentan a desafíos significativos para mantener su ventaja competitiva y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes. Gráficas Mundial, una empresa con una destacada trayectoria en este sector, se encuentra en una posición estratégica para ofrecer productos de alta calidad. Sin embargo, se requiere una evaluación de su productividad actual, de los procesos operativos, del uso de los recursos, de la gestión de inventarios y de la calidad y oportunidad de los servicios prestados para así identificar áreas de

mejora que permitan no solo mantener su posición en el mercado, sino también añadir valor a los servicios que ofrece a sus clientes.

La productividad en el proceso de elaboración de cajas plegadizas y servicios de impresión es un factor crítico para la eficiencia y operatividad de la empresa. El análisis y diagnóstico del entorno de la productividad actual es fundamental para comprender las deficiencias y oportunidades en sus operaciones, así como para formular estrategias efectivas que optimicen su desempeño empresarial. Este diagnóstico se vuelve aún más relevante en un contexto en el que los clientes demandan productos personalizados, entregas más rápidas y precios competitivos. Al identificar y comprender las deficiencias en su productividad actual es esencial para abordar este problema productivo y encontrar oportunidades que permitan mejorar su desempeño empresarial.

1.2. Descripción del problema

El componente de análisis del entorno juega un papel crucial al promover estrategias de mejora de la productividad para Gráficas Mundial. Al comprender a fondo el entorno en el que opera la empresa, se pueden identificar oportunidades y desafíos que afectan directamente la producción, la competencia, la eficiencia y en última instancia la rentabilidad. La evaluación de factores, como la competencia, las tendencias del mercado, la tecnología emergente, la innovación en el mercado permite a la consultoría anticipar cambios y proponer ajustes estratégicos (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019), es fundamental que las empresas realicen un análisis interno, partiendo del principio de que cada empresa presenta puntos fuertes y áreas de mejora en sus operaciones. Esta evaluación evidencia de fortalezas y debilidades en

comparación con competidores, permitiendo aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Conocer y dominar las fortalezas posiciona a la organización como superior frente a la competencia, estableciéndolas como ventajas competitivas.

El análisis facilita la alineación de la empresa con las demandas del mercado y la implementación de prácticas que optimicen sus operaciones, fomentando así un aumento significativo en la productividad. Además, al comprender mejor el entorno, se pueden identificar áreas específicas para la implementación de procesos innovadores, mejoras en la cadena de suministro y estrategias de diferenciación que impulsarán la eficiencia y la competitividad de Gráficas Mundial en la industria.

El direccionamiento estratégico surge de la necesidad de guiar y fortalecer las competencias, llevando a las organizaciones hacia una gestión integral que consolide la competitividad del negocio mediante la aplicación de métodos eficaces. Según Dess y Lumpkin (2003), este procedimiento se compone de tres etapas: la elaboración de objetivos estratégicos, la creación e implementación de planes operativos, y la ejecución de la estrategia. Tras establecer los objetivos estratégicos y analizar la situación, se diseñan estrategias de mejora para alcanzarlos. En cada fase del direccionamiento estratégico, es fundamental integrar eficientemente la organización con su entorno, considerando las demandas y exigencias del mismo.

La empresa enfrenta retos significativos en cuanto a su eficiencia operativa y financiera. Dado su contexto de crecimiento, es crucial realizar evaluaciones detalladas de los tiempos de eficiencia de las máquinas y la eficiencia operativa, ya que esto impacta directamente en su capacidad para satisfacer la alta demanda y las exigencias cambiantes del mercado. La necesidad de superar estos obstáculos y optimizar la

productividad mediante el análisis de indicadores de producción, indicadores financieros y procesos de planeación estratégica es vital para Gráficas Mundial, ya que está estrechamente relacionada con su capacidad para mejorar los servicios ofrecidos a sus clientes. En términos generales, el estudio sugiere que la inclusión financiera debería ser vista como una estrategia para promover la productividad, ya que facilita el uso del talento empresarial y amplía las oportunidades de inversión para las pequeñas y medianas empresas (United Nations, 2018).

Se deben identificar nuevos métodos para determinar la eficiencia en los procesos de producción y operativos, la empresa se enfrenta a nuevos entrantes en el mercado y empresas extranjeras que están adoptando nuevas tecnologías con posibles costos de producción más bajos. Por esto es un desafío es considerar estrategias como la diferenciación de sus servicios, ofrecer precios competitivos, establecer alianzas estratégicas con empresas locales o destacar la calidad y la innovación de sus soluciones de cajas plegadizas. Además, la comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los clientes en esos nuevos mercados será fundamental para ganarse mantener los clientes e ingresar a nuevos mercados.

1.3. Pregunta De Investigación

Todo esto para hacer una propuesta de valor mediante un diagnóstico real del entorno de la productividad y poder responder a la pregunta reto de la empresa Gráficas mundial ¿Cómo optimizar la productividad de Gráficas Mundial, mediante el análisis de los componentes internos, con el objetivo de proponer una mejora estratégica en la producción de los servicios ofrecidos y toma de decisiones estratégicas de la gerencia?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de los procesos productivos orientado a la mejora estratégica de la empresa Gráficas Mundial de la ciudad de Bogotá.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos productivos y factores internos de la elaboración de cajas plegadizas y productos de impresión.
- Analizar los resultados obtenidos para identificar mejoras en el proceso de producción de la empresa objeto de estudio.
- Definir una propuesta estratégica para la productividad enfocada en promover mejoras en los productos ofrecidos en la Empresa Gráficas Mundial.

3. Justificación

El proyecto tiene una conveniencia significativa para Gráficas Mundial, donde se abordadora el reto de la empresa y se ofrecerá una propuesta que le permita operar de manera más productiva, eficiente y competitiva, alineado los costos de producción con los pecios de venta, al tiempo que garantiza la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El mercado de las cajas plegadizas y servicio de impresión está creciendo a un ritmo acelerado, impulsado por el mercado competitivo. Gráficas Mundial tiene la oportunidad de aprovechar este crecimiento para aumentar sus ventas y ganancias. Esto mediante gracias al diagnóstico del entorno de la productividad de la empresa donde se identifiquen las posibles áreas de mejora relacionadas con la producción, el mercado, la competencia, los procesos y las operaciones.

La consultoría además de ofrecer un diagnóstico y propuesta de valor agregado para la productividad y eficiencia en Gráficas Mundial generará efectos que pueden tener un impacto positivo en la economía local, generar empleos y reflejar prácticas socialmente responsables. La creación de empleo es uno de los efectos secundarios, a medida que la empresa se posicione y se vuelve más eficiente, necesitara contratar más personal para manejar el aumento de la producción y la demanda de sus productos o servicios. Esto contribuye a la reducción del desempleo y al fortalecimiento de la economía local.

En consecuencia, la viabilidad del proyecto se ve estrechamente relacionada al compromiso y al interés de la de socios y del gerente de Gráficas Mundial. El respaldo y la participación de los líderes de la empresa son aspectos cruciales, ya que su apoyo

garantizará el acceso a los recursos requeridos. Este respaldo no solo se traduce a la disponibilidad de la información y datos de; productividad, procesos operativos, recursos tecnológicos y humanos, sino que también implica el establecimiento de un ambiente propicio para la implementación del objetivo y propuesta de la solución al reto de la consultoría. La colaboración estrecha con la empresa a través de canales de comunicación abiertos facilitará no solo la obtención de información relevante para la investigación, sino también un entendimiento mutuo que será fundamental para el éxito del proyecto. Este compromiso conjunto establecerá las bases para un enfoque integral y eficiente, asegurando que la consultoría avance de manera efectiva hacia la consecución de sus objetivos y la generación de mejoras significativas en Gráficas Mundial.

Por tal motivo, la consultoría plantea reducir son las posibles ineficiencias y fallas en la productividad desde los enfoques de competitividad, eficiencia y desde puntos de vista de la ejecución de los procesos operativos, el uso de los recursos, la gestión de inventarios, la calidad y oportunidad de los servicios prestados, por esto, la consultoría se enfocará en reducir estas brechas de conocimiento a través de la identificación de áreas de mejora mediante un diagnóstico, la formulación de recomendaciones y propuestas que permitan a Gráficas Mundial optimizar sus operaciones y ofrecer un servicio más valioso a sus clientes. Esta propuesta se realizará mediante herramientas de análisis interno y externo (que se explicara en el marco metodológico) de los servicios y productos ofrecidos que aborden el desafío de la productividad de Gráficas Mundial de manera metódica y efectiva, utilizando enfoques basados en la evidencia y una orientación hacia resultados medibles. Esto

garantiza que la consultoría sea capaz de identificar y reducir las brechas de conocimiento existentes y ofrecer valor a la empresa y sus clientes.

La investigación propuesta para Gráficas Mundial contribuirá significativamente al conocimiento existente en el campo de la gestión la productividad empresarial al aplicar metodologías que permitan aumentar la eficiencia de la producción generando nuevos conocimientos sobre se puede lograr mejorar su competitividad en mercados de rápido crecimiento. La implementación de tecnologías avanzadas y mejores prácticas operativas ofrecerá un modelo tangible de cómo se puede aumentar la productividad hasta en un 30%, reduciendo costos operativos en un 20% (McKinsey & Company, 2020), lo que representa un avance en la optimización de procesos productivos en la industria de la cajas plegadizas y servicios de impresión. Al explorar cómo la eficiencia y la competitividad pueden afectar el empleo, el proyecto destacará la importancia de la gestión integral de los recursos humanos, operativos y financieros.

4. Marco Institucional

4.1. Presentación de la Empresa

La actividad principal y referente estratégico de la empresa Graficas Mundial S.A.S es la fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado); fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón, la cual está enmarcada en las actividades economías de DIAN con el código CIIU 1702. Así mismo, cuenta con diferentes gamas de productos tales como la impresión de las cajas plegadizas, impresiones gráficas, insertos, etiquetas y material publicomercial. Sus principales clientes son del sector farmacéutico y actualmente la empresa se encuentra creciendo hacia otros sectores que requieren la calidad sus productos.

En 1969 José del Carmen Largo compró una tarjetera para elaborar tarjetas sociales y de presentación en su tiempo libre. En 1973, junto con su hermano, decidieron emprender el proyecto de organizar la empresa. José del Carmen Largo se enfocó en la producción, mientras que su hermano se encargó de la parte comercial. Experimentaron un aumento en la demanda y trasladaron el negocio a un local, adquirieron equipo adicional y formalizaron la empresa. En 1974, Gráficas Mundial se constituyó formalmente como una empresa limitada, se registró ante la DIAN y contrataron personal. En 1975, Gráficas Mundial se unió a COMPRESORES, un gremio cooperativo que benefició a los afiliados en el abastecimiento de papel y materia prima. Hasta 1982, la empresa se mantuvo actualizada con avances tecnológicos y renovó su maquinaria regularmente. Sin embargo, en 1982 y 1988 las dificultades económicas y de salud de su fundador la mantuvieron estática por un

tiempo, José Rodolfo Largo, hijo del fundador se unió a la empresa para apoyar su desarrollo. Durante los primeros años de la década de los 90, Gráficas Mundial importó maquinaria, expandió sus operaciones e implementó secciones como autoedición y máquinas bicolores. Además, sistematizó sus áreas de trabajo, tanto en producción como en administración y ventas. En septiembre de 1999, el fundador de Gráficas Mundial falleció, dejando la empresa en manos de sus hijos (Gualtero, S. Comunicación personal, 16 de noviembre 2023).

4.2. Referentes Estratégicos

Gráfica mundial actualmente cuenta con 37 empleados y 45 colaboradores. Es considerada una empresa mediana con grandes pasas al crecimiento, sus ventas anuales son mayores a los a más de 4.000 millones de pesos y sus clientes potenciales son del sector farmacéutico donde prestan los servicios de elaboración e impresión de cajas plegadizas realizadas bajo fuertes estándares de calidad que son plasmadas en su misión visión y políticas de calidad.

Misión: “Gráficas Mundial, satisface las necesidades de los clientes en la prestación de servicios y asesoría en impresión de empaques para el sector industrial, primando el sector farmacéutico y cosmético. Mediante buenas prácticas ambientales, la actualización y mantenimiento de nuestro SGC, la gestión rentable del negocio; a través de la cultura de confiabilidad y compromiso de los colaborados que integran el equipo de trabajo” (Gráficas Mundial S.A.S, 2023).

Visión: “En el 2025 posicionar a Graficas Mundial como la compañía de artes gráficas más confiable en la impresión de empaques de alta calidad, innovando e

incursionando en nuevas tecnologías adquiriendo así, una participación relevante en el mercado nacional, siendo reconocida a nivel regional, caribe y andino. Destacándose por su amplia experiencia, responsabilidad, compromiso con el talento humano, con un alto grado de exigencia en el cumplimiento de las expectativas de sus clientes” (Gráficas Mundial S.A.S, 2023).

Política de Calidad “En Gráficas Mundial S.A.S la calidad es un compromiso permanente, un estilo de vida por medio del cual buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mediante la producción y comercialización de productos del sector de la comunicación gráfica. Logrando una mayor participación en el mercado; obteniendo una óptima rentabilidad que ofrezca mejores beneficios para la empresa y sus colaboradores, con el manejo eficiente de los recursos, creando con nuestros proveedores relaciones de mutuo beneficio, siendo amigables con el medio ambiente, cumpliendo con los requisitos legales y buscando constantemente la mejora continua” (Gráficas Mundial S.A.S, 2023).

Figura 1.

Estructura organizacional Gráficas Mundial S.A.S.



Fuente: (Gráficas Mundial S.A.S, 2023).

4.3. Productos o Servicios Ofertados

La empresa ofrece una amplia gama de servicios y productos que abarcan la elaboración de cajas plegadizas, la impresión de diversos elementos, como es de las cajas, insertos, etiquetas o stickers o material publicocomercial. Estos elementos se producen en una variedad extensa de tamaños, diseños, formas y tipos de papel, adaptándose a las necesidades específicas de los clientes. Las impresiones pueden ser utilizadas de manera independiente o como complemento de las cajas plegadizas, las cuales son confeccionadas conforme a las necesidades y especificaciones particulares de clientes pertenecientes a sectores diversos, como el veterinario,

alimentario, cosmético y farmacéutico. La versatilidad en los servicios y productos ofrecidos permite a la empresa satisfacer las demandas variadas y especializadas de una clientela diversa. Los servicios principales ofertados de Gráficas Mundial S.A.S. (2023):

Cajas Plegadizas: Extensa trayectoria en la producción de cajas plegadizas utilizando cartulinas tanto importadas como nacionales, con variados espesores, destinadas a diversos sectores. Flexibilidad para satisfacer pedidos tanto en cantidades mínimas como a gran escala, adaptados a sus indicaciones o requisitos específicos;

Etiquetas: Servicios de impresión de etiquetas y stickers en papel y vinilo adhesivos, con la capacidad de personalizar los diseños y formas de acuerdo con sus necesidades. Se atenderán pedidos tanto en cantidades mínimas como a gran escala;

Insertos: Impresión destacada que facilita la lectura de información médica extensa o indicaciones de uso. Adecuado para presentar de manera cómoda y sencilla al colocarlo dentro del empaque junto con el producto.

5. Marco Conceptual

La presente consultoría se desarrollará apoyada en teorías, modelos, conceptos y literatura existente, que permitirán definir el alcance y los límites de la investigación. Esto relacionado directamente al enfoque de la pregunta reto de la empresa Gráficas Mundial S.A.S. Lo que proporciona la estructura teórica y aplicación práctica fundamentada sobre la cual se sustentará la investigación las cuales se plantearan en tres dimensiones clave: productividad de procesos, competitividad organizacional y eficiencia estratégica que se enfocaran en aspectos como: indicadores de producción, evaluación financiera, tecnología, gestión operativa, direccionamiento estratégico e innovación. Estas dimensiones son factores que se han estudiado y se recomiendan para las empresas colombianas para así lograr sus objetivos y el desarrollo organizacional (Garzón, Nieto & Pérez, 2009).

Se deben enfocar los esfuerzos en el desempeño de los aspectos de los indicadores de producción, evaluación financiera, tecnología, gestión operativa, direccionamiento estratégico e innovación usando como estrategia la sinergia de los colaboradores y los recursos de la empresa apalancándose en tres elementos principales, como lo indica Rumelt (2024), la anticipación, la visualización de puntos críticos y concentración en metas. La anticipación implica la capacidad de para identificar circunstancias que puedan afectar el desempeño o generar oportunidades de crecimiento. Visualizar puntos fundamentales consiste en identificar y focalizarse en áreas donde cambios pueden tener un impacto significativo en el desempeño futuro de las empresas. La concentración en metas resalta la importancia de establecer objetivos claros y enfocarse en alcanzarlos, en lugar de centrar los recursos y esfuerzos en

diversas áreas, enfocarse en los objetivos específicos puede producir resultados más impactantes y eficaces.

5.1 Productividad de procesos

La productividad es la relación entre la producción de bienes o servicios y los recursos empleados para obtenerla, y debe ser un objetivo principal en la empresa para satisfacer la demanda del mercado. Según Soto (2010), la productividad puede describirse como la forma en que se utilizan los factores de producción para crear bienes y servicios para la sociedad. Su objetivo es optimizar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos a través de la productividad y la estrategia empresarial para maximizar los beneficios. La medición y mejora de la productividad pueden depender significativamente de la gestión estratégica. Este enfoque implica la identificación de los contextos que impactan a las empresas y la formulación de estrategias pertinentes para alcanzar los objetivos establecidos.

En el contexto de Gráficas Mundial, maximizar la producción de cajas plegadizas y servicios de impresión con los recursos disponibles de manera eficiente puede estar asociado a la gestión de nuevas tecnologías. Tal como explican De La Hoz, Fontalvo, y Morelos (2018), la tecnología es quizás el factor que más determina la productividad de una empresa. La automatización de los procesos mediante la tecnología puede permitir alcanzar niveles más altos de producción y ofrecer productos de mayor calidad gracias a las mejoras implementadas.

Sin embargo, para lograr eficiencia en la productividad, no solo se requieren herramientas tecnológicas apropiadas, sino también una planificación que fomente y asegure la coordinación y ejecución de las metas. Por tal motivo, es crucial desarrollar

un plan con metas específicas enfocadas en la productividad de las operaciones y la planta. Gordon, Hilton, Rivera y Welsch (2005) plantean que se debe elaborar un plan para aumentar la productividad de manera realista en las operaciones de la fábrica mediante un mayor control de calidad, una gestión eficiente de los gastos y la reducción de costos unitarios, especialmente en lo que respecta a los gastos indirectos de fabricación y los costos de mano de obra. De esta manera, se asegurará la estabilidad y el potencial crecimiento económico en todos los niveles de la entidad, desempeñando una función esencial tanto en las actividades de producción como en la planificación de estrategias a largo plazo.

La estructura financiera de producción se configura en relación con su conexión estratégica, contribuyendo así a la salud financiera global de la organización. En relación con lo anterior Poaquizza Riofrío y Villagrà (2017), resaltan que la planificación financiera resulta indispensable para definir las estrategias empresariales, para el direccionamiento operativas y financieras, tener la capacidad de anticipar resultados con el propósito de supervisar y evaluar el rendimiento, y elaborar planes de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas. Es fundamental tener en cuenta estos aspectos internos que se pueden tener bajo control en la producción, los cuales están directamente relacionados con la empresa, son factores que ejercen influencia sobre el desarrollo de la productividad de la empresa, por lo que es importante abordarlos y evaluarlos de manera integral para optimizar su desempeño y lograr sus objetivos de manera efectiva. Este control de la productividad según los factores internos implica resultados favorables para la empresa, no solo a nivel financiero, sino también al implementar las estrategias necesarias se lleva el

funcionamiento óptimo de la empresa, como lo señalan Medina, Méndez y López, (2022).

La necesidad de evaluar la empresa surge de la necesidad de encontrar respuestas a medida que se identifican oportunidades y desafíos que impactan la producción y rentabilidad. Esto es crucial para abordar los desafíos de valoración, se trata de identificar los elementos relevantes y comprender las variables que afectan la formación de precios. Esto permite a la empresa tomar decisiones y adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno empresarial y optimizar su desempeño financiero a largo plazo. Tal y como lo sugiere Galindo (2000), donde el nivel de endeudamiento de la empresa determina su grado de solvencia, de ahí que se considere una de las decisiones más importantes del director financiero o gerente de la empresa.

Por ello, el valor de mercado de una empresa depende del valor de sus utilidades que por su parte se relaciona directamente con su productividad relativa, el costo de sus insumos y la oferta de sus productos, por esto, la rentabilidad esperada de la empresa depende de sus inversiones y su desarrollo. Esto resalta la relevancia de la inversión en tecnología y la coordinación de estrategias para lograr eficiencia en toda su cadena de valor, aspectos cruciales para su productividad y competitividad. Por esto, se identifican elementos fundamentales que tienen un impacto en la competitividad a nivel empresarial (García, Tapia & Toro 2013):

- Gestionar eficazmente los flujos de producción, materias primas e inventarios de manera exitosa;

- Dirigir de manera exitosa las interacciones entre planificación, mercadotecnia, investigación y desarrollo, diseño, ingeniería y producción industrial;
- Tener la habilidad para colaborar con universidades y otras empresas en actividades de investigación y desarrollo e innovación;
- Integrar con éxito información detallada sobre la demanda y las tendencias del mercado en las estrategias de diseño y producción;
- Establecer relaciones interempresariales exitosas con proveedores y clientes;
- Mejorar las habilidades de los trabajadores mediante inversiones en capacitación especializada y fomentando un alto grado de responsabilidad entre los trabajadores de producción.

Para alcanzar la eficiencia óptima de la empresa, es indispensable que la productividad se alinee con el nivel deseado, en función de los recursos disponibles. Una gestión eficaz de los recursos no solo impulsa la productividad, sino que también mejora la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Esto se logra aplicando un conjunto de estrategias de innovación diseñadas para optimizar los aspectos de la operación. Una buena gestión de recursos asegura que la productividad se maximice y que la empresa se posicione adecuadamente en el mercado. Según Balcazar et al. (2023) es crucial tener en cuenta que el propósito de gestionar los recursos es potenciar la productividad, la sostenibilidad y la competitividad.

5.2. Competitividad organizacional

La competitividad se establece como un pilar fundamental para el éxito continuo en la industria, según Porter (1995), se refiere a la habilidad de una compañía para

fabricar y comercializar sus productos en condiciones superiores de precio, calidad y oportunidad en comparación con sus competidores, por tal motivo para se adquiere relevancia al considerar la capacidad de Gráficas Mundial para superar a sus competidores en eficiencia, innovación y calidad. El Modelo de Diamante de Porter resulta especialmente aplicable, evaluando factores como la cadena de valor, la calidad de los recursos humanos y la estrategia empresarial. Estos factores de innovación y tecnología desempeñan un papel crucial en este diagnóstico, ya que la capacidad de empresa pueda adoptar procesos innovadores impactará directamente en su posición competitiva.

Esta flexibilidad y adaptabilidad ante los competidores entrantes y los cambios de la demanda serán la respuesta ante la competitividad de Gráficas Mundial. Esto en relación con la teoría de Hamel (2001) donde expresa que a no se debe enfocar únicamente en la innovación de productos o servicios, se debe enfocar hacia la aplicación de la innovación en el ámbito de la dirección estratégica empresarial. Esta forma de innovación permite realizar nuevos modelos de negocio y diferenciar aquellos que ya están establecidos (Pérez, 2009). La innovación desempeña un papel fundamental en el desarrollo empresarial, siendo un catalizador esencial para la adaptabilidad y el crecimiento sostenible por medio de mejoras en áreas clave como el diseño y la experimentación de otros elementos que contribuyen al desarrollo de una capacidad innovadora. Estimular estas mejoras graduales en el diseño de productos, servicios o procesos impulsa la competitividad, y fortalece la capacidad de una empresa para responder ágilmente a las demandas del mercado. En última instancia,

este enfoque integral hacia la innovación confiere a la empresa con las herramientas necesarias para competir en un entorno empresarial en constante evolución.

Se debe realizar los análisis de competitividad a nivel industrial y del sector para ellos se tienen distinciones para su medición que incluyen indicadores cuantitativos, como la participación en el mercado, los márgenes de beneficio y la eficiencia operativa, así como aspectos cualitativos, como la reputación de la marca, la innovación y la capacidad de adaptación al entorno cambiante del mercado. Estos indicadores, se puede obtener una imagen más precisa de la competitividad de una organización o sector económico. Para la distinción de las formas de medición Castañón y Solleiro (2023), plantean:

- Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar la eficacia del sector en comparación con sus competidores. Estas medidas incluyen la rentabilidad, el crecimiento, la cuota de mercado y participación comercial;
- Se emplean medidas del potencial competitivo para evaluar la disponibilidad y cantidad de recursos que pueden generar un mayor rendimiento, como materias primas más económicas o tecnología de vanguardia. Estos recursos proporcionan ventajas en términos de precio, costos reducidos y una mayor productividad;
- Se consideran medidas del proceso competitivo, que son de naturaleza cualitativa y buscan evaluar la gestión administrativa de la industria o cómo el potencial competitivo se traduce realmente en un rendimiento superior.

La internacionalización de los productos en los sectores de la economía conlleva a las empresas a fomentar la competitividad para participar en diversos mercados. Se enfatiza la necesidad de ser competitivos, y se resalta la importancia del análisis de la

productividad como un elemento esencial para lograrlo. Estudiar la productividad y su comportamiento permite abordar la competitividad, ya que se establece una ventaja competitiva dada la relación entre los recursos disponibles, los productos elaborados, su precio; potenciando la capacidad. Así como lo indica Olano y Virginia (2012), sobre la productividad, esta variable es fundamental porque afecta la capacidad productiva de una economía, ya sea acelerándola o ralentizándola. Por lo tanto, es esencial analizar, cuantificar y valorar esta variable para elaborar políticas que fomenten su crecimiento y competitividad para así alcanzar una posición destacada y diferenciarse de la competencia mediante estrategias objetivas.

Lo que implica utilizar de manera óptima los recursos y capacidades disponibles para garantizar niveles elevados de, teniendo en cuenta la demanda para ajustarse a los cambios del entorno, implementando nuevas estrategias para mejorar su rentabilidad y gestionar de manera eficaz sus recursos, como lo indican Medina, Méndez y López (2022). Este crecimiento gradual se puede evaluar por medio de la aplicación de las 5 fuerzas así entender la dinámica competitiva en la industria de cajas plegadizas y servicio de impresión.

Este marco evaluativo proporciona una estimación elementos convenientes, tales como: la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores. Analizar estas fuerzas permitirá a la consultoría identificar áreas críticas para la mejora, desarrollar estrategias organizaciones para fortalecer la posición competitiva de Gráficas Mundial en el mercado. Esto respaldado por lo que manifestado por los autores Castro, Ernesto y Suárez (2003), hay dos

dimensiones para el entorno empresarial reconocidas como el macroambiente y el sector. El primero abarca las fuerzas a nivel macro que pueden influir en el comportamiento del sector y de la empresa. Por otro lado, el sector se refiere al conjunto de empresas que producen bienes o servicios similares, y su análisis se centra en el comportamiento estructural, examinando las fuerzas que impactan en la competitividad del sector.

El concepto de competitividad organizacional abarca varios factores en los cuales se destacan la integración de nuevas tecnologías y el desarrollo de competencias laborales en los colaboradores de la organización. Para que una empresa logre diferenciarse en su sector, no solo debe enfocarse en la adquisición de tecnologías avanzadas, sino también en destinar recursos significativos a la capacitación de su personal. La mejora de las habilidades y competencias del equipo tiene un impacto directo en su rendimiento. La combinación de innovación tecnológica y el fortalecimiento del capital humano a través de la formación continua se posicionan como los factores esenciales para mantener a las organizaciones en un nivel competitivo. La incorporación de innovación y tecnología tiene un impacto en la creatividad y en las capacidades de la organización, permitiendo a los colaboradores aumentar la competitividad de los productos y servicios mediante la diversificación de la oferta (Izquierdo et al. 2023).

5.3. Eficiencia estratégica

La eficiencia, se destaca como un pilar fundamental en las empresas ya que permite el correcto uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos, minimizando los costos al transformar los insumos en producto. Es un

concepto valorado por su capacidad para optimizar los procesos internos y maximizar la productividad; buscando así reducir los tiempos de trabajo perdidos, la asignación eficiente de las fuerzas de trabajo, el retraso en cadena de abastecimiento y el óptimo funcionamiento de la maquinaria y equipo de la empresa, siendo así un elemento central en la gestión empresarial, así como lo indica (Pulido, 2009, p. 112) “se busca mejorar la productividad del equipo, los materiales, los procesos y la gente para alcanzar los objetivos planteados, vía disminuir los productos con defectos, las fallas en arranques y en operación de procesos”.

La adopción de estrategias de eficiencia basadas en el enfoque Lean como la identificación y eliminación de desperdicios, no solo puede mejorar la eficiencia operativa, sino también optimizar la calidad y reducir costos. Para Arévalo (2008), “La eficiencia es la relación entre entradas y salidas” (p. 29). Esto quiere decir es la relación y capacidad de utilizar los recursos disponibles de manera óptima a fin de lograr sus objetivos de manera efectiva y maximizar los resultados. La estrategia Lean, permite identificar y eliminar posibles desperdicios en todos los procesos, desde la recepción de materias primas hasta la entrega de productos y servicios. Para esto se establece varios puntos principales para para la dirección estrategia empresarial (Jones & Womack, 2013):

- Identificación y Eliminación de Desperdicios: identificar y eliminar cualquier actividad que no agregue valor al producto o servicio. Esto incluye la minimización de desperdicios en procesos, recursos y tiempo;
- Creación de Valor para el Cliente: El autor aboga por comprender a fondo las necesidades y expectativas del cliente;

- **Mejora Continua:** La eficiencia no es un estado estático, sino un proceso constante de perfeccionamiento;
- **Flujo de Valor:** Propone optimizar el flujo de trabajo para eliminar interrupciones y mejorar la eficiencia en todos los aspectos de la cadena de valor;
- **Desarrollo de Personas y Equipos:** Desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados. Destaca la importancia de involucrar a todos los miembros de la organización en la mejora continua;
- **Producción Pull en lugar de Push:** Enfoque de la producción basado en la demanda real del cliente en lugar de generar productos en función de pronósticos.

En resumen, como lo expresan Medina, Muñoz y Zapata (2022), la metodología Lean Manufacturing se destaca como una estrategia eficiente para potenciar los niveles de eficiencia estratégica, productividad y rentabilidad en las empresas que la han adoptado. Su objetivo principal consiste en la eliminación de los desperdicios que se generan durante los procesos de producción, con un enfoque específico en lograr una mayor eficiencia en la gestión estratégica. Estas variables llevan la eficiencia a flujos, que se genera a través de los procedimientos de una empresa. Para comprender esta eficiencia, resulta esencial tener conocimiento de cómo operan los procedimientos internos. Según Modig (2015), todas las organizaciones poseen procedimientos; ya sea de desarrollo, adquisición, producción, entrega, atención, entre otros y se deben entender la naturaliza de los procedimientos, detallando sus componentes esenciales y la eficiencia del flujo.

Según rodríguez (2019), para evaluar el estado actual de las empresas y aplicar los principios de la administración estratégica, es fundamental realizar un diagnóstico la

planeación estratégica implementada. Además, se debe examinar la visión, misión y objetivos de la empresa. Este análisis proporcionará información clave para entender el contexto empresarial y tomar decisiones estratégicas informadas que impulsen el éxito a largo plazo. “Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión” (David, 2013, p. 53). Por esto, se debe comprender que la eficiencia estratégica se refiere a la capacidad que tiene la empresa para proponer y e implementar estrategias de manera efectiva, usando eficientemente recursos y capacidades disponibles para asegurar los objetivos y en el contexto de Gráficas Mundial Graficas Mundial adaptarse de manera eficiente a su entorno competitivo y alcanzar un óptimo desempeño y eficiencia. Implica tomar decisiones estratégicas que maximicen la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos, garantizando que cada acción contribuya de manera significativa al logro de los objetivos a mediano plazo de la empresa. Como lo expresan Chávez, Mejía y Arroyo (2011), se centra en hacer los procesos de la cadena de valor de forma oportuna, de la manera más efectiva y eficiente posible para alcanzar el éxito en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

La eficiencia estratégica se basa en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, implica que el estratega tenga un conocimiento profundo del negocio, lo que le permite realizar un análisis prospectivo efectivo para tener una visión clara de hacia dónde se quiere dirigir la empresa y los recursos disponibles para alcanzar esos resultados. Asimismo, requiere el compromiso de todos los miembros de la organización con las estrategias planteadas, así como el uso adecuado de los recursos disponibles para su implementación. Es importante también tener en cuenta los riesgos

tanto internos como externos que pueden afectar a la organización y tomar decisiones en consecuencia. La eficiencia estratégica no está limitada por un marco de tiempo específico, sino que depende de cómo se planifiquen y ejecuten las estrategias, adaptándose al tipo de negocio o actividad. Por último, es esencial que las estrategias consideren la capacidad de la organización para adaptarse y cambiar rápidamente según sea necesario. La eficiencia estratégica implica una planificación cuidadosa, una ejecución efectiva y una capacidad de adaptación continua para lograr el éxito a largo plazo de la organización (Sierra, 2013).

6. Marco Contextual

Gráficas Mundial S.A.S se encuentra en el sector de las empresas manufacturera en la cual según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023); se cuenta con una importancia relativa para el 2023 de aproximadamente el 12% del PIB, así mismo, según las tendencias de la industria manufacturera se espera un crecimiento en promedio de 1,75% para el mismo año, si bien para el 2023 se presenta una desaceleración en el consumo de los hogares con respecto al primer trimestre del año anterior como lo indica AmCham Colombia (2023), se espera que, mediante las medidas de control de la inflación implementadas por el Banco de la República, se logre alcanzar el rango objetivo establecido para el año 2024. Este esfuerzo busca generar un impacto positivo en la economía para así reducir las tasas de interés. Esto con el propósito de favorecer el consumo y facilitar el acceso a créditos para hogares y empresas, estimulando así una mayor actividad económica. La expectativa es que, al lograr un control efectivo de la inflación, se contribuya a mejorar el poder adquisitivo de los ciudadanos, generando condiciones propicias para el crecimiento económico sostenible.

Con respecto al sector papel, aportó el 4,6% al PIB de la industria Colombia según El Empaque (2022), donde aproximadamente 964 mil toneladas de cartón y papel, de las cuales el 58% corresponden a papel para empaques. Se espera que para el año 2023 se mantenga estable la producción en el sector. La Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica proyecta una reactivación en la industria para el año 2022, donde las ventas de papel y cartón tuvieron un crecimiento del 13%, y la producción local registró un aumento del 14% según Portafolio (2023), esto ya que

el papel y cartón corrugado son fundamentales para los de productos de impresión, empaques, envases y material publicitario, entre otros, y representan elementos clave en la cadena para diferentes usos y segmentos industriales.

Para el caso del sector de la impresiones y actividades gráficas para el año 2022 se presentó un crecimiento casi del 20% que está por encima casi 100 puntos porcentuales del promedio del crecimiento sector manufacturero para el mismo año, esto por la exigencia de los mercados durante la emergencia sanitaria por el Covid-19, lo que estima que crezca casi aproximado de un 16% para el año 2023 y de 5,6% hasta el año 2027 (El Empaque, 2022).

En este sentido, la producción de cajas plegadizas y servicios de impresión es considerado como un área del diseño gráfico. Paralelamente, el fenómeno de la globalización ha generado un crecimiento significativo en el interés por las cajas plegadizas. En este contexto, la imagen gráfica de un producto adquiere una relevancia fundamental en términos de etiqueta y empaque. Por eso, Gráficas Mundial S.A.S que es una empresa Bogotana que ofrece un valor un agregado en sus productos y servicios en aspectos de la calidad y que por muchos años ha dado pasos en la industria lo han permitido posicionarse ante principalmente ante empresas de sector farmacéutico, tales como: Laboratorios Demac LTDA, Recordati Rare Diseases Colombia Sas, Ethnor Del Ismo, Laboratorios Siegfried S.A.S, Altea Farmaceutica S.A., Pharmetique S.A., LHA LTDA, Suppla S.A., Open Market LTDA, Luis Antonio Muñoz, Percos S.A., Farma De Colombia S.A.S., Invet S.A.S., sin embargo, realiza esfuerzos para ingresar en otros sectores importantes del mercado como: el veterinario, de alimentos y cosmético.

Entendiendo la importancia que tienen estos sectores tanto para satisfacer las necesidades de los hogares y para atender los requerimientos de los clientes en Bogotá, existen otras compañías que se han destacado significativamente en el mercado, tales como: Papeles y Cartones S.A. Papelsa, Empacor S.A., Albacora S.A.S., Cartonera Nacional S.A., Compañía Colombiana De Empaques Bates S.A., Packing S.A.S, Karton S.A.S., Rafael Sanabria S.A.S Estas compañías también han contribuido a diversificar y enriquecer la oferta disponible para satisfacer las demandas de un público cada vez más variado y exigente. Gráficas Mundial, para el año fiscal 2022, se posicionó mejor que aproximadamente el 80% de las compañías del sector en la escala Business Scale y obtuvo una calificación "A" con un riesgo muy bajo, según EMIS (2023). Esta calificación sugiere una tendencia de crecimiento en el mercado y la posibilidad de que la empresa ingrese a nuevos sectores objetivos en el entorno empresarial bogotano.

No obstante, en el año fiscal 2023 la calificación de Gráficas Mundial en la misma escala disminuyó a un grado "C", lo que indica un riesgo promedio. Esta calificación indica que la empresa es mejor que la de un 56,93% de las compañías de su sector, según EMIS (2024), esto obedece a que Gráficas Mundial según las necesidades del mercado durante el año fiscal 2022, Gráficas Mundial experimentó una alta producción debido a la demanda de cajas plegadizas y servicios de impresión vinculados al sector farmacéutico. Este contexto permitió que Gráficas Mundial lograra aprovechar una oportunidad clave en el mercado, centrada en la fabricación de empaques destinados a la distribución masiva de productos médicos. Sin embargo, en 2023 con el fin de la emergencia sanitaria, la demanda de productos relacionados con

el sector farmacéutico disminuyó significativamente. Esto produjo una menor producción de cajas plegadizas y servicios de impresión, lo que provocó una baja en los volúmenes de producción y en consecuencia, una caída en su calificación de riesgo.

Figura 2.

EMIS Business Scale 2022

Nota EMIS Financiera

A - Riesgo muy bajo



EMIS Financial Score was not affected by Conditions

Nota: EMIS Análisis de Crédito. Tomado de EMIS (2023).

Figura 3.

EMIS Business Scale 2023

Nota EMIS Financiera

C - Riesgo promedio



EMIS Financial Score was not affected by Conditions

Nota: EMIS Análisis de Crédito. Tomado de EMIS (2024).

7. Diseño Metodológico de la Consultoría

7.1. Tipo de investigación

Teniendo en cuenta el objetivo principal del presente proyecto donde se realizará un diagnóstico del entorno de la productividad de Gráficas Mundial con la finalidad de proponer una mejora estratégica para ofrecer un valor agregado al servicio ofrecido a los clientes, se hará un tipo de investigación aplicada, que respalda en las teorías propuestas de productividad, competencia y eficiencia y tiene como objetivo la aplicación de los resultados obtenidos para resolver situaciones reales como la de este proyecto, minimizando la brecha entre la teoría y la práctica, Validando el postulado de Vargas (2009) “La investigación aplicada constituye un enlace importante entre ciencia y sociedad. Con ella, los conocimientos son devueltos a las áreas de demanda, ubicadas en el contexto, donde se da la situación que será intervenida, mejorada o transformada” (p. 163).

Se aplicará un estudio descriptivo para esta investigación debió a que el diagnóstico del entorno de la productividad de la empresa nos proporcionara una visión objetiva y completa de los fenómenos estudiados, sin realizar inferencias o generalizaciones más allá de los datos observados. Se cuantifican y valoran diferentes dimensiones, como; la productividad de procesos, competitividad organizacional y eficiencia estrategia y los factores relacionados con objeto de investigación. Desde una perspectiva científica, la descripción implica medición. En un estudio descriptivo, se eligen varias preguntas y se mide cada una de ellas de manera independiente, con el

propósito de explicar detalladamente lo que se está investigando (Hernández & Mendoza, 2018).

Se realizará la investigación bajo análisis mixto (cuantitativo y cualitativo) para evaluar la validez planteados mediante una exploración objetiva de la realidad de la productividad empresarial. Se cuenta con la posibilidad de obtener datos y variables para establecer relaciones causales para, así mismo, por un enfoque exploratorio de recolección de datos no estructurados, mediante el método inductivo, investigando y detallando particularidades para general conclusiones.

Esta elección se justifica al considerar premisas, como analizar las variables postuladas sobre indicadores de producción, evaluación financiera, planeación estratégica e innovación en un momento determinado, para determinar las relaciones del conjunto de variables. Esto, según lo manifestado por Hernández & Mendoza (2018) la estrategia metodológica mixta implica el uso de herramientas estructuradas tanto para la recopilación como para el análisis de datos, abarcando aspectos cuantitativos y cualitativos, como información estadística e interpretación contextual en un momento determinado.

7.2. Análisis Externo

Este es un proyecto de investigación cualitativa y cuantitativa aplicada, es necesario establecer una metodología para llevar a cabo el análisis externo. Por tal motivo, con el fin de identificar las variables exógenas que influyen en la organización se usará las 5 fuerzas de Porter para analizar la estrategia de productividad de procesos, de la competitividad organizacional y de la eficiencia estratégica para

comprender el entorno en el que opera la empresa. Las 5 fuerzas de Porter, es marco estratégico desarrollado por Michael Porter que ofrece una perspectiva integral para entender la dinámica competitiva de una industria. Para el contexto de Gráficas Mundial estas 5 fuerzas toman relevancia ya que, al comprender las fuerzas del modelo, se generarán la propuesta de valor para el reto de la empresa y permite ayudar a los estrategas o consultores en la evaluación de factores externos del mercado y la industria, que están acompañadas por la experiencia y percepción intuitiva (David, 2013).

Por tal motivo, se explicara cada uno de ellas y la relación con el entorno de producción y los factores externos de la empresa donde la rivalidad entre los competidores existentes en la industria de elaboración de cajas plegadizas y servicios de impresión será crucial para determinar la intensidad de la competencia, incluyendo las nuevas tendencias de empaque a nivel tecnológico y de innovación (Equipo Editorial el Empaque, 2023), además, el poder de negociación de los proveedores, la negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos influirán en la posición estratégica en el mercado. La amenaza de nuevos entrantes también es esencial, ya que la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar y competir puede alterar la dinámica del mercado. Así como lo expresa el autor “Se necesita obtener mayor participación no solo para incrementar las ventas sino también para mejorar la estructura de la industria mediante una configuración más estable de la competencia” (Porter, 2015, p. 450).

7.3. Análisis Interno

Se usarán diferentes metodologías para la recopilación de datos estructurado y no estructurados como lo son la observación, entrevistas y encuestas desde la fuente primaria que es la empresa Gráficas Mundial. “El investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones” (Guzmán, 2021, p. 21). El estudio de la observación de campo no experimental nos permitirá alcanzar un entendimiento más profundo de los objetivos propuestos. Las entrevistas y encuestas se centrarán en comprender la percepción interna de los desafíos, oportunidades y posibles áreas de mejora. Se analizarán el proceso productivo de empresa, así como de cualquier información relevante que esté disponible en el sistema de planificación de recursos empresariales. Tal y como se ha comprobado “Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)” (Hernández & Mendoza, 2018).

Estos instrumentos de medición en nuestra investigación se basan en la naturaleza de nuestro estudio y posibilitarán la recopilación de información detallada, relacionando tanto las entrevistas como las encuestas al objetivo del proyecto del diagnóstico de los procesos productivos de la empresa Gráficas Mundial. Para el caso del método cualitativo, el instrumento de medición será la entrevista (Anexo A) donde se realizará preguntas abiertas orientadas a las 5 fuerzas de Porter previamente realizadas, con el fin de recibir respuestas objetivas y así analizar la información contestada de los aspectos claves de la empresa. Para respaldar la metodología del

instrumento cuantitativo, se llevó a cabo una encuesta con nueve variables orientadas en tres dimensiones que buscan cuantificar la importancia de las preguntas en relación con las dimensiones desarrolladas según los postulados indicados en el marco teórico del presente estudio.

En cuanto a la aplicación del instrumento de validación, se solicitará a los líderes de los procesos; director de calidad, líder de producción, jefe de cotizaciones y jefe de compras, responder cada ítem según su conocimiento y experiencia, utilizando una escala predefinida, cómo se puede ver en el (Anexo B) y de la siguiente forma:

- Asigne una calificación de "1" si está totalmente en desacuerdo con la pregunta.
- Asigne una calificación de "2" si está en desacuerdo con la pregunta.
- Asigne una calificación de "3" si no está de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta.
- Asigne una calificación de "4" si está de acuerdo con la pregunta.
- Asigne una calificación de "5" si está de totalmente de acuerdo con la pregunta.

7.4. Población, Muestra y Ficha Técnica

Para esta investigación la población son los colaboradores de primer nivel de los procesos que tienen relación con el entorno productivo de la empresa. Según el organigrama (Figura 1) se identificó 4 procesos y colaboradores fundamentales de los procesos: director de calidad, líder de producción, jefe de cotizaciones y jefe de compras. Por tal motivo, con un nivel de significancia del 100%, la población será

equivalente a la muestra, así se reflejarán similares características en nuestro estudio para conocer dar respuesta a los objetivos propuestos para el proyecto. Tal como se puede evidenciar en la Figura 2.

Tabla 1.

Ficha Técnica

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Noviembre de 2023
Ciudad de aplicación	Bogotá, Colombia.
Cargo de las personas entrevistadas	Director de calidad, líder de producción, jefe de cotizaciones y jefe de compras.
Población	4 colaboradores de primer nivel
Muestra	4 colaboradores de primer nivel
Nivel de confianza	100 %
Medio de recolección	Encuesta digital y entrevista personal.

Nota: Elaboración propia 2024

7.5. Identificación de Variables

Para alcanzar los objetivos de la investigación es importante identificar y entender las variables para realizar un diagnóstico de los procesos productivos orientado a la mejora estratégica de la empresa Gráficas Mundial, por tal motivo, se presentan las variables que proporcionan un marco estructurado y un enfoque para la evaluación y análisis de las brechas de la empresa para así proponer una oportunidad dirigida a los objetivos del trabajo.

Tabla 2.

Identificación de Variables

Dimensión	Variables	Definición
Diagnóstico de entorno productivo y	Capacidad de producción	Máxima producción de bienes o servicios en un periodo específico

uso eficiente de los recursos.	Eficiencia de los recursos	Optimización de recursos para resultados eficientes en procesos.
	Capacidad operativa	Habilidad para realizar eficientemente las actividades.
Planeación estratégica para la competitividad empresarial	Políticas de calidad	Normas que garantizan servicios satisfactorios para clientes.
	Seguimiento de los costos	Control de compras y evaluación de precios de proveedores.
	Eficacia competitiva	Capacidad para competir exitosamente en la industria
Evaluación de indicadores e innovación	Indicadores operativos	Medidas que evalúan el desempeño y eficiencia en las ventas.
	Habilidad de innovar	Desarrollo y aplicación de nuevas ideas y tecnologías para le empresa.
	Planeación financiera	Gestión financiera estratégica para proyectar el rendimiento operativo.

Fuente: Elaboración propia 2024

7.6. Instrumentos de medición

En el proceso de investigación y recopilación de datos que se llevarán a cabo para el proyecto de Gráficas Mundial, se utilizarán diversas metodologías para recopilar datos tanto estructurados como no estructurados. La observación, entrevistas semiestructuradas y encuestas serán las fuentes primarias de información. Los resultados de las entrevistas se agruparán 5 factores de la metodología Porter y la encuesta nos proporcionará nuevos datos que serán analizados y utilizados para identificar las brechas. Los instrumentos de medición que se utilizaran están diseñados específicamente para este estudio y permitirán recopilar información detallada relacionada de los procesos productivos orientado a la mejora estratégica de la empresa Gráficas Mundial. Para el método cualitativo, se realizó un formato de

entrevista (Anexo A) con preguntas abiertas orientadas a las 5 fuerzas de Porter, mientras que, para el método cuantitativo, se llevó a cabo una encuesta (Anexo C) con variables. Estos instrumentos serán validados por líderes de los procesos de la empresa.

7.7. Validación del instrumento de medición

Para el caso de instrumento de medición de análisis cuantitativo se llevó a cabo una encuesta con nueve variables enfocadas en 3 dimensiones que buscan cuantificar la importancia de las preguntas en relación con las dimensiones desarrolladas según los postulados indicados en el marco teórico del presente estudio, por tal motivo, para la validación del instrumento de medición se obtuvo la validez directamente de los líderes o jefes de los procesos de calidad y compras de Gráficas Mundial S.A.S; Sofia Gualtero y María Elvira Largo respectivamente. Es importante destacar que María Elvira Largo desempeña un papel significativo como una de las principales ejecutivas de la empresa y también como la representante legal suplente.

7.8. Limitaciones del estudio

Las limitaciones de este estudio están determinadas principalmente por el tamaño y la composición de la muestra, ya que se centra en los colaboradores de primer nivel de Gráficas Mundial. El enfoque en entrevistas cualitativas y encuestas cuantitativas orientadas a variables específicas y el acceso restringido a información fundamental de los recursos empresariales podría delimitar el análisis investigativo.

8. Diagnóstico Organizacional

Para realizar el diagnóstico y determinar las variables que influyen en la organización, se siguieron varias etapas utilizando diferentes metodologías. Primero, se emplearon las 5 fuerzas de Porter para analizar la estrategia de productividad de procesos, la competitividad organizacional y la eficiencia estratégica. En la segunda etapa, se procedió a la recopilación de datos a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas, utilizando colaboradores de primer nivel de la empresa Gráficas Mundial como fuente primaria; en las cuales se realizaron preguntas abiertas orientadas a los objetivos específicos y se solicitó a los líderes de los procesos, que respondieran ítems según su conocimiento y experiencia, utilizando una escala predefinida. Como se observa en el punto 7.3. Análisis Interno.

8.1. Las 5 Fuerzas de Porter

Sobre el instrumento de medición cualitativo se realizó la entrevista semiestructurada, por medio de preguntas abiertas orientadas y se agrupan en las 5 fuerzas de la metodología Porter y al aspecto económico, esto para conocer la información contestada de los aspectos claves de la empresa y detectar las fortalezas y amenazas que deben ser valorados, de los cuales estos fueron los datos recolectados y procesados:

Tabla 3.

Amenazas según las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Amenaza	Análisis
Rivalidad entre Competidores Existentes	Alta	Empresas con costos más bajos en la producción y tecnologías modernas que aumentan la eficiencia.

Poder de Negociación de Clientes	Media	Se ofrece un sistema de gestión de calidad como valor agregado según la norma ISO 9001, aumentando levemente los costos.
Amenaza de Nuevos Entrantes	Baja	Ya existe un alto segmento de competidores que abarca la demanda del mercado.
Amenaza de Productos Sustitutos	Media	Posibles nuevos productos como envases plásticos e impresiones de imágenes QR como etiqueta e inserto.
Poder de negociación de los proveedores	Baja	Cuenta con varios proveedores y la empresa hace parte de la asociación Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá.

Nota: Elaboración propia 2024

Rivalidad entre Competidores Existentes

Gráficas Mundial se encuentra altamente calificada, con una calificación “A” para el año 2022 según EMIS (2023), sin embargo, para el año 2023 baja su calificación a “C”, según EMIS (2024) lo que muestra una necesidad de evaluar el mercado y la competencia en la industria de cajas plegadizas e impresión. Debe analizarse la cantidad de rivales, su tamaño, estrategias y su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. La competencia en precio e innovación impacta significativamente la productividad, siendo estos factores esenciales para mantenerse competitivo en el sector (Porter, 2007).

Poder de Negociación de Clientes

Para la empresa se debe examinar la relación y el valor agregado que los clientes encuentran en los servicios de impresión y cajas plegadizas, así como determinar la cantidad de potenciales compradores y la facilidad con la que podrían cambiar a la competencia. Esto se fundamenta en la implementación de un Sistema de Gestión de

Calidad conforme a la norma ISO 9001, que destaca la capacidad de los clientes para influir en los precios y condiciones de compra.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Gráficas Mundial con su historia, reconocimiento y alta calidad de productos y servicios, ha logrado una lealtad significativa de sus clientes, lo que dificulta que nuevas empresas capten su mercado. Si las barreras de entrada son bajas, esto podría intensificar la competencia y reducir la rentabilidad del sector, incentivando a las empresas a enfocarse en la innovación y productividad (Porter, 2009).

Amenaza de Productos Sustitutos

Existen alternativas de competidores y productos sustitutos como, impresión digital y etiquetas con códigos QR que remplazan las impresiones tradicionales, como lo indica Equipo editorial El Empaque (2023). Está fuerza, evalúa la eventualidad de que productos o servicios de distintas industrias puedan cumplir con las exigencias de los clientes. Si hay sustitutos cercanos, pueden restringir las perspectivas de crecimiento y los márgenes de beneficio (Campos, E.C.).

Poder de negociación de los proveedores

Para Gráficas Mundial forma parte de la Cooperativa de Impresores y Papeleros de Bogotá, lo que garantiza un suministro continuo y seguro de insumos. Este análisis permitirá comprender el control que los proveedores ejercen sobre los recursos clave, lo cual podría derivar en precios más altos o condiciones desfavorables. Además, se

debe profundizar en la relación con los proveedores de cajas plegadizas e insumos de impresión para obtener ventajas competitivas (Porter, 2009).

8.2. Encuestas - Segmentación de la población

Con respecto al instrumento de medición cuantitativo se realizaron cuatro encuestas, con 9 variables orientadas a 3 dimensiones que buscan cuantificar la importancia de las preguntas en relación con las dimensiones desarrolladas según los postulados indicados en el marco teórico y estos fueron datos recolectados y procesados:

Tabla 4.

Segmentación de la población

Segmentación de la población				
Nombre completo	Área del que hace parte de la empresa	¿Qué funciones desarrolla dentro de la empresa?	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	¿Qué nivel de estudio tiene?
1 Mauricio Martínez	Producción	Programación, Planeación y seguimiento de los centros de coste, tiempo de entrega de maquina y a los clientes.	3 años	Tecnólogo
2 Sofia Gualtero	Calidad	Responsable de administrar el sistema de gestión de calidad y control ambiental.	8 años	Tecnólogo
3 Gloria Medina	Cotizaciones y presupuestos	Cotizar y planear los proyectos de los clientes de la empresa.	28 años	Bachiller
4 María Elvira Lardo	Compras	Realizar las compras de materias primas y repuestos para que sea eficiente el proceso de producción. Recursos humanos, nómina y liquidaciones. Indicadores de evaluación de despeño y clima organizacional.	Desde la creación de la empresa	Pregrado

Nota: Elaboración propia 2024

Tabla 5.

Dimensión productividad

DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD				
PREGUNTA / COLABORADOR	Mauricio Martínez	Sofía Gualtero	Gloria Medina	María Elvira Lardo
¿Usted considera que se han implementado nuevas tecnologías para mejorar la capacidad de producción de los servicios y productos ofrecidos en la empresa?	4	5	5	4
¿Se lleva un control de calidad y gestión de los gastos para reducir los costos de fabricación?	5	4	5	5
¿Usted conoce los indicadores de planeación financieras de la empresa, tales como ROA, ROE, margen neto?	3	1	1	4
¿Conoce cuál es el porcentaje participación de la empresa dentro el sector que se desempeña?	1	5	1	5
¿Se han realizado análisis relacionado con la tecnología existente en el mercado o de empresas similares?	3	4	1	5

Nota: Elaboración propia 2024

Tabla 6.

Dimensión innovación

DIMENSIÓN INNOVACIÓN				
PREGUNTA / COLABORADOR	Mauricio Martínez	Sofía Gualtero	Gloria Medina	María Elvira Lardo
¿Existe un equipo de innovación que proponga herramientas, procesos, nueva maquinaria o ideas para la empresa?	1	1	2	3
¿Sabe usted como afectan las condiciones económicas, sociales y culturales al mercado y a la demanda de productos o servicios de la empresa?	3	5	4	4
¿Se mide constante el nivel de satisfacción de los clientes considerando los servicios prestados?	5	5	4	4
¿Se cuentan con gestiones estratégicas empresariales competitivas para atraer clientes de otros sectores?	3	2	2	3
¿Sabe usted quiénes son los principales competidores y cuáles son sus fortalezas y debilidades?	1	5	4	5

Nota: Elaboración propia 2024

Tabla 7.

Dimensión eficiencia

DIMENSIÓN EFICIENCIA				
PREGUNTA / COLABORADOR	Mauricio Martínez	Sofía Gualtero	Gloria Medina	María Elvira Lardo
¿Se han desarrollado planes estratégicos operativos buscando un incremento de La eficiencia en la empresa?	5	2	2	4
¿Se ha adoptado métodos para la eficiencia de los procedimientos internos?	5	4	3	3
¿Cuenta con procesos establecidos para la optimización de costos, productividad optima y maximización de utilidades?	5	5	4	3
¿Se tiene en cuenta para las mercancías que adquiere la empresa, los indicadores operativos?	5	5	2	4
¿Conoce usted cuales son los factores políticos, legales y regulatorios que pueden impactar en la operación de la empresa?	3	4	2	4

Nota: Elaboración propia 2024

9. Análisis de los resultados

9.1. Las 5 fuerzas de Porter

A través del proceso de investigación y la recopilación de datos, incluyendo entrevistas y encuestas, se identificaron diversas brechas. Estas brechas reflejan áreas clave donde la empresa puede mejorar sus operaciones y optimizar el rendimiento. Se realizará un análisis brechas para comprender mejor sus causas y proponer estrategias efectivas para abordarlas y fomentar un entorno de mejora continua.

Rivalidad entre Competidores Existentes

En el centro de las operaciones de Gráficas Mundial S.A.S se encuentra una estrategia integral que se enfoca en el control detallado de cada proceso, asegurando la mejora continua en el desarrollo de las actividades. La gestión de la cadena de suministro es fundamental, procurando asegurar un flujo de materiales y suministros, priorizando la minimización de los tiempos de entrega. La empresa tiene un enfoque proactivo para la gestión de errores, analizando detalladamente los pedidos históricos con características similares para identificar pedidos éxitos y áreas de oportunidad de mejora.

Desde la cotización hasta la entrega final del servicio o producto, se implementa una supervisión rigurosa, respaldada por un control exhaustivo de cada fase del proceso. Esta estrategia integral no solo busca la eficiencia operativa, sino que también establece un compromiso constante con la calidad y la satisfacción del cliente, consolidando así la posición de Gráficas Mundial S.A.S en la industria de cajas plegadizas e impresiones gráficas. Sin embargo, existe una brecha en cuenta a la falta

de una sistematización completa podría estar generando desafíos en la gestión del equipo de calidad, dado que no está enlazado con el aplicativo Gestión21. Un enfoque más sistematizado podría implicar la implementación de software especializado que facilite el seguimiento y control de los procesos relacionados con la calidad, desde la generación y revisión de documentos hasta la firma digital registrada de los mismos.

Poder de Negociación de Clientes

Gráficas Mundial S.A.S muestra un compromiso con la calidad y el cumplimiento de los servicios ofrecidos, especialmente en su labor con empresas farmacéuticas. Basados principalmente en el sistema de gestión de calidad, según la norma ISO 9001. Este enfoque permite no solo garantizar la calidad, sino también mantener altos estándares de producción e impresión de las cajas plegadizas. La emplea indicadores de calidad en tiempo real, proporcionando una visibilidad inmediata sobre los procesos de producción. Un elemento crucial para asegurar la satisfacción de los clientes es el control de calidad, respaldado por el uso de la aplicación Gestion21, que desempeña un papel clave en la minimización de devoluciones al identificar y corregir posibles problemas antes de que afecten la entrega final. Este enfoque integral en la gestión de la calidad consolida la reputación de Gráficas Mundial S.A.S como un actor confiable y líder en la producción de cajas plegadizas, reforzando su posición en el mercado.

Amenaza de Nuevos Entrantes

En el dinámico mercado de servicios de impresión de cajas plegadizas, insertos, etiquetas y material publicitario, no se evidencian nuevas empresas que incursionen en este sector. Esto se atribuye a la presencia de varias ya compañías consolidadas, algunas de las cuales han adoptado tecnologías modernas para abordar porciones

significativas de la demanda del mercado. La entrada en este sector se ve dificultada por la necesidad de ofrecer servicios que destaquen por su calidad y detalle, requisitos que Gráficas Mundial ha abordado con éxito a lo largo de su trayectoria. La empresa con su compromiso y responsabilidad ha logrado no solo mantenerse en el mercado sino también aumentar su base de clientes a lo largo de los años.

Se resalta que la fuerte competencia obliga a Gráficas Mundial a mantener una calidad superior y costos por encima del promedio en la producción e impresión de cajas plegadizas, lo que representa una brecha a corto plazo. Esta situación es evidente en la Figura 3 del EMIS Business Scale 2023, que muestra cómo la alta cantidad de empresas en el mercado afecta los precios de los servicios y la disminución de la demanda de los servicios relacionados.

Amenaza de Productos Sustitutos

Actualmente no existe un sustituto directo de los servicios y productos ofrecidos por Gráficas Mundial en la producción de cajas plegadizas e impresión, sin embargo, existe una brecha y preocupación al largo plazo para el equipo de la empresa en la consideración de que la mayoría de sus clientes, son compañías farmacéuticas y podrían experimentar cambios en las preferencias de envasado. En particular, en países como Estados Unidos, la entrega de medicamentos se realiza comúnmente en envases plásticos, prescindiendo de las cajas plegadizas, impresiones y diseños personalizados. Así mismo, se empiezan a evidenciar etiquetas autoadhesivas que van adheridas directamente sobre el producto o en cajas plegadizas más simples. Aunque estos sustitutos no logran alcanzar los estándares de calidad en términos de

presentación y diseño de los empaques ofrecidos por Gráficas Mundial, destacan por su atractivo económico

Poder de Negociación de Proveedores

La gestión de insumos en Gráficas Mundial se lleva a cabo mediante el aplicativo Gestión21, la cual desempeña un papel importante al programar un stock de insumos proyectado a la gerencia, teniendo en cuenta el análisis del historial de pedidos. Esta planificación estratégica se complementa con intervalos en los presupuestos de materias primas, estableciendo un margen del 5%. Así mismo, la afiliación a la Cooperativa de impresores y papeleros de Bogotá brinda a Gráficas Mundial una garantía de suministros fijos a precios competitivos, consolidando su posición en términos de estabilidad y costos. Además, la diversificación de proveedores incluyendo a ASHE: Comercializadora de Papel e Ingart, le permite a la empresa realizar pedidos de manera ágil, ajustándose a las necesidades específicas y a las fluctuaciones de precios del mercado de materias primas. La empresa prioriza la construcción de relaciones sólidas y una comunicación efectiva con sus proveedores, asegurando así un suministro de materiales de alta calidad en el tiempo oportuno, fundamentales para mantener los estándares de calidad en la producción y las demandas del mercado.

9.2. Encuestas - Segmentación de la población

Tal y cómo se indicó en la Tabla 1. Ficha Técnica del diseño metodológico se identificaron 4 procesos y colaboradores de primer nivel fundamentales en los procesos a los que se les realizaron las encuestas en el siguiente orden: líder de producción, director de calidad, jefe de cotizaciones y jefe de compras. Cada uno de ellos con una

antigüedad significativa en la empresa, con contratos a término indefinido teniendo una apropiación e identidad con la Gráficas Mundial, cumpliendo funciones primordiales en los procesos de la elaboración de cajas plegadizas y al servicio de impresión, insertos, etiquetas y material publicocomercial tal y como se evidencia en la Tabla 4.

9.3. Nivel de estudios dentro de la empresa

Con los resultados obtenidos sobre el nivel educativo de los encuestados, se identifica una brecha académica entre los colaboradores de primer nivel en los procesos. Aunque estos colaboradores poseen una amplia experiencia en la empresa y en el sector de la producción de cajas plegadizas y servicios de impresión, existe una variabilidad en sus niveles de educación. Esta diversidad va desde el bachillerato hasta niveles técnicos, tecnológicos y profesionales, con un enfoque en labores operativas para la producción gráfica y administración para los profesionales. Esta situación plantea tanto desafíos como oportunidades. La experiencia acumulada de estos colaboradores es invaluable en la empresa, pero la brecha académica podría limitar la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo más eficientes.

9.4. Dimensión de productividad

El análisis de las encuestas en la dimensión de productividad muestra que Gráficas Mundial tiene de una percepción positiva por parte de la población entrevistada y se identifica que no existen brechas significativas. En promedio la población entrevistada considera que la empresa ha realizado estudios de la tecnología en el existente en el sector, así mismo, cuentan en sus procesos operativos con nuevas tecnologías y gestión de calidad para el servicio de sus servicios y productos ofrecidos

para sus clientes. Se evidencia una brecha en el desconocimiento general sobre los indicadores financieros y la participación de mercado de la empresa. Este hallazgo subraya la necesidad de mejorar la comunicación y transparencia financiera, facilitando una comprensión más clara de la posición y contribución de Gráficas Mundial en el mercado.

9.5. Dimensión innovación

En cuanto a la dimensión de la innovación, se identifica una brecha en la propuesta de herramientas, procesos, nueva maquinaria e ideas para la empresa. Los líderes de los procesos no están de acuerdo o no tienen conocimiento sobre si se han implementado estrategias competitivas para atraer clientes de otros sectores. Esto sugiere la necesidad de fortalecer el enfoque estratégico, donde un equipo de innovación pueda proponer herramientas innovadoras y procesos eficientes, impulsando no solo la eficiencia interna sino también la diferenciación en el mercado.

Por otro lado, el 75% de los encuestados está al tanto de las condiciones que afectan la demanda de los servicios, midiendo constantemente la satisfacción del cliente y evaluando las fortalezas y debilidades de los competidores. Este conocimiento es crucial para desarrollar estrategias que respondan a las necesidades del mercado, permitiendo a Gráficas Mundial adaptarse y crecer en un entorno competitivo. Mejorar la comunicación y la integración de ideas innovadoras puede cerrar la brecha existente y posicionar a la empresa como líder en su sector.

9.6. Dimensión eficiencia

En la dimensión de eficiencia, se evidencia una ligera brecha en la capacidad de utilizar los recursos de manera óptima para alcanzar los objetivos. Al menos el 50% de los encuestados no está seguro de que se hayan desarrollado métodos para mejorar la eficiencia de los procedimientos internos o los planes estratégicos operativos. Esta brecha sugiere la necesidad de revisar y mejorar la gestión interna para cerrar esta brecha y optimizar los procesos, asegurando que todos los colaboradores comprendan y apliquen estrategias claras para maximizar la eficiencia.

Además, el 75% de los encuestados no está familiarizado con los factores políticos, legales y regulatorios que pueden impactar la operación de la empresa, lo que indica un potencial riesgo por desafíos externos. Sin embargo, más del 75% reconoce que existen procesos establecidos para la optimización de costos y la productividad, así como la consideración de indicadores operativos en la compra de insumos. Estas áreas de fortaleza pueden ser aprovechadas para mejorar la eficiencia global de la empresa, fomentando una cultura de adaptación y respuesta proactiva a los cambios del entorno.

10. Resultados de la Solución

A partir del análisis de los resultados y en la evaluación detallada de las contribuciones esperadas sobre las 5 fuerzas de Porter, así como el análisis de la estrategia de productividad de procesos, competitividad organizacional y eficiencia estratégica, se busca comprender plenamente el entorno en el que opera la empresa. Este enfoque nos permite identificar áreas clave que requieren atención para impulsar el rendimiento integral de la empresa. En particular, la sinergia entre colaboradores y recursos, así como la anticipación y visualización de puntos críticos y brechas que son fundamentales para establecer objetivos claros y centrarse en alcanzarlos. Estas acciones estratégicas, sustentadas en teorías y modelos, proporcionarán a Gráficas Mundial una ventaja competitiva, garantizando un óptimo aprovechamiento de sus capacidades para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y a los desafíos emergentes del sector.

Para la brecha identificada en las fuerzas de Porter en Gráficas Mundial S.A.S., es esencial implementar un enfoque de sistematización completo que integre todas las áreas del proceso productivo. Según el análisis de competitividad de Porter (1995), esta sistematización debe enfocarse en aspectos como la gestión eficaz de los flujos de producción, materias primas e inventarios. La adopción de un software especializado, como un sistema ERP, permitiría enlazar el equipo de calidad con el aplicativo Gestión21, mejorando así la trazabilidad y el control de los procesos. Esto facilitaría la generación, revisión y firma digital de documentos, optimizando la gestión de la calidad y asegurando que todas las etapas del proceso estén alineadas con los estándares de eficiencia y satisfacción del cliente.

La integración de tecnología avanzada no solo fortalecería la capacidad de la empresa para identificar oportunidades de mejora, sino que también optimizaría la eficiencia operativa, un aspecto clave destacado por Gordon, Hilton, Rivera y Welsch (2005), quienes señalan la importancia de un control de calidad más estricto y una gestión eficiente de los gastos para aumentar la productividad. Asimismo, la implementación de un ERP ayudaría a visualizar puntos críticos y concentrarse en metas estratégicas, tal como recomienda Rumelt (2024), proporcionando una estructura financiera de producción más robusta y contribuyendo a la salud financiera global de la organización, como resaltan Poaquiza Riofrío y Villagrà (2017).

El uso de la tecnología para automatizar procesos y mejorar la producción está alineado con las observaciones de De La Hoz, Fontalvo y Morelos (2018), quienes subrayan que la tecnología es un factor determinante en la productividad de una empresa. Además, en un entorno competitivo y en constante cambio, la capacidad de innovar en procesos y estrategias, como lo indica Hamel (2001), es fundamental para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Sobre la brecha identificada en los costos de producción, es crucial que la empresa adopte estrategias innovadoras que optimicen sus procesos productivos y reduzcan costos sin comprometer la calidad. Implementar tecnología de punta y mejorar la eficiencia operativa permitirá ofrecer precios más competitivos, conforme a lo sugerido por De La Hoz, Fontalvo y Morelos (2018), quienes destacan la importancia de la automatización para alcanzar mayores niveles de producción y calidad. Este enfoque no solo permitirá cerrar la brecha frente a productos sustitutos, sino también explorar nichos de mercado que valoren la personalización y la sostenibilidad. En este

sentido, el desarrollo de una estrategia de diversificación e innovación, apoyada en la nueva tecnología adquirida, podría incluir el desarrollo de productos que integren características de sustentabilidad y funcionalidad. Tal como señala Hamel (2001), la innovación en la dirección estratégica empresarial es fundamental para diferenciar y establecer nuevos modelos de negocio.

Responder a las tendencias del mercado, como empaques biodegradables, reutilizables y etiquetas autoadhesivas, permitirá ofrecer una gama más amplia y competitiva de productos, anticipando las posibles transiciones en el mercado de empaques. La capacidad de adaptación y mejora continua de los procesos internos de la empresa será esencial para garantizar la eficiencia y la competitividad, siguiendo los principios de la metodología Lean Manufacturing descritos por Jones y Womack (2013).

Para abordar la brecha académica identificada entre los colaboradores de primer nivel en Gráficas Mundial, es fundamental implementar un programa de capacitación continua que aborde tanto el desarrollo de habilidades técnicas como la actualización en tecnologías emergentes en el sector de la impresión y producción de cajas plegadizas. Esta iniciativa no solo responde a la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad en los procesos de la empresa, sino que también está alineada con la teoría de productividad de procesos, que resalta la importancia de optimizar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos (Soto, 2010). El programa debe ser flexible y adaptarse a los diferentes niveles educativos de los colaboradores, ofreciendo módulos básicos y avanzados según las necesidades individuales. Esta personalización permite que cada empleado desarrolle las competencias necesarias para enfrentar los desafíos de la industria, fomentando una sinergia entre

colaboradores y recursos, como lo plantea Rumelt (2024) con su énfasis en la anticipación y concentración en metas.

La participación en cursos de certificación y talleres prácticos, que permitan a los empleados mejorar sus competencias y contribuir de manera más efectiva a la innovación y eficiencia de los procesos productivos. La innovación, como destaca Hamel (2001), no debe limitarse a productos y servicios, sino que debe aplicarse también a la dirección estratégica de la empresa, lo cual es esencial para mantener la competitividad organizacional (Porter, 1995). Se recomienda establecer un sistema de guías internas donde colaboradores con mayor experiencia en el sector puedan guiar a sus pares menos experimentados en el desarrollo de habilidades específicas. Este enfoque colaborativo no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el capital humano de la empresa, un factor clave para la competitividad organizacional según Castañón y Solleiro (2023).

Aunque la percepción en cuanto a la productividad es positiva, para abordar la brecha identificada en el desconocimiento sobre los indicadores financieros y la participación de mercado de Gráficas Mundial, es fundamental implementar estrategias de comunicación interna y externa efectiva, así como para cerrar la brecha en la dimensión de eficiencia. La literatura sugiere que el éxito en la productividad y la eficiencia estratégica depende de la capacidad de anticipación, visualización de puntos críticos y concentración en metas (Rumelt, 2024). Para alcanzar este objetivo, la empresa podría organizar sesiones informativas periódicas para empleados, donde se presenten y expliquen los indicadores financieros, los indicadores de desempeño clave y la posición de la empresa en el mercado, teniendo en cuenta los factores regulatorios.

La gestión eficiente de la información es crucial para optimizar la productividad y la eficiencia en los procesos productivos, según Gordon et al. (2005). La lectura de boletines informativos internos y la rendición de cuentas son esenciales para mantener actualizados a todos los niveles de la organización y mejorar la comprensión de los resultados financieros, de desempeño y su impacto en el crecimiento empresarial. Esta estrategia se alinea con la necesidad de fomentar un alto grado de responsabilidad entre los trabajadores de producción y mejorar sus habilidades mediante inversiones en capacitación especializada (García, Tapia & Toro, 2013).

En el ámbito de la innovación, se ha identificado una brecha en la implementación de estrategias competitivas, destacando la importancia de fortalecer el equipo de innovación y mejorar la comunicación interna para impulsar iniciativas estratégicas. Según Hamel (2001), la innovación no debe limitarse a productos o servicios, sino extenderse a la dirección estratégica empresarial, creando nuevos modelos de negocio que diferencien a Gráficas Mundial de sus competidores. Este enfoque integral hacia la innovación, promoviendo mejoras graduales en el diseño y la experimentación, reforzará la capacidad de la empresa para responder ágilmente a las demandas del mercado y consolidar su posición competitiva.

En el aspecto de la eficiencia, se subraya la importancia de revisar y mejorar los procesos internos, así como de proporcionar capacitación para cerrar la brecha de conocimiento sobre factores externos que podrían impactar en la operación de la empresa. Pulido (2009) enfatiza la necesidad de optimizar recursos, minimizar costos y mejorar la productividad del equipo, los materiales y los procesos. La adopción de estrategias Lean, como identificar y eliminar desperdicios, permitirá a Gráficas Mundial

no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también optimizar la calidad y reducir costos (Jones & Womack, 2013).

En este sentido, para mejorar la productividad, la eficiencia y reducir los costos de operación de Gráficas Mundial, se propone la importación de un equipo de innovación especializado. Este equipo se enfocaría en optimizar los procesos internos mediante la introducción de tecnologías avanzadas y métodos eficientes. De acuerdo con Soto (2010), la productividad se define como la relación entre la producción de bienes o servicios y los recursos empleados para obtenerla, y su optimización puede lograrse mediante la incorporación de herramientas tecnológicas adecuadas. La implementación de nuevas tecnologías puede permitir alcanzar niveles más altos de producción y ofrecer productos de mayor calidad, tal como lo explican De La Hoz, Fontalvo y Morelos (2018).

El equipo de innovación desarrollaría estrategias innovadoras para atraer clientes de otros sectores, lo cual fortalecería la competitividad de Gráficas Mundial. Según Porter (1995), la competitividad se basa en la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios en condiciones superiores de precio, calidad y oportunidad en comparación con sus competidores. La introducción de estrategias innovadoras es crucial para superar a la competencia y adaptar la empresa a los cambios en el entorno del mercado. Hamel (2001) destaca que la innovación no debe limitarse solo a productos o servicios, sino que debe abarcar también la dirección estratégica de la empresa, permitiendo así la creación de nuevos modelos de negocio y diferenciación frente a los competidores.

La implementación de estas soluciones no solo cerraría brechas en la gestión interna, sino que también generaría oportunidades de crecimiento. La capacidad de anticipar y visualizar puntos críticos, como lo propone Rumelt (2024), permitiría a Gráficas Mundial identificar áreas clave para la mejora y focalizar esfuerzos en las metas estratégicas. Esto contribuiría a la reducción de costos y a la mejora de la rentabilidad global de la empresa, alineándose con los conceptos de eficiencia estratégica y gestión de recursos descritos por Pulido (2009) y Jones & Womack (2013). La planificación y la gestión eficiente de los recursos, tal como lo enfatiza Poaquiza Riofrío y Villagrá (2017), son fundamentales para el éxito de la implementación de estas tecnologías y estrategias. La integración de un equipo especializado en innovación permitirá a Gráficas Mundial no solo mejorar su productividad y eficiencia, sino también establecer una sólida posición competitiva en el mercado, optimizando así su rendimiento general y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

Por tal motivo, a partir de los resultados evidenciados en el diagnóstico de la productividad orientada en los componentes internos de la empresa Gráficas Mundial se presenta una propuesta estratégica para la producción de los servicios ofrecidos, estructurada en cuatro fases, las cuales indicadores serán monitoreadas por medio de indicadores de control y gestión en cada una de sus fases a lo largo del tiempo que permitirá monitorear el progreso y medir los resultados. Esta propuesta tiene como objetivo abordar las debilidades identificadas, optimizar los procesos internos y aumentar la participación de la empresa en el sector, generando así un valor significativo para la organización.

10.1 Fase 1: Identificación de Nuevos Clientes

En esta fase inicial, se dedicará un esfuerzo considerable de los ejecutivos comerciales y el jefe de cotizaciones para diversificar y expandir la presencia de Gráficas Mundial en áreas estratégicas del mercado. Garzón, Nieto y Pérez (2009) sostienen que identificar nuevos sectores relevantes, como el sector veterinario, la industria alimentaria y el ámbito cosmético, permitirá a la empresa abordar nichos de mercado con alta demanda potencial. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado y de los sectores objetivos, evaluando las competencias y recursos de la empresa para ofrecer soluciones personalizadas a los clientes, esto se podrá realizar haciendo parte y asistiendo a las ferias y eventos como Andina Pack y Andigráfica. La implementación de asesorías personalizadas permitirá crear opciones innovadoras para los productos de los clientes, asegurando que el diseño impacte en el mercado y cumpla con estándares de calidad. La cual será monitoreada evaluando los nuevos posibles clientes en sectores estratégicos que se convierten en clientes activos y el porcentaje de incremento en la cuota de mercado de Gráficas Mundial en los sectores objetivo.

10.2 Fase 2: Reconocimiento de Nuevos Productos

Durante esta fase, el enfoque estará en identificar nuevos servicios y productos que puedan ingresar al mercado o adaptarse a cambios en las preferencias de envasado, tales como Bag in Box, envases plásticos y etiquetas autoadhesivas con códigos QR. Soto (2010) señala que adaptar la oferta de productos a las tendencias emergentes es crucial para mantenerse competitiva en un entorno dinámico las cuales

pueden abarcadas desde medios digitales como: elempaque.com y envapack.com.

Según Jones & Womack (2013) la teoría de eficiencia estratégica también resalta la importancia de optimizar los procesos internos y maximizar la productividad.

Un análisis exhaustivo de las características y propuestas de valor de estos nuevos elementos permitirá a Gráficas Mundial evaluar su impacto en el sector y ajustar sus estrategias para alinearse con las demandas emergentes, mejorando así la competitividad y productividad de la empresa, siguiendo los principios de eficiencia en la gestión de recursos y planificación estratégica mencionados por Medina, Muñoz y Zapata (2022). Para esta fase se monitoreará el tiempo desde que se identifica nuevos productos o tendencias y la posible implementación de este en el mercado, así mismo la posible rentabilidad de los nuevos productos en comparación con los productos existentes.

10.3 Fase 3: Tecnología e Inversión.

En esta fase, se adquirirá tecnología adaptada a las necesidades específicas de los nuevos clientes y productos, como sistemas de gestión integrada y herramientas de automatización, para cerrar la brecha de tecnología y de conocimiento actual. La implementación de maquinaria avanzada, como la tecnología para corte rotatorio de etiquetas e impresos digitales, permitirá ofrecer servicios más eficientes. Para esta fase se realizará un control teniendo en cuenta la relación entre el costo de la inversión en nuevas tecnologías y los beneficios financieros obtenidos y el porcentaje de reducción en los costos operativos derivados de la implementación de tecnología avanzada y procesos automatizados. La implementación de la nueva tecnología, aunque es

esencial para la optimización de la eficiencia y la reducción de costos, puede conllevar pérdidas iniciales en la eficiencia operativa. Este período de ajuste es común cuando se integran sistemas avanzados y maquinaria nueva, como la tecnología para corte rotatorio de etiquetas e impresos digitales (RSM520HD-DIGI-VARICUT, s.f.) y (Kading Machine KDYFQ-A, s.f.) por una inversión aproximada de \$ 30.000 que incluye el debido transporte instalación, capacitación y soporte. Durante la transición, inicialmente se experimentarán en los procesos productivos debido al tiempo necesario para la instalación, calibración y adaptación a los nuevos equipos. Sin embargo, durante la transición la cadena operativa anterior se mantendrá para responder las solicitudes de productos y servicios ya requeridos por el mercado.

Para mitigar estos desafíos, la capacitación de las nuevas herramientas es fundamental. La formación adecuada del personal en el uso de sistemas de gestión integrada y herramientas de automatización es clave para minimizar el impacto negativo en la eficiencia. García, Tapia y Toro (2013) destacan que una inversión en capacitación y soporte técnico es crucial para asegurar que los empleados puedan utilizar de manera efectiva las nuevas tecnologías. La capacitación debe ser integral y continua, abordando tanto el uso operativo de los equipos como la integración de los procesos tecnológicos en el flujo de trabajo existente. Un enfoque proactivo en la formación permitirá cerrar la brecha de conocimiento actual y, a largo plazo, mejorar la productividad y reducir los costos operativos, siguiendo los principios de mejora continua y optimización de flujos descritos por Jones y Womack (2013).

10.4 Fase 4: Innovación y Estandarización

Finalmente, la fase de innovación y estandarización se enfocará en la adopción de herramientas avanzadas como Tableau, Google Analytics o Power BI con una inversión de \$ 132 dólares anuales para la estandarización de datos provenientes de Gestion21. Medina, Muñoz y Zapata (2022) destacan que la integración de estas plataformas para la visualización y análisis de datos operativos permitirá una comprensión profunda de las operaciones y un control detallado en tiempo real, facilitando una gestión estratégica más eficiente.

La implementación de estas herramientas, siguiendo los principios de gestión de la información descritos por Davenport y Harris (2007), permitirá realizar análisis predictivos y ofrecer interfaces visuales interactivas que posibilitarán a los equipos de control y análisis tomar decisiones informadas y estratégicas basadas en datos precisos y coherentes que serán controlados por la eficiencia con la que los equipos de control y análisis pueden tomar decisiones estratégicas basadas en los datos operativos y con el indicador de mejora continua para medir la frecuencia y el impacto de las mejoras implementadas como resultado del análisis de datos. Esto mejorará la capacidad de monitoreo y ajuste de los procesos de producción, contribuyendo a una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y fomentando una cultura de mejora continua y adaptación proactiva.

Figura 4.

Aplicación de la propuesta de mejora

APLICACIÓN PROPUESTA DE MEJORA



Tabla 8.

Plan de acción de la propuesta de mejora

FASES	DURACIÓN	PROPUESTA ESTRATÉGICA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES DE CONTROL	INVERSIÓN
Fase 1	2 Meses	Identificar nuevos clientes	Dedicar esfuerzos y recursos considerables con el propósito de diversificar y expandir la presencia de la empresa en áreas estratégicas y fundamentales del mercado. Adentrarse en sectores de significativa relevancia, tales como el sector veterinario, la industria alimentaria y el ámbito cosmético. Por medio del análisis del mercado y sectores objetivos, la evaluación de competencias y recursos de la empresa por medio de eventos y ferias. Así mismo, implementar asesorías que personalizadas permitan a los clientes crear opciones para sus productos y que su diseño genere impacto en el mercado y cuenta calidad.	Ejecutivo comercial	Tasa de conversión de prospectos a clientes. Indicador de crecimiento de participación en el mercado de nuevos sectores.	Salario a convenir Feria \$400 USD / AÑO
Fase 2	3 Meses	Reconocer posibles nuevos productos	Identificar los nuevos servicios y productos que pueden entrar en el mercado o que puedan experimentar cambios en las preferencias de envasado, relacionados con la fabricación de empaques e impresión gráfica, tales como: Bag in Box, envases plásticos, etiquetas autoadhesivas con códigos QR, las cuales se puede identificar en revistas y sitios web relacionado. Este proceso de reconocimiento implica analizar exhaustivamente las características, innovaciones y propuestas de valor de estos elementos cambiantes, con el fin de comprender su impacto en el sector. Para así identificar tendencias emergentes y ajustar sus propias estrategias para mantenerse competitiva en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.	Equipo de innovación	Índice de tiempo de desarrollo de nuevos productos. Margen de contribución de nuevos productos.	Salario a convenir

Fase 3	6 Meses	Tecnología e inversión	<p>Invertir en tecnología diseñada para satisfacer las necesidades específicas de los nuevos clientes y productos y servicios para ofrecer es esencial para optimizar la eficiencia y reducir costos. Esta estrategia implica la adquisición de soluciones tecnológicas adaptadas, como sistemas de gestión integrada y herramientas de automatización, para ofrecer servicios personalizados y eficientes. Al alinear la infraestructura tecnológica con las expectativas de los clientes, para esto se debe mantener actualizado constantemente los avances en innovación y tecnología de empresas como: Schobertechnologies o Cangzhou Kading Cartón que ofrecen maquinaria integral experta en corte rotatorio de etiquetas y de impresos digitales.</p>	Equipo de producción	<p>Retorno de la inversión (ROI) en tecnología.</p> <p>Tasa de reducción de costos operativos.</p>	\$ 30.000 USD
Fase 4	4 Meses	Innovación y estandarización	<p>La adopción de herramientas innovadoras, como Tableau, Google Analytics o power BI para la estandarización de datos provenientes de Gestion21, representa un avance significativo en la gestión de la información de producción. Estas plataformas ofrecen interfaces visuales interactivas y análisis predictivos, permitiendo una comprensión profunda de las operaciones y capacitando a los tomadores de decisiones para acciones estratégicas basadas en datos precisos y coherentes, permitiendo un control y análisis de los procesos de producción mediante la visualización detallada y en tiempo real de los datos operativos, proporcionando a los equipos de control y análisis una comprensión profunda de cada etapa del proceso de producción.</p>	Equipo de innovación	<p>Índice de tiempo de respuesta en la toma de decisiones.</p> <p>Indicador de mejora continua.</p>	\$ 132 USD / AÑO

11. Conclusiones

Las siguientes conclusiones y recomendaciones surgen del análisis detallado de los objetivos específicos establecidos para este proyecto. A través de un diagnóstico exhaustivo de los procesos internos, se diseñó un plan de mejora para Gráficas Mundial S.A.S. que aborda las principales debilidades identificadas. Este plan se centra en la optimización de procesos, la integración de tecnologías avanzadas, y el fomento de la innovación, con el objetivo de fortalecer la competitividad y aumentar la participación en el mercado de cajas plegadizas e impresión.

El análisis detallado de los resultados sugiere que, a pesar de los altos estándares de calidad, existen oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. La intensa competencia en el mercado de impresión y producción de cajas plegadizas requiere que la empresa fortalezca su competitividad y productividad en un mercado de alta demanda como el de las cajas plegadizas y servicios de impresión. En las fases iniciales, el enfoque en diversificar la presencia en sectores estratégicos, lo que permitirá a la empresa capturar nuevos nichos y consolidar su posición en el mercado. La asistencia a ferias y eventos clave, junto con la implementación de asesorías personalizadas, potenciará el desarrollo de soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de los clientes, incrementando la cuota de mercado en los sectores objetivo.

Explorar nuevos mercados mediante la diversificación de la oferta de productos es una estrategia viable. El desarrollo de empaques biodegradables y etiquetas autoadhesivas puede captar nuevos clientes y responder a los cambios en las

preferencias de los consumidores, asegurando la competitividad de Gráficas Mundial en un entorno dinámico optimizando la gestión de proveedores que es esencial para garantizar un suministro estable de materiales de alta calidad a precios competitivos. Por tal motivo, la identificación de nuevos productos y servicios permitirá que la empresa se mantenga a la vanguardia de las tendencias emergentes en el mercado del envasado e impresión. Optimizar los procesos internos y evaluar la rentabilidad de estas nuevas ofertas será fundamental para mejorar la eficiencia y maximizar la productividad. A través de un enfoque estratégico alineado con las demandas del mercado, la empresa podrá adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores.

El diagnóstico realizado en Gráficas Mundial evidencia que, si bien la empresa mantiene un control exhaustivo en la producción de cajas plegadizas, existen importantes brechas en la sistematización de sus procesos y en la gestión de calidad. Estas deficiencias limitan su capacidad para optimizar la eficiencia operativa, lo que se traduce en una mayor susceptibilidad a errores en la cadena productiva y dificultades para adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado. La falta de una integración tecnológica adecuada afecta no solo la velocidad de respuesta ante pedidos urgentes o personalizados, sino también la capacidad de detectar y corregir problemas en tiempo real, lo que podría comprometer la competitividad a largo plazo. Por esto, la fase de tecnología e Inversión y de innovación y estandarización es fundamental para superar estas barreras y cerrar las brechas encontradas.

La introducción de tecnología avanzada permitirá a Gráficas Mundial no solo optimizar el flujo de operaciones, sino también mejorar significativamente la gestión de

calidad mediante la visualización y análisis de datos en tiempo real. Esto proporcionará un control más preciso sobre cada etapa del proceso productivo, desde la planificación hasta la ejecución, eliminando la dependencia en procedimientos manuales que pueden ser ineficientes y propensos a errores. Además, la estandarización de los procesos productivos reducirá la variabilidad en los resultados y facilitará la toma de decisiones basada en datos, lo que permitirá una mejor previsión y adaptación a las tendencias del mercado. De esta manera, la empresa podrá lograr un equilibrio entre agilidad, eficiencia y control de calidad, posicionándose mejor para enfrentar los retos del mercado competitivo de la impresión y producción de cajas plegadizas.

La brecha académica identificada entre los colaboradores representa un obstáculo para la innovación y adopción de nuevas tecnologías. La capacitación continua se presenta como una solución esencial para optimizar procesos y garantizar que todos los empleados estén preparados para contribuir efectivamente a la innovación y eficiencia de la empresa. La propuesta de importar un equipo de innovación especializado en Gráficas Mundial busca mejorar la productividad, eficiencia y reducir costos operativos mediante la introducción de tecnologías avanzadas y métodos más eficientes. Este enfoque no solo optimiza los procesos internos, sino que también desarrolla estrategias para atraer clientes de nuevos sectores, fortaleciendo así la competitividad de la empresa.

La implementación de estas soluciones cerrará brechas en la gestión interna, creando oportunidades de crecimiento y mejorando la rentabilidad general. La propuesta estratégica, desarrollada en cuatro fases, aborda las debilidades identificadas y busca aumentar la participación de Gráficas Mundial en el mercado,

generando un valor significativo para la empresa. Al centrarse en la innovación y la eficiencia, Gráficas Mundial podrá consolidarse como un líder en el sector de las cajas plegadizas y servicios de impresión.

Es recomendable implementar en análisis de datos que se integre los procesos de calidad con el aplicativo Gestión21. Esto permitirá mejorar la eficiencia y el control, asegurando una mejor trazabilidad de los procesos productivos y facilitando la gestión de calidad desde la generación hasta la revisión de documentos. Desarrollar un programa de capacitación continua adaptado a los diferentes niveles de educación de los colaboradores es fundamental para cerrar la brecha académica existente. Este programa debe enfocarse en desarrollar habilidades técnicas y actualizaciones en tecnologías emergentes, asegurando que todos los empleados puedan contribuir de manera efectiva al avance tecnológico de la empresa.

Finalmente fomentar la innovación es clave para fortalecer la posición de Gráficas Mundial en el mercado. Se recomienda crear un equipo especializado en innovación encargado de proponer mejoras en los procesos internos y desarrollar nuevos productos alineados con las tendencias de sostenibilidad. Esto no solo mejorará la eficiencia interna, sino que también impulsará la diferenciación en el mercado. Es crucial mejorar la comunicación interna mediante la organización de sesiones informativas y la distribución de boletines internos. Estas iniciativas mantendrán a todos los empleados informados sobre los indicadores financieros y la posición de la empresa en el mercado, fomentando un sentido de pertenencia y alineación con los objetivos organizacionales. Fortalecer las relaciones con proveedores clave asegurará que la empresa pueda mantener sus estándares de

calidad y satisfacer las demandas del mercado eficientemente. Todo esto para lograr implementar la propuesta estratégica para Gráficas Mundial, estructurada en cuatro fases, que responde eficazmente a las debilidades identificadas en el diagnóstico de productividad.

Al enfocarse en la optimización de procesos internos y la innovación, la empresa puede fortalecer su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. Estas fases buscan no solo mejorar la eficiencia y reducir costos, sino también generar valor agregado a través de nuevos productos y servicios. Al implementar esta estrategia, Gráficas Mundial estará mejor equipada para adaptarse a las demandas del mercado, asegurar un crecimiento sostenible, fortalecer su posición competitiva y asegurar un crecimiento sostenible.

12. Referencias

AmCham Colombia. (2023, octubre 6). Industria manufacturera: perspectivas y comportamiento del sector en 2023. AmCham Colombia; Cámara de Comercio Colombo Americana, AmCham Colombia. <https://amchamcolombia.co/es/noticias-afiliados/industria-manufacturera-perspectivas-y-comportamiento-del-sector-en-2023/>

Arévalo, T. A. (2008). El valor añadido como medida de la eficacia empresarial. Universitat Politècnica de Catalunya. (pp. 29).

Balcazar, M. T., Ulloa, A. R., & Sánchez, A. (2023). La productividad en la empresa de la industria de la transformación. Revista de investigaciones Universidad del Quindío, 35(1), 236–247. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35n1.1156>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). PIB Bogotá y Colombia, 2015-2023. Org.co. <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico/pib-bogota-y-colombia-2015-2022>

Campos, E. C. (s/f). La ventaja competitiva de Michael Porter (1). Edu.pe. Recuperado el 13 de noviembre de 2023, de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

Castro, J. J. S., Suárez, O. M., & Ernesto, B. M. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. Scientia et technica, 3(23), 61–66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845158>

Chávez, R. M. A., & Mejía y Georgina Arroyo Grant, F. E. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. Www.uv.mx. Recuperado el 2 de mayo de 2024, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

David, F. R. (2013). La visión y la misión de la empresa. En ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (pp. 43–60). Pearson.

Dess, Gregory y Lumpkin, Tom. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. McGraw Hill. España.

El Empaque. (29 de 12 de 2022). <https://www.elempaque.com/>. Obtenido de <https://www.elempaque.com/es/noticias/industria-papelera-en-colombia-crecio-12-en-2022>

EMIS. (2023). emis.com/. Obtenido de <https://emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/creditanalytic?pc=CO&cmpry=1196661&name=creditanalyticbscore&tab=bsco&source=company>

EMIS. (2023). EMIS Análisis de Crédito - Resumen. Recuperado el 26 de octubre de 2023 de Emis.com. <https://www.emis.com/php/companies/index/creditanalytic?pc=CO&cmpry=1196661&name=creditanalyticsummary&tab=summ&source=company>

EMIS. (2024). EMIS Análisis de Crédito - Resumen. Recuperado el 16 de julio de 2024 de Emis.com. <https://emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/creditanalytic?pc=CO&cmpry=1196661&name=creditanalyticsummary&tab=summ&source=company>

Equipo editorial El Empaque. (2023, enero 11). ¿Desaparecerán los empaques como los conocemos? El Empaque. <https://www.elempaque.com/es/noticias/desapareceran-los-empaques-como-los-conocemos>

Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47–60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Galindo, A. L. (2000). *Fundamentos de valoración de empresas*. Juan Carlos Martínez Coll.

García, M. L. S., Toro, S. o. M., & Tapia, B. F. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Faedpyme International Review*, 2(4). <https://doi.org/10.15558/fir.v2i4.38>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

Gráficas Mundial S.A.S. (2023). Gráficas Mundial S.A.S. Obtenido de <http://graficasmundial.com/>

Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. Bogotá (pp. 21). <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>

Hamel, G. (2001). Liderando la revolucion (J. Cardenas Nannetti, Trad.). Grupo Editorial Norma.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México.

Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., & Ramos Farroñán, E. V. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), <http://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/764/2091>

Kading Machine KDYFQ-A. (s.f.). [Cartonmakingmachine.en.made-in-china.com](http://cartonmakingmachine.en.made-in-china.com). Recuperado el Octubre de 2024 , de <https://cartonmakingmachine.en.made-in-china.com/product/AEFpORyPhVht/China-Automatic-Carton-Printing-Machine-Flexo-Ink-Corrugated-Printer-Slotter-Die-Cutting-Machine.html>

McKinsey & Company. (2020). The next normal in manufacturing: How disruption is reshaping the world's largest ecosystem. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/the-next-normal-in-manufacturing>

Méndez, G. G. R., Medina, D. E. M., & López, R. N. O. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 8(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>

Muñoz Guevara, J. A., Zapata Urquijo, C. A., & Medina Varela, P. D. (2022). *Lean Manufacturing: Modelos y herramientas*. Universidad Tecnológica de Pereira - UTP.

Niklas Modig, P. Å. (2015). *Esto es lean: Resolviendo la paradoja de eficiencia*. Rheologica Publishing.

Olano, B., & Virginia, E. (2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 173. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/732/1/41584611-2012-2-EF.pdf>

Pérez Uribe, R. I., Garzón Gaitán, M., y Nieto Potes, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMEs colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 77–106. <https://doi.org/10.21158/01208160.n65.2009.461>

Portafolio. (2023). La dinámica del dólar tranquiliza a la industria gráfica en el país. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-grafico-en-colombia-andigraf-la-dinamica-del-dolar-tranquiliza-a-la-industria-grafica-en-el-pais-581399>

Porter, M. E. (1995). *Ventaja Competitiva: Creacion y Sostenimiento de un Desempeno Superior*. Rei Argentina S.A.

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior: (2 ed.)*. Grupo Editorial Patria. (pp. 450). <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/114080>

Pulido, H. G. (2009). Los Retos Actuales de la Mejora de la Calidad y la Productividad en las Organizaciones. Redalyc.org. (pp. 112).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215016873011>

Riofrío, M. I. P., Villagrà, J. A. V., & Poaquiza, J. B. A. (2017). Planeación financiera y presupuestaria. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-18-194445-libro%20portada%20y%20contra%20portada%20planeaci%C3%B3n%20MPR.pdf>

Rodríguez, R. M. (2019). Direccionamiento estratégico para el Centro Andino de Estudios Técnicos, institución para el trabajo y el desarrollo humano en la ciudad de Bogotá [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de:
<http://hdl.handle.net/10882/9803>.

RSM520HD-DIGI-VARICUT. (s/f). Schobertechnologies. Recuperado el 25 de junio de 2024, de <https://schobertechnologies.de/technologien/rsm520hd-digi-varicut>

Rumelt, R. P. (2024). Buena estrategia / Mala estrategia: Cómo definir y ejecutar una estrategia de éxito en el mundo real. Arpa.

Sierra, E. R. C. (2013). Pensamiento & Gestión. En El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica Pensamiento & Gestión (pp. 152–181).
<https://www.redalyc.org/pdf/646/6462983200>

Solleiro, J., & Castañón, R. (2023). GLOBALIZACIÓN e INNOVACIÓN: LOS RETOS PARA MÉXICO DE UNA INSERCIÓN VIRTUOSA. En Globalización y derechos humanos (pp. 97-123).
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1086/10.pdf>

Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. Bogotá.

United Nations. (2018). La Inclusión Financiera Para la Inserción Productiva y el Papel de la Banca de Desarrollo (E. Pérez Caldentey & D. Titelman, Eds.). UN.

Vargas Cordero, Z. R. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155.
<https://doi.org/10.15517/revedu.v33i1.538>

Welsch, G.; Hilton, R.; Gordon, P. y Rivera, C. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. (sexta edición). Pearson Education.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2013). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

13. Anexos

Anexo A.

Formulario de Entrevista

FORMULARIO DE ENTREVISTA			
NOMBRE EMPRESA	GRÁFICAS MUNDIAL S.A.S	REALIZADO POR	JUAN FELIPE ORTIGOZA ULLOA
FECHA ENTREVISTA		HORA DE INICIO Y FIN	
PERSONA ENTREVISTADA		DEPARTAMENTO	
La presente entrevista tiene como objetivo, bajo las 5 fuerzas de Porter para analizar la estrategia y la competitividad de la empresa y entender los factores económicos que afecta a Gráficas Mundial.			
1. Rivalidad entre Competidores Existentes:			
¿Qué estrategias de productividad tiene la empresa ante en número de competidores directos en el mercado que buscan cubrir la demanda de los clientes?			
2. Poder de Negociación de Clientes:			
¿Qué valor agregado de innovación ofrece la empresa a los clientes para que ante múltiples opciones elijan a Gráficas Mundial?			
3. Amenaza de Nuevos Entrantes:			
¿Qué panorama visualiza de la posibilidad de nuevas empresas en el mercado, dadas las nuevas tecnologías que se tienen en el sector?			
4. Amenaza de Productos Sustitutos:			
¿Ha encontrado productos o servicios sustitutos con procesos más eficientes de producción que puedan cumplir con las mismas necesidades de los clientes?			
5. Poder de negociación de los proveedores:			
¿Cómo se negocia con los proveedores y se garantiza el stock de insumos para tener una eficiencia operativa?			
Factores económicos:			
¿Qué crisis financieras ha afrontado la empresa y cuáles son las políticas de innovación implementas en respuesta a estas crisis?			

Fuente: Elaboración propia 2024

Anexo B.

Escala de la encuesta

Escala Instrumento de medición para Gráficas Mundial S.A.S
La presente entrevista tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno de la productividad de la empresa Gráficas Mundial S.A.S con la finalidad de proponer una mejora estratégica destinada a ofrecer un valor agregado al servicio ofrecido a los clientes.
Asigne una calificación de "1" si está totalmente en desacuerdo con la pregunta.
Asigne una calificación de "2" si está en desacuerdo con la pregunta.
Asigne una calificación de "3" si no está de acuerdo, ni en desacuerdo con la pregunta.
Asigne una calificación de "4" si está de acuerdo con la pregunta.
Asigne una calificación de "5" si está totalmente de acuerdo con la pregunta

Anexo C.

Formato de la encuesta

Información del entrevistado
Indique su nombre completo
¿De qué proceso u área del que hace parte de la empresa Gráficas Mundial?
¿Qué funciones desarrolla dentro de la empresa?
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
¿Qué nivel de estudio tiene y en qué área?
¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?
DIMENSIÓN DE PRODUCTIVIDAD
¿Usted considera que se han implementado nuevas tecnologías para mejorar la capacidad de producción de los servicios y productos ofrecidos en la empresa?
¿Se lleva un control de calidad y gestión de los gastos para reducir los costos de fabricación?
¿Usted conoce los indicadores de planeación financieras de la empresa, tales como ROA, ROE, margen neto?
¿Conoce cuál es el porcentaje participación de la empresa dentro el sector que se desempeña?
¿Se han realizado análisis relacionado con la tecnología existente en el mercado o de empresas similares?
DIMENSIÓN INNOVACIÓN
¿Existe un equipo de innovación que proponga herramientas, procesos, nueva maquinaria o ideas para la empresa?
¿Sabe usted como afectan las condiciones económicas, sociales y culturales al mercado y a la demanda de productos o servicios de la empresa?

¿Se mide constante el nivel de satisfacción de los clientes considerando los servicios prestados?
¿Se cuentan con gestiones estratégicas empresariales competitivas para atraer clientes de otros sectores?
¿Sabe usted quiénes son los principales competidores y cuáles son sus fortalezas y debilidades?
DIMENSIÓN EFICIENCIA
¿Se han desarrollado planes estratégicos operativos buscando un incremento de la eficiencia en la empresa?
¿Se ha adoptado métodos para la eficiencia de los procedimientos internos?
¿Cuenta con procesos establecidos para la optimización de costos, productividad optima y maximización de utilidades?
¿Se tiene en cuenta para las mercancías que adquiere la empresa, los indicadores operativos?
¿Conoce usted cuales son los factores políticos, legales y regulatorios que pueden impactar en la operación de la empresa?

Fuente: Elaboración propia 2024