

ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA
ARTGRAPHIC DAV

ROA CORREA ÁNGELA PATRICIA
SÁNCHEZ MONTAÑO DANIEL ALBERTO

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA
ARTGRAPHIC DAV

ROA CORREA ÁNGELA PATRICIA
SÁNCHEZ MONTAÑO DANIEL ALBERTO

Asesor del Trabajo
OLAYA MOLANO JUAN CARLOS
Administrador de Empresas
(c) Doctor en Proyectos

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador está dedicado
a nuestros padres pues nos impulsaron a lograr
este objetivo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todos los profesores que nos acompañaron en cada uno de los módulos propuestos para el desarrollo de este proyecto integrador, por su gran apoyo, motivación y tiempo compartido para lograr el éxito en nuestra formación como especialistas.

También queremos dar las gracias a nuestros tutores Zulma Avellaneda y Juan Carlos Olaya por la dedicación, paciencia y comprensión que tuvieron con cada uno de nosotros en la realización del proyecto, por aportar sus conocimientos y experiencias buscando siempre nuestro mejoramiento continuo.

Por último y no menos importante queremos agradecer a la Universitaria Agustiniana por brindarnos la oportunidad de continuar con nuestros estudios de posgrado, por las instalaciones con las que se cuenta para el desarrollo de cada una de las actividades y por los docentes especializados para los diferentes módulos o materias vistas.

RESUMEN

Este proyecto integrador se realizó a la compañía ARTGRAPHIC DAV buscando las estrategias que se deben desarrollar para lograr el mejoramiento en los procesos productivos de la misma durante el periodo comprendido entre julio 2017 y mayo 2018, evaluando cada uno de los componentes involucrados en el correcto funcionamiento de la actividad económica de la empresa y los resultados generados por estos. De allí, se plasmó la creación de un plan estratégico que genere un proceso de mejoramiento en el área de producción de la empresa.

Para ello, fue necesario la realización de un diagnóstico que permitiera analizar el estado actual de la empresa y determinar los procesos que requieren mejoras, luego la generación de una propuesta de mejoramiento en el área de producción y por último la construcción de indicadores de control para la medición de la propuesta de mejoramiento del área de producción. Este estudio se justificó por el problema que existe en el área de producción en la sección de acabados y que afecta en gran parte al resultado final de los bienes ofrecidos al cliente.

La metodología utilizada en este proyecto se aborda desde la perspectiva del tipo de investigación cualitativo y aplicada-exploratoria, con la utilización de diferentes herramientas diseñadas en la obtención de la mayor cantidad de información para el desarrollo del trabajo y aplicando el estudio de caso en donde se analizó cada proceso y se determinó cuales tienen posibilidad de mejora. Por otro lado, se desarrollaron visitas de observación en la empresa, entrevistas informales a los líderes de cada área funcional y finalmente encuestas a las personas que componen la sección de producción.

Finalmente, este diagnóstico permitió llegar a la conclusión que ARTGRAPHIC DAV presenta su principal cuello de botella en el área de producción en el equipo de acabados y se propone tomar acción inmediata en el tiempo que se toma para finalizar las piezas en esta área, desarrollando una estrategia de producción escalonada y disminuyendo los tiempos ejecutados en cada una de estas.

Contenido	
Introducción	10
Estrategias de mejora en los procesos productivos de la empresa ARTGRAPHIC DAV	11
CAPÍTULO I: COMPONENTE INVESTIGATIVO	12
1. Tema de investigación	12
2. Problema de investigación	14
2.1. Enunciado del problema	14
2.2. Formulación del problema	15
3. Objetivos	16
3.1. Objetivo general.	16
3.2. Objetivos específicos.	16
4. Justificación	17
5. Marco de referencia	18
5.1. Marco teórico conceptual.	18
5.2. Gestión estratégica	19
5.3. Mercadeo	22
5.4. Logística	24
5.5. Entorno económico	24
5.6. Gestión humana	25
5.7. Marco histórico.	26
5.8. Marco legal	27
6. Marco metodológico	30
6.1. Tipo de investigación	30
6.2. Población y muestra	31
6.3. Etapas de la Investigación	31
6.4. Diseño Instrumental	31
7. Conceptualización de la empresa	33
7.1. Razón social	33
7.2. Objeto social	33
7.3. Reseña empresarial	34
7.3.1. Factores claves de constitución	35

7.3.2. Decisiones constitutivas	35
7.4. Ubicación e instalaciones	36
8. Gestión estratégica	38
8.1. Diagnóstico.	39
8.2. Propuesta de mejora	41
8.3. Indicadores	42
9. Entorno económico y competitividad	43
9.1. Diagnóstico Análisis de indicadores económicos	45
9.2. Análisis Sectorial.	51
9.3. Matrices de análisis	53
9.3.1. Matriz DOFA	53
9.3.2. Matriz MEFE	54
9.3.3. Matriz PESTEL	55
9.3.4. Matriz PERFIL COMPETITIVO – MPC	56
9.3.5. Matriz MMGO – Entorno económico	58
9.3.6. Matriz de las Cinco fuerzas de Porter	59
9.3.7. Matriz de la estrategia de Océano Azul	60
9.4. Propuesta de mejora	62
10. Gestión del talento humano	63
10.1. Diagnóstico	64
10.2. Propuesta de mejora	65
10.3. Indicadores	68
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	69
11.1. Diagnóstico	69
12. Gestión financiera	70
12.1. Estado de situación Financiera	70
12.2. Estado de Resultados integral comparativo	72
12.3. Estado de Costos	73
12.4. Indicadores Financieros	73
13. Gestión del mercado	75
13.1. Antecedentes	75

13.2. Diagnostico	75
13.3. Propuesta	77
14. Negociación y manejo del conflicto	79
14.1. Referentes Conceptuales o teóricos del conflicto	79
14.2. Diagnóstico	80
14.3. Propuesta de mejora	84
14.4. Recomendaciones para su aplicación y su socialización	85
15. Gestión de operaciones y logística	86
15.1. Diagnóstico	89
15.2. Propuesta de mejora	90
15.3. Indicadores	92
16. Conclusiones	93
17. Recomendaciones	96
18. Referencias	97
19. Lista de ilustraciones	102
20. Lista de tablas	103

Introducción

La empresa ARTGRAPHIC DAV es una compañía especializada en impresión litográfica de alta calidad y desarrollos estructurales de piezas graficas impactantes y novedosas. Esta entidad ofrece un servicio con soluciones integrales, asesoría, acompañamiento y una producción supervisada durante todas las etapas del proceso.

A solicitud del empresario y ejerciendo su derecho de protección de datos (Habeas Data) que es el derecho que tiene toda persona o entidad para suministrar toda información que se relacione con ella. Este derecho está regulado por la (LEY ESTATUTARIA 1266 DE 2012, 2012), por tal motivo se decide cambiar el nombre de la empresa que desde este momento se llamara ARTGRAPHIC DAV.

El proyecto se divide en dos capítulos; el primero abarca un módulo investigativo y el segundo el componente disciplinar el cual está integrado por los siguientes módulos: Gestión estratégica, Entorno económico y competitividad, Gestión del talento Humano, Negociación y manejo de conflictos, Gestión de operaciones y logística, Gestión de mercado, Responsabilidad social y empresarial y Gestión financiera.

Estrategias de mejora en los procesos productivos de la empresa ARTGRAPHIC DAV

CAPÍTULO XII: COMPONENTE INVESTIGATIVO

1. Tema de investigación

La empresa ARTGRAPHIC DAV como se mencionó anteriormente tiene como actividad principal el diseño y producción de piezas gráficas de acuerdo con la solicitud de sus clientes.

El sector gráfico al que pertenece ARTGRAPHIC DAV tiene una participación en el PIB del 3.7% de la industria manufacturera gracias a la diversificación de los clientes. Durante el año 2015 las empresas de la industria gráfica dedicadas a las actividades de impresión facturaron aproximadamente \$2,6 billones. Para el año 2016 las ventas de la industria se incrementaron 2,8% y 4.6% en términos nominales. (Portafolio, 2007).

En el análisis y planes de acción propuestos se basan en la planeación estratégica que de acuerdo con el manual desarrollado por la CEPAL se brinda el concepto de

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (Armijo, 2009, pág. 5)

De acuerdo con esta definición la PE es vital para entender los elementos más importantes en los que se basan las empresas, además, permite identificar qué factores no están bien y se les debe dar solución, así como, hallar los caminos que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Si bien ARTGRAPHIC DAV en una organización con gran trayectoria en el mercado, necesita estar a la vanguardia en sus productos y procesos, por lo tanto, debe periódicamente analizar y

capitalizar las oportunidades y a la vez identificar sus falencias, hacerles frente a tiempo para después desarrollar planes de acción que les permitan ser rentables y atractivos para sus clientes.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema

A través del análisis de múltiples matrices y la observación del desarrollo de las actividades en la empresa por cada una de las áreas funcionales: mercadeo, administrativa, financiera y operaciones, se lograron identificar falencias y oportunidades de mejora a nivel externo e interno, la principal de estas fue el retraso en la entrega de ciertos materiales solicitados por los clientes.

Al revisar el proceso de producción al detalle, se detectaron falencias en producción, en esta área se generan los procesos de diseño y desarrollo, allí, se aplican las fases de planificación, documentación, revisión, verificación, validación, y control de cambios del diseño y prototipo. También se realiza un seguimiento desde la elaboración de la pieza digital, hasta la entrega del producto terminado a logística, evaluando los aspectos e impactos generados en todas las etapas del proceso y promoviendo la seguridad y salud en las labores realizadas.

Uno de los principales actores en el proceso de producción es el coordinador de acabados que recibe del auxiliar de producción la recepción de materiales de trabajo junto con la OP y el boceto o muestra suministrada por el cliente.

Analizando esta etapa se evidencia que existen unos cuellos de botella en el área de producción en la sección de acabados, debido a que este proceso se debe realizar en un 80% de forma manual condicionando el volumen de producción a la agilidad del operario y la dificultad de la pieza en que se esté trabajando en el momento. Otro factor que demora los pedidos son los reprocesos, pues al tener productos que no cumplen con las expectativas del cliente, son devueltos a la sección de acabados para realizar los ajustes pertinentes agravando aún más el cuello de botella expuesto anteriormente, aumentando los retrasos en toda la cadena de producción de los nuevos pedidos que quedan represados.

Por otra parte, la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control y clasificación de producción, dando como resultado el incumplimiento con las entregas de los productos en las fechas acordadas, esto genera insatisfacción de los clientes y los podría impulsar a tomar la decisión de trabajar con otra empresa, un escenario muy probable en un mercado muy competitivo. Esto afectaría de manera dramática la organización, pues su política consiste en la

retención de los clientes sobre los que se basa la proyección de facturación y se estructuran los planes a nivel financiero y operativo; con menos clientes, menor flujo de caja; si esto ocurre, la empresa llegaría a asumir gastos financieros muy altos que ponen en riesgo su propio patrimonio.

2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para lograr el mejoramiento en el área de producción de la empresa ARTGRAPHIC DAV?

3. Objetivos

En el proyecto integrador se han propuesto los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en el área de producción en la empresa Artgraphic DAV

3.2. Objetivos específicos.

- a. Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa y determinar los procesos que requieren mejoras.
- b. Generar una propuesta de mejoramiento en el área de producción en la empresa ARTGRAPHIC DAV
- c. Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento del área de producción.

4. Justificación

ARTGRAPHIC DAV es una empresa de artes gráficas, con un problema en el área de producción en la sección de acabados que consiste en los retrasos e incumplimiento de pedidos, pues el trabajo en esta área se realiza en un 80% de forma manual condicionando la producción a la destreza y habilidades del operario. Esto se suma a las piezas que son devueltas por el cliente al no garantizar el nivel de calidad pactado y que deben ser reprocesadas por esta misma área, generando aún más pedidos en cola y acrecentando el tiempo de retraso de estos.

Al conocer la problemática se procede a buscar soluciones o acciones de mejora, para esto se contempla la gestión estratégica como bastión para cimentar su análisis a través de uno de sus principales exponentes Kenichi Ohmae (Ohmae, 1982) que en su libro *la mente del estratega* en el capítulo 6 aprovechamiento de los grados estratégicos de libertad *habla de seleccionar los puntos críticos, determinar los ejes sobre los cuales es posible desarrollar la estrategia con el objetivo de evitar pérdidas de tiempo y dinero*. Este fragmento del libro se ajusta a la solución del problema de la empresa ya que permite identificar el lugar preciso en la que radica el problema para posteriormente darle solución.

También se refiere a la libertad estratégica, que en el caso de la empresa objeto de revisión, sería aplicable al cargo de Coordinador de Acabados que tendrá la libertad de reaccionar oportunamente cuando la capacidad de producción de planta no pueda cumplir con los compromisos de entrega adquiridos con el cliente, reprogramando con el Director de Producción las OP que se deban realizar.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico conceptual.

El desarrollo del proyecto integrador se realiza de manera integral en donde se busca evaluar cada área funcional desde distintas ópticas, para esto se aborda la gestión estratégica, marketing, logística, y gestión humana como categorías teóricas.

El aporte que ha tenido la investigación en las competencias profesionales ha sido el enriquecimiento en cuanto a conceptos de planeación, gestión y administración estratégica junto con la solución de problemas.

Por otro lado, el análisis de cada área funcional relacionada con los módulos de estudio permitió la identificación del problema de investigación relacionado con las demoras generadas en producción. En su texto (Nahmias, 2007, pág. 5) menciona la importancia de esta actividad dentro de las naciones:

Los hechos no permiten afirmar que la economía esté experimentando etapas naturales de evolución. Considero que todos los sectores de la economía —agrícola, de manufactura y de servicios— son importantes, y que el bienestar de la economía doméstica depende de que las actividades de estos sectores se vinculen correctamente.

Por lo tanto, no deja de ser relevante que una empresa local en donde un gran volumen de su actividad está asociada con el trabajo manual deba repensar sus procesos para garantizar tanto su sostenimiento financiero como su competitividad y permanencia en el tiempo.

Finalmente, esta investigación se desarrolla gracias al grupo de docentes que han participado de la formación del grupo de especialistas y su invitación a adquirir conocimientos que puedan ser aplicados de manera efectiva en el ámbito laboral luego de finalizar los estudios, así mismo, se realiza para optar al título de especialistas en gerencia de empresas.

5.2. Gestión estratégica

La estrategia de una organización plantea hacia donde debe orientarse y a donde debe llegar, uno de los elementos más complejos de esto, no es el proceso de planear en sí, sino los cambios que deben realizarse en el proceso con el fin de llegar a las metas planteadas, es por ello que la forma en que se reaccione ante las adversidades puede asegurar en parte el éxito, sobre esto (Nahmias, 2007, pág. 109) se refiere a que

A lo largo de la vida tomamos decisiones tanto micro como macro. Las decisiones micro pueden ser qué desayunaremos, qué ruta tomaremos para ir al trabajo, a cuál supermercado acudiremos o qué película rentaremos. Entre las decisiones macro se encuentran aquellas que pueden cambiar el curso de nuestra vida: dónde vivir, qué estudiar, dónde trabajar, con quién casarnos. Una compañía también debe tomar decisiones macro y micro todos los días... como puede ser la planeación de los niveles de producción y de fuerza de trabajo en toda la compañía.

Cuando alguno de los procesos productivos está desalineado o retrasa la operación el gerente debe redireccionar o enfocarlos desde otro ángulo para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, para el caso de estudio es vital tomar acciones que permitan mejorar los cuellos de botella y garantizar la promesa de valor ofrecida al cliente, al entregar sus productos en las fechas estipuladas; esto requiere un cambio a nivel directivo y también un compromiso de todos los empleados, especialmente donde se están presentando los retrasos. Si bien es un riesgo poner en las manos de las personas el éxito de las empresas, ya se ha demostrado a lo largo de la historia que el hombre puede reinventarse y unirse para lograr metas que en algunos casos parecían inalcanzables.

El hombre por naturaleza tiene un espíritu luchador, inquebrantable, se pone en pie ante las adversidades, tal vez está es la razón principal por la que ha buscado alcanzar las metas que se impone a cabalidad, eso se evidencia claramente en las empresas y organizaciones, pues en los momentos difíciles, la tenacidad se convierte en el combustible para mejorar y salir adelante. Cuando los vientos están en contra, los modelos de pensamiento disruptivos y novedosos, o los que abordan los problemas desde distintas ópticas, son los que han dado respuesta a cómo hacerle frente a los problemas económicos, políticos o sociales que retan las organizaciones. Actualmente, las industrias tienen grandes desafíos con relación al entorno productivo y la competencia, pues son cada vez más los adversarios que ofrecen productos de calidad con menores costos; el proceso administrativo y la gestión

estratégica le facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de su visión y su misión; sus etapas ayudan a los equipos a cumplir sus metas y lograr los objetivos, un ejemplo de esto lo abordan (Kim & Mauborgne, 2012) en el libro la estrategia del océano azul, que en sus primeros capítulos brinda herramientas para identificar estrategias o modelos de negocio que permiten a los empresarios diferenciarse y salir de los mercados tradicionales marcados únicamente por la ley de oferta y demanda.

Por otro lado, la (UNID, 2017) menciona que el proceso administrativo, se “Refiere a un conjunto de actividades independientes llevadas a la práctica por el administrador de una organización para desarrollar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una empresa”, estos términos no reflejan otra cosa que el modelo de mejora continua propuesto por Chiavenato (Chiavenato, 2007), este proceso busca medir y realizar cambios durante la operación que permitan tener un resultado final exitoso y como su estructura es cíclica invita siempre al cuestionamiento y la optimización de cada tarea. Los diez principios del modelo de mejora continua son:

promover perfeccionamientos continuos, enfatizar a los clientes, reconocer los problemas abiertamente, promover la discusión abierta y franca, crear e incentivar equipos de trabajo, gestionar proyectos por intermedio de equipos multifuncionales, incentivar la relación entre las personas, desarrollar la autodisciplina, comunicar e informar a todas las personas y capacitar a todas las personas. (Chiavenato, 2007)

Estos principios no distan mucho de los ya propuestos en la teoría clásica de la administración, aunque en este sentido se vincula de manera directa a la persona, a su vez, pueden parecer básicos o de sentido común, pero marcan el punto de partida de muchas empresas para la implementación de la calidad total, planificar permite cuantificar los recursos necesarios para realizar las actividades y establecer los tiempos necesarios para lograrlas, organizar se refiere a cómo voy a usar los recursos, quien va a realizar las tareas y cuál es el paso a paso para desarrollarlas, dirigir brinda a las personas la autonomía para liderar los equipos y guiarlos en el proceso, así como, la responsabilidad de mostrar a sus superiores los resultados obtenidos, finalmente controlar asegura que se está evaluando, que lo que se planeó, organizó y dirigió alcanzó los resultados esperados, identifica áreas de oportunidad y establece las acciones de mejora para arrancar de nuevo el proceso.

Pero, así como la parte teórica es importante, la puesta en marcha de las estrategias se convierte en el momento de verdad, mucho más cuando implica romper paradigmas al tratar de ser mejor en un ambiente altamente competitivo. La ejecución en si no es el problema, la verdadera dificultad es que esta labor debe desarrollarla el equipo de empleados de la empresa y cuando una acción requiere la intervención de las personas, el resultado puede llegar a ser imprevisto y hasta sorprendente. Es en ese momento que las cabezas de los equipos deben convertirse en verdaderos líderes e impulsar a su equipo y motivarlo para salir de la zona de confort, para así, lograr resultados a corto plazo y que no consuman recursos que regularmente son limitados.

El liderazgo real permite no solo influenciar, sino también plantar esa semilla en el resto del equipo, como se mencionó anteriormente ningún proceso en la empresa se puede desarrollar sin la intervención de las personas y los directivos deben buscar la forma de involucrar a todo el equipo en la gestión estratégica que a su vez es el modo o la manera de abordar las actividades empresariales desde una óptica totalmente nueva, analizando el mercado como un todo y desde allí generar acciones pero al mismo tiempo indagando hasta la parte más pequeña de la propia empresa y la competencia en lo que se refiere a procesos, servicios, productos y destinación de los recursos, para desde ese modelo analítico establecer diferencias que van a abrir una brecha en cómo son percibidos por los consumidores.

En su libro la mente del estratega (Ohmae, 1982) da una completa perspectiva de que se requiere para adquirir ese tipo de pensamiento, respecto a la organización de la obra, la Primera Parte, «El arte del pensamiento estratégico», se basa en los puntos básicos del proceso de la mente. El Capítulo 1 muestra el proceso con sus tipos de análisis. Los siguientes cinco capítulos muestran las vías que el pensador estratégico puede tomar para alcanzar acciones innovadoras, y el Capítulo 7 describe el detalle de esa misma búsqueda. En la Segunda Parte, se enfoca más que en el proceso en lo más relevante, evaluando la forma en que aparecen distintos tipos de estrategia, de acuerdo con cómo se perciban los elementos del triángulo estratégico: compañía, clientes y competencia. El capítulo final de la Segunda Parte habla sobre la estrategia corporativa, diferenciándola de la estrategia de negocios, también, hace referencia al concepto de administración de la cartera del producto. La Parte Tercera aborda principalmente aquellos factores del ambiente que influyen en el pensamiento táctico, la formulación de estrategias y la prospección de estas.

5.3. Mercadeo

Uno de los mayores retos en la actualidad consiste en generar productos que satisfagan las necesidades del cliente, que le entreguen a cabalidad todos los beneficios ofrecidos y por los que pago un precio y adicionalmente, que sean responsables con el ambiente tanto en la producción como en los procesos posventa, por ello la estrategia a nivel del mercado debe esta cimentada tanto en el desarrollo de campañas publicitarias que garanticen la venta de los productos y como en el cuidado de los procesos productivos garantizando que todo lo que se comunica hace parte real y está inmersa en el ADN de todos los miembros de la organización, eso sí teniendo al cliente como principal actor dentro del proceso de decisión de compra.

De los grandes cambios que estructura la estrategia de mercadeo en el presente es la consideración de lo que el cliente, necesita, quiere y lo que tiene para decir, pues cada vez más, el consumidor es un jugador activo que necesita ser escuchado, esto con el fin de que se pueda identificar con el producto o servicio y para que sienta que estos dos elementos además de ser parte de una cadena transaccional, también lo acercan a la empresa y de una u otra forma se puede ver representado en esta.

Haciendo referencia a esto y resaltando la importancia de poner la mirada en el cliente, es pertinente entender la dinámica que lo llevó a hacerlo el centro de la conversación en el marketing y la necesidad que se genera de entender como compra y como consume. Se han desarrollado etapas bien marcadas que han impactado el marketing y que precisamente han generado su evolución, dando como resultado una orientación total hacia el cliente. Este último modelo ha evolucionado hasta la actualidad, pero en esencia conserva la misma premisa: contemplar al cliente como elemento clave a la hora de realizar un plan de mercadeo y brindarle tanto un producto o servicio, como un valor agregado a la hora de comprar, para esto se pueden contemplar algunos elementos que son fundamentales a la hora de aplicar el marketing de acuerdo a los elementos analizados por (Mauborgne & Kim, 2012, pág. 120):

1. Hacer un proceso de identificación del mercado, en el que no se divida en grupos más pequeños, sino que se busquen las características que personas tienen en común para ofrecerles un producto o servicio homogéneo que cubra las necesidades de una manera simple (nuevo modelo de segmentación).

2. Entender cómo piensa el cliente, pero hacerlo en su entorno natural e invitando a los integrantes de la organización que se tomen el tiempo para realizar esta observación.
3. Desarrollar productos y estrategias que ataquen la base de la pirámide, pues allí se concentra el mayor número de personas del mercado y es donde existen necesidades que deben ser atendidas de manera especial.
4. Tomar en cuenta a la hora de tomar decisiones al cliente y también a los no clientes.

La orientación al cliente es un modelo del cual se ha venido hablando desde hace más de 30 años, pero que muchas empresas prefieren no adoptar pues es más seguro competir y repartirse el mercado con sus competidores, que hacer una apuesta en desarrollar un producto que conviva en uno totalmente nuevo, pero realmente es el camino de un marketing estructurado, objetivo y sostenible.

Por otro lado, el cliente ha adquirido con el pasar del tiempo mayor información con relación a un producto, bien o servicio, esto hace que la propuesta de valor o lo que el cliente considera el valor agregado, vaya cambiando y que sólo la satisfacción de las necesidades a través de las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) del marketing o desde el punto de vista administrativo del planear, hacer, controlar y actuar puedan no ser suficientes para llenar sus expectativas (Mauborgne & Kim, 2012). Desde la óptica del cliente, la propuesta de valor está marcada por varios elementos adicionales a los mencionados anteriormente, éstos en conjunto son determinantes al momento de la compra: por un lado se debe estudiar al consumidor, para así entender que lo motiva a comprar y a permanecer fiel a una marca; del mismo modo factores que se relacionan a la compra cobran valor para el cliente, como la información recibida, quien lo atiende, la amabilidad de quien lo atiende y la facilidad de usar varios medios de pago. Adicionalmente, todo lo relacionado con la postventa entra a ser parte fundamental dentro de la propuesta de valor del cliente, pues es aquí es donde siente que el producto o servicio que compró no termina simplemente en la adquisición de un bien o servicio y que dentro del universo de compradores Él es importante.

5.4. Logística

Uno de los elementos que puede generar diferenciación es la logística, que de acuerdo con (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) implica la administración del procesamiento de pedidos, el inventario, el transporte y la combinación del almacenamiento, el manejo de materiales y el empaçado; todo esto integrado mediante la red empresarial; para así apoyar los requerimientos operativos de las adquisiciones, la fabricación y el abastecimiento del cliente.

La optimización a los procesos logísticos puede lograr una disminución en los inventarios, los tiempos de fabricación, flujo de información, manejo de la relación con el cliente, permitiendo ofrecer a los consumidores mejores productos, servicios asociados de mayor calidad y una cobertura de las necesidades del cliente con relación a unidades y tiempos.

La logística va más allá de la concepción de almacenar o mover productos de un lado a otro, pues permite identificar los procesos más valiosos para la empresa y encontrar donde existen cuellos de botella que puedan estar entorpeciendo la operación y en resumidas cuentas haciendo que se pierda dinero.

Ya se ha establecido el objeto de estudio a partir de la administración y la gestión estratégica, desde el marketing contemplando al consumidor como el foco del negocio y la logística como el elemento transversal para optimizar los procesos organizacionales.

5.5. Entorno económico

Todo se complementa con el análisis económico y competitivo, arrancando con un análisis macro relacionado con las condiciones del país frente a la región y el mundo, allí los indicadores mostrarán que elementos afectan los ingresos totales de la nación y que elementos son vitales para identificar la riqueza o pobreza de sus habitantes. En un segundo escenario se determina que influencia tiene el sector económico en que se desenvuelve la empresa y su aporte en el PIB (Banco Mundial, 2017). Por último, se revisa de manera detallada la empresa y a través de matrices y revisión de su entorno se determina que elementos se pueden atacar para hacerla más competitiva, con relación a esto define el mercado competitivo como “en el que hay muchos

compradores y vendedores que intercambian productos idénticos, por lo que cada uno de ellos es un precio-aceptante”, así mismo establece que las empresas pueden entrar o salir libremente del mercado y es en este momento donde los 3 elementos mencionados anteriormente cobra mayor relevancia, pues son precisamente estos elementos los necesarios para generar diferenciación, justo como lo plantean (Kim & Mauborgne, 2012) al ofrecer herramientas para identificar oportunidades en los consumidores y los mercados y basados en esto desarrollar estrategias que alejen a la organización de su competencia.

5.6. Gestión humana

Finalmente, nada de esto tiene validez si no se contempla que las empresas son las personas que la componen y no las paredes que la rodean. De este modo, el talento humano y su óptima gestión complementan los elementos claves para desarrollar y hacer crecer una organización. En un principio, la teoría de las relaciones humanas introduce 4 principios contemplando que el hombre es social:

1. Los trabajadores son seres sociales con sentimientos deseos y temores.
2. Las personas reciben cierta motivación del grupo social en el que se desenvuelven.
3. El comportamiento de los grupos está asociado al estilo de supervisión y liderazgo.
4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. (Chiavenato, 2007, pág. 235)

Más adelante se evoluciona el concepto de relación humana a comportamiento humano, basado en qué motiva al hombre a moverse, para esto se toman los niveles establecidos por Maslow y que también aborda en su libro (Chiavenato, 2007, pág. 236) de acuerdo con la necesidad:

1. Fisiológicas: relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie.
2. De seguridad: en ellas se busca un ambiente adecuado y seguro, en donde no se presenten amenazas ni peligros.

3. Sociales: que el individuo se sienta parte de un grupo y en este pueda generar intercambio de amor, amistad y afecto.
4. Estima: tiene que ver con cómo es aceptada la persona en la sociedad y que nivel de autoestima le genera.
5. Autorrealización: se busca la realización del propio potencial y la superación continua.

En relación al comportamiento de los individuos, las organizaciones a su vez buscan sistemas que les permitan dirigir los equipos de trabajo, estos son: el autoritario coercitivo, en el que el líder toma las decisiones, el autoritario benevolente, que aunque centraliza la responsabilidad, se delegan algunas funciones; el consultivo, que tiene en cuenta los niveles inferiores fomentando la participación y el participativo en el cual se descentralizan las responsabilidades y el líder controla los resultados. En conclusión, la administración no solo busca optimizar los recursos, sino también articular de la mejor manera los trabajadores para lograr excelentes resultados.

5.7. Marco histórico.

Inicialmente en Europa durante el feudalismo una pequeña cantidad de productos que los feudos producían, empezaron a generar un excedente y de este modo nació la relación de productor y consumidor, ésta, aunque muy precaria ayudaba a suplir las necesidades básicas de la gente de la época.

Hacia 1900 con el boom de la revolución industrial el enfoque fue el producto, en donde se podía producir a gran escala y a menor costo, pero siempre pensando en mayor producción en serie para generar una mayor ganancia al productor.

Después de la depresión de 1920, los productores se vieron en la necesidad de buscar alternativas para vender, desarrollando actividades promocionales y publicitarias, pues existía gran competencia y escasez de dinero.

Al final de la segunda guerra mundial, con personas más exigentes que no solo querían satisfacer sus necesidades sino también sus gustos y sus deseos el productor se vio en la obligación de tomar en cuenta al cliente a la hora de producir y vender. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Para el caso de Colombia el periódico (Portafolio.com, 2010) en su edición Online resume más de 200 años de la historia económica del país:

Dos siglos llenos de dificultades hacen la historia de la economía colombiana, desde su nacimiento como república independiente. La Nueva Granada, es decir, el país que manejaba la Corona española a través de su plan de colonización vivía de una economía natural, relativamente próspera, pero con enormes diferencias sociales en contra de los nativos, es decir, de la población indígena...

... En 2008 en octubre estalló la crisis mundial y la economía colombiana no fue ajena a ello. El Producto Interno Bruto se contrajo en los últimos meses y al cierre del año el crecimiento fue de apenas 2,5 por ciento.

Aquí se ilustra la orientación que tuvo por casi 1 siglo la nación a nivel agrícola y el cambio lento y rezagado si se compara con lo que ocurría a nivel mundial del avance industrial y la inclusión de este en los procesos productivos en gran parte de las empresas. Como se mencionó anteriormente si bien gran parte de los productos desarrollados en Artgraphic DAV incluyen una parte tecnificada, los detalles y acabados se realizan de manera manual.

5.8. Marco legal

A nivel legal se realizó un análisis donde se contempla la normatividad general, hasta las leyes particulares relacionadas con la industria gráfica. La constitución política de Colombia en el artículo 78 expresa:

La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.” (Constitución política de Colombia, 1993)

De este modo el estado debe velar por que los ciudadanos (consumidores) obtengan de los fabricantes productos y servicios de calidad, que suplan sus necesidades, pero que a la vez brinden estándares de calidad altos en pro de mantener su salud y seguridad.

Así mismo, el estado colombiano a través del ministerio de salud, el ministerio de ambiente y la superintendencia de industria y comercio han establecido unas normas que buscan el bienestar de los trabajadores y mediante las cuales se regula la producción e impresión de litográfica de alta calidad en el país:

- a. Resolución 358 de 2013: Por medio de la cual se conforma el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo del Nivel Central del Ministerio del Trabajo y se designan los representantes del empleador.
- b. Resolución 1016 de 1989: Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.
- c. Resolución 1356 de 2012: El Ministerio de Trabajo mediante Resolución 652 de 2012, estableció la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas.
- d. Norma técnica colombiana NTC 6038: Etiquetas ambientales tipo I. Criterios ambientales para materiales impresos estipula en el párrafo 01 “La industria de la impresión está experimentando cambios significativos en las nuevas tecnologías emergentes, procesos y materiales de impresión. La mayoría de estos cambios afectan positivamente los efectos ambientales de materiales impresos” (Ministerio de Ambiente, 2013)

De igual forma, Artgraphic DAV trabaja bajo parámetros internacionales, que permiten la estandarización de procesos y se constituyen como el pilar principal orientado a la calidad:

- a. NTC OHSAS 18001-2007, que define los sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional
- b. NTC ISO 9001-2008, por la que se establecen los procesos y componentes del sistema de gestión de la calidad

- c. NTC ISO 14001-2015, en esta se estipulan los mecanismos para el control y seguimiento a los sistemas de gestión ambiental

6. Marco metodológico

6.1. Tipo de investigación

En la empresa ARTGRAPHIC DAV el tipo de metodología a aplicar es cualitativa, que busca un mejor enfoque a través de la recolección de información en la investigación y en el proceso de interpretación para así definir el plan de mejora adecuado.

De acuerdo con el análisis desarrollado para este proyecto integrador, se ha determinado que es una investigación aplicada-exploratoria

Aplicada porque busca fortalecer y generar el conocimiento en los estudiantes a partir de la situación real que desarrolla una empresa del sector productivo como lo menciona José Lozada (Lozada, 2014) en su ensayo titulado “Investigación Aplicada, Definición, Propiedad intelectual e Industria”.

Exploratoria, pues trata de encontrar que áreas de oportunidad tiene la empresa en sus departamentos, para brindar herramientas que posibiliten procesos de mejora. El objetivo de esta clase de investigación es brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. (Malhotra, 2008). Para esto, se utilizarán las diferentes herramientas que fueron diseñadas con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información que brinde una mirada global del sector, la empresa objeto de estudio y el comportamiento de sus consumidores.

A su vez, esta investigación es de tipo único, ya que recoge información de tipo cualitativa. Según lo menciona (Mendoza, Metodología de la Investigación, 2008) en su libro Metodología de la Investigación. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, utilizar la información y sus respectivos ajustes durante todas sus etapas.

Por otro lado, se realiza un estudio de caso, que define una empresa existente y se empieza a analizar desde distintos puntos de vista con el fin de determinar que procesos tienen posibilidad de mejora. De acuerdo con (Malhotra, 2008) los estudios de caso implican un examen profundo de unos cuantos casos seleccionados del fenómeno de interés. Los casos pueden ser

consumidores, tiendas, empresas o diversas unidades como mercados, sitios Web, etcétera. Es así, que los datos se obtienen de las empresas, de fuentes secundarias externas y de la realización de largas entrevistas no estructuradas con personas que conocen el fenómeno de interés.

Para esto se desarrollaron visitas de observación en la empresa, entrevistas informales a los líderes de cada área funcional y finalmente encuestas a las personas que componen la sección de producción.

6.2. Población y muestra

La población para el desarrollo de la investigación será la empresa ubicada en la Carrera 28B No. 68-81 en Bogotá, D.C. – Colombia, barrio la merced localidad Barrios Unidos con un total de 123 empleados, se usará para la muestra del análisis de la empresa los 20 empleados que hacen parte del área de producción.

6.3. Etapas de la Investigación

En las etapas de la investigación se encuentran 3 momentos claves.

- a. En el primero se definirá el componente investigativo, identificando el problema, definiendo los objetivos, los marcos de referencia y el marco metodológico, el tiempo estimado para el resultado final será un año a partir de Julio de 2017.
- b. En el segundo se definirá el componente disciplinar que se trabajará simultáneamente con el momento 1 y que tendrá al igual un tiempo estimado de un año.
- c. En el tercero se realizarán las conclusiones, recomendaciones y socialización del trabajo de grado.

6.4. Diseño Instrumental

En los instrumentos y fuentes para la recolección y análisis de la información se tienen:

- a. Matriz DOFA, que permite identificar los elementos que están funcionando de manera adecuada y los que requieren mayor atención o una acción inmediata de cambio.

- b. Matriz MMGO, que ayuda a medir el avance de la organización de acuerdo con el entorno mundial y local.
- c. Matriz MEFE, que consolida los factores externos que influyen en el desarrollo económico de la organización.
- d. Matriz PESTEL, resume los factores más relevantes y de mayor impacto para las organizaciones de acuerdo con el país en donde se encuentren.
- e. Matriz PCI, que analiza los componentes internos de manera estratégica para establecer planes de mejora a corto y largo plazo.
- f. Matriz PEYEA, que mide la forma en que se han planteado las estrategias para afrontar el mercado.
- g. Matriz cinco fuerzas de Porter, que permite identificar los principales actores que interactúan con la empresa y las relaciones que se desarrollan entre estos.
- h. Matriz POAM, que analiza los componentes externos de manera estratégica para establecer planes de mejora a corto y largo plazo.
- i. Entrevista con el gerente de la empresa y encuestas a los empleados.

Capítulo XXXIII: Componente Disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

ARTGRAPHIC DAV es una compañía especializada en el diseño, producción, e impresión de artes litográficas de alta calidad, contando dentro de sus activos con maquinaria de última tecnología y comprometidas con el medio ambiente; durante sus 15 años de trayectoria se ha convertido en la mejor aliada de empresas y agencias de publicidad, gracias al alto grado de confiabilidad que ha logrado despertar en ellas.

7.1. Razón social

Nombre: ARTGRAPHIC DAV

NIT: 830.000.111

CIIU: 1811 Actividades de Impresión

Domicilio: Bogotá D.C

Desde su constitución siempre se ha mantenido su razón social y su número de identificación tributaria.

Registrada en cámara de comercio con número de matrícula No.: 01157359 del 13 de febrero de 2002.

7.2. Objeto social

De acuerdo con el registro en cámara y comercio de la empresa (Bogotá, 2012) La sociedad tendrá como objeto principal:

1. explotación de las artes gráficas y la realización de cada una de las operaciones que se indican a continuación: editorial, impresos litográficos, impresión digital, publicidad, asesoría de mercadeo, comunicación empresarial, diseño gráfico, acabados...
...distintas de las suyas propias a menos que así lo autorice la asamblea general de accionistas para casos concretos.

7.3. Reseña empresarial

Artgraphic DAV se constituyó como la visión de dos hermanos que sin ningún tipo de estudios o entrenamiento profesional desarrollaron su proyecto de emprendimiento con una vasta experiencia en el sector, se apoyaron en la asesoría de varios clientes haciendo una visión global de la empresa entorno a aspectos financieros, económicos y comerciales.

La empresa se constituye legalmente en el año 2.002, luego de un arduo trabajo de 5 años, tiempo en el cual se formuló y desarrolló como un proyecto en construcción. Culminado este proceso la sociedad se expande y es necesaria una reestructuración de su capital, realizándose una distribución de 34% para sus creadores y el 68 % restante para los nuevos inversionistas.

Con el soporte financiero de los nuevos socios la empresa sostuvo un amplio apalancamiento monetario, este respaldo les facilitó el acceso a la vida económica frente a los bancos y proveedores.

Dentro de sus políticas de operación se estipuló una proyección de un año sin la distribución física de utilidades, recursos económicos que fueron destinados para la compra de activos necesarios para el desarrollo de la empresa durante el mes de febrero, en el mes de agosto de este mismo año, la empresa empezó a generar utilidades distribuibles.

La historia de consolidación de la empresa resalta el sacrificio de los hermanos, quienes desempeñaron varios cargos como: representantes comerciales, mensajeros, impresores entre otros, ellos lideraban todos los procesos productivos a cambio de un menor salario. El éxito de la empresa fue la reinversión de las utilidades en la misma organización y el cumplimiento de las metas propuestas. Sus fundadores tenían un conocimiento del mercado, habían trabajado en esta área por muchos años y conocían muy bien el manejo del negocio.

7.3.1. Factores claves de constitución

Durante el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, se generan nuevas oportunidades de desarrollo económico en el sector empresarial, ya que se desarrollaron políticas de apoyo para las microempresas y se generaron incentivos y oportunidades de trabajo con el mismo estado, factores que acrecentaron el mercado y permitieron la rápida expansión de la empresa.

Un factor determinante para el desarrollo de la empresa fue la relación de confianza – compromiso que se estableció en esta época con los clientes, pues no había tanta rigurosidad como la que se exigen actualmente para el desarrollo de sus productos.

Los resultados obtenidos durante los primeros años arrojaron un panorama muy positivo del negocio, razón por la cual se realizó una proyección de ventas y se gestionó un respaldo económico a través de un préstamo bancario para la compra paulatina de acciones a cada uno de los socios, su propósito era tener el dominio total de la empresa y constituir un patrimonio netamente familiar.

De esta manera la empresa respaldaba en un 88% la deuda, con el desarrollo de su producción, en el año 2.004 se culmina el pago total de la obligación y se inicia una nueva etapa de renovación y modernización tecnológica con una visión de procesos más vanguardistas y eficientes.

7.3.2. Decisiones constitutivas

En cuanto a los factores de constitución es primordial la localización del negocio, se tomó en cuenta el conocimiento que ya se tenía del mercado y las referencias de ubicación de los fabricantes de artes gráficas en Bogotá (el 75% de las artes gráficas están entre la Caracas hasta la Avenida Carrera. 68 y desde la Calle 63 hasta la Calle 80.).

La infraestructura de la empresa inicia con la compra de una casa con una bodega, este bien inmueble se fue estructurando en relación proporcional a la producción y expansión de esta, siete (7) años más tarde la empresa cuenta con recursos económicos suficientes para la adquisición de

un nuevo predio, la meta fue la construcción y adecuación de un edificio administrativo conforme a las necesidades de la empresa.

7.4. Ubicación e instalaciones

Ilustración 1 Ubicación ARTGRAPHICS DAV

La empresa se encuentra ubicada en la dirección Carrera 30 No. 60-81 en Bogotá, D.C. – Colombia, barrio la merced localidad Barrios Unidos. Se creó en este sector como resultado de una estrategia comercial, por su estrecha cercanía a las agencias de publicidad y cercanía con los clientes.



Fuente: Google Maps 2017

Ilustración 2 Proceso de acabados



Fuente: Autoría propia

Se puede observar las mesas de trabajo en las cuales los operarios desarrollan las actividades manuales relacionadas con el proceso de cortado, pegado y ajuste de bordes en las piezas impresas.

8. Gestión estratégica

De acuerdo con (Nahmias, 2007) las empresas se pueden enfocar en varias dimensiones estratégicas. Junto con el costo y/o diferenciación de producto, existen otras características que distinguen a las empresas: la calidad, la velocidad de entrega, la confiabilidad en la entrega y la flexibilidad.

Esto indica que antes que nada la estrategia debe buscar que todos los procesos productivos internos funcionen, para así asegurar que sus productos o servicios satisfacen al 100% las necesidades de sus clientes y de este modo lograr relaciones duraderas que perduren en el tiempo. Los retrasos en las entregas como se ha mencionado anteriormente afectan la reputación de la organización, por ello se deben buscar alternativas estratégicas que permitan superar o minimizar los mismos.

A continuación, se mencionan los elementos propuestos por la gerencia como parte de la estrategia de la compañía, estos han sido tomados del manual corporativo.

Visión.

Ser la compañía al 2018 una de las mejores empresas del sector gráfico a nivel nacional e internacional, reconocida por nuestra productividad, mejora continua, innovación y rentabilidad, impartiendo un servicio integral y generando un alto sentido de responsabilidad social. (DAV, 2012)

Misión.

Ser una compañía del sector gráfico con alta confiabilidad, proporcionando soluciones impresas de comunicación, novedosas y eficientes para dar satisfacción a nuestros clientes; garantizando rentabilidad; crecimiento y bienestar a nuestro recurso humano. (DAV, 2012)

Filosofía organizacional.

1. Respeto
2. Solidaridad
3. Tolerancia
4. Honestidad

5. Igualdad
6. Responsabilidad
7. Lealtad (DAV, 2012)

8.1. Diagnóstico.

Se incluyen a continuación los objetivos definidos por la gerencia en el manual corporativo:

1. Posicionar a la Compañía como una de las líderes en el Mercado del Sector Gráfico.
2. Mejorar los índices de productividad de la Compañía.
3. Generar una rentabilidad atractiva para asegurar la supervivencia de la Compañía en el Mercado.
4. Obtener y mantener las certificaciones establecidas por la empresa para su Sistema integrado de gestión

8.1.1. Análisis DOFA empresa Artgraphic DAV

Con el fin de ahondar en los procesos funcionales y la interacción de la organización con su entorno, se realizó un DOFA y el respectivo cruce de las variables.

D.O.F.A.

Fortalezas – F

1. Alta capacidad de pago y endeudamiento
2. Inversión en actualización tecnológica e infraestructura
3. Amplio portafolio de clientes
4. Buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores
5. Posicionamiento de marca.
6. Compromiso ambiental a través del control de los residuos químicos y orgánicos
7. Uso de materiales de excelente calidad con estándares internacionales
8. Certificaciones de calidad (ISO 9001:2008, ISO 14001 y OHSAS 18001)

Debilidades - D

1. No existe un estudio de mercado, se evidencia desconocimiento de la competencia
2. Poco empoderamiento de los líderes en su función administrativa y de seguimiento, sentido de pertenencia y toma de decisiones.
3. La organización no cuenta con página Web
4. Falta de seguimiento a gestión de procesos por medio de indicadores.
5. Actualización en oferta de productos a nivel digital

Oportunidades - O

1. Buscar socios de negocio o aliados estratégicos que tengan conocimiento en otras líneas de producto
2. Relaciones con proveedores del exterior (importaciones).
3. Medición y seguimiento en la calidad de los productos.
4. Uso de las certificaciones de calidad como ventaja competitiva para la adquisición de nuevos clientes.

Amenazas - A

1. Reforma Tributaria, aumentando el valor de los insumos
2. Creación de empresas ilegales e informales
3. Alto nivel de empresas que ofrecen los mismos servicios a menor precio
4. Políticas de pago definidas por el cliente.

Estrategias

Estrategias – FO

1. Fortalecer una cultura de cooperación y mejora continua en todos los procesos
2. Establecer tiempos de obsolescencia de los equipos, con el fin de actualizarlos a nivel tecnológico
3. Segmentar clientes y ofrecer servicios personalizados de acuerdo con sus necesidades
4. Reducir consumos, desperdicios y huella ecológica
5. Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional

6. Evaluar convergencia de tecnología digital con impresión

Estrategias - DO

1. Establecer un plan de liderazgo y manejo de equipos basado en los lineamientos de gestión de calidad.
2. Crear el sitio WEB de la empresa en donde se evidencien los valores corporativos de la organización, el portafolio de productos y servicios y se habiliten módulos para generar comunicación directa con los clientes y proveedores.
3. Establecer los indicadores y diseñar las herramientas que permitan hacer el seguimiento adecuado a los procesos.
4. De acuerdo con los hallazgos encontrados en el plan de mercadeo, definir los productos digitales más demandados y sobre esto incursionar en la oferta de estos.

Estrategias – FA

1. Mostrar las ventajas que ofrecen los productos impresos con altos niveles de calidad y el impacto positivo que brinda tanto al cliente como al medio ambiente.
2. Establecer políticas de cartera, en donde se brinden descuentos por pronto pago de los servicios prestados.

Estrategias – DA

1. Monitorear constantemente la competencia
2. Fortalecer cultura de servicio y asesoría al interior de toda la compañía

8.2. Propuesta de mejora

Tabla 1 Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimados
Implementar nuevas líneas de negocio y/o productos.	Alianzas: Buscar socios de negocio o aliados estratégicos	Área de Mercadeo	Asesoría del Mercado	Capacitación al personal de Mercadeo para las nuevas líneas de negocios	Mediano plazo	\$10.000.000

	que tengan conocimiento en otras líneas de producto					
Ampliar y mejorar las relaciones con clientes y proveedores	Crear el sitio WEB de la empresa para promocionar su imagen corporativa	Área de Tecnologías de la información	Un Ingeniero de sistemas dedicado 100% a la creación de la página.	Se debe definir la información que se mostrara en la página web y creación de diferentes paneles para la comunicación	Corto plazo	\$15.000.000
Mantener las certificaciones en sistemas de gestión de calidad.	Realizar la medición y seguimiento en la calidad de los productos	Área de calidad y producción.	Personal adecuado que maneje los sistemas de calidad	Capacitar constantemente al personal tanto administrativo como productivo	Corto plazo	\$18.000.000
Asegurar la entrega de los productos en los tiempos definidos	Alinear a todas las áreas en los tiempos de entrega de cada pieza.	Áreas de ventas, mercadeo y producción	Comunicación con los tiempos internos	Seguimiento a que los tiempos definidos se cumplan.	Corto Plazo	Recurso humano

Fuente: Elaboración propia

8.3. Indicadores

Tabla 2 Indicadores gestión estratégica

Nombre del indicador	Medición	Observaciones	Meta esperada
Página Web	3 meses	Se adiciona información principal de la empresa, se busca innovar en la página web, donde se muestre los servicios a los clientes, trabajos realizados, bajo certificación de calidad.	Página Web, más Clientes, Reconocimiento Local
Producción	6 meses	Realizar un programa de tiempos y entregas para el personal de producción, para tener la seguridad del tiempo que se demoran en terminar los productos a los clientes.	Entrega a tiempo a Clientes
Mercadeo	4 meses	Buscar socios estratégicos que complementen los productos ofrecidos por la empresa. Capacitaciones a todo el personal del área comercial	Nueva línea de productos

Fuente: Elaboración propia

9. Entorno económico y competitividad

El área de producción de la organización debe estar alineada con la estrategia definida por la gerencia y buscar como optimizar los procesos para garantizar productos de alta calidad y la optimización en el costo de estos, así como el cumplimiento de la promesa de valor que se resume en entregarlos en los tiempos establecidos, complementariamente, la organización debe entender como lo afecta lo relacionado con la economía local y mundial, pues de esta forma puede prever eventos futuros que la puedan beneficiar o perjudicar.

Los países y su economía deben analizarse a través de muchos factores o indicadores, que permiten estandarizar y medir su crecimiento, por esto al revisar los indicadores económicos se determina el progreso del país a lo largo de los años; aunque para hacerse una opinión objetiva, también hay que tener en cuenta que algunos de estos son mostrados o enfocados desde el punto de vista que el gobierno de turno lo haga, esto se ve representado con dos ejemplos: el índice de desempleo y de pobreza, en donde el primero toma en cuenta las personas que desempeñan empleos informales y el segundo representa una escala que dista mucho de la realidad con la que una familia puede vivir de manera adecuada; no por esto se deben desechar las cifras, porque permiten medir estadísticamente lo que pasa internamente y a su vez comparar esos mismos factores con naciones similares del continente y el mundo.

Por otro lado, no se puede evaluar a Colombia únicamente con números y cifras, pues esto debe estar acompañado por un recuento histórico de los elementos que han desencadenado muchas de las situaciones que se están viviendo y que tienen su origen, en algunos casos, en el momento mismo en que España y su cultura colonizó una gran parte de Suramérica. Esto se identifica plenamente en el libro *la tierra es plana*, allí (Friedman, 2006) establece cómo momentos específicos de la historia generaron cambios radicales y se detiene especialmente en los últimos 30 años, ya que se han roto barreras de tipo social, político, religioso y económico en pro del avance tecnológico e intelectual. El autor al usar el término aplanar, de manera frecuente, quiere mostrar de qué forma fenómenos como la caída del muro de Berlín, el nacimiento de internet y la tercerización del trabajo, han cambiado el panorama mundial y evidencia que la interacción de los países es cada vez más estratégica, pero también despiadada, de este modo,

desde una óptica macroeconómica se ven avances orientados a la parte social, como la disminución del desempleo y el IPC, pero a la vez preocupante cuando el PIB, el PIB per Cápita y la balanza comercial van en disminución y se identifica que los ingresos de las familias en algunos casos son cada vez menores o insuficientes para llevar una vida digna y que la poca inversión en el campo, el principal generador de riqueza han puesto al país en desventaja con relación a las importaciones.

Ahora bien, las empresas toman sus decisiones evaluando los indicadores económicos, con el fin de identificar que fortalezas y amenazas se reconocen y sobre estas definir estrategias empresariales para proyectarse en el futuro, nada de esto tiene validez sino se contempla que el mercado es cambiante y los oferentes de productos cada vez mayores, con propuestas de producto y precios que trataran de ganar una mayor participación en las ventas; uno de los modelos para analizar estos elementos lo introduce (Porter, 2008) al incluir algunas variables que influyen en el desarrollo empresarial de cualquier organización, estas son: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos, los dos iniciales regularmente se contemplan dentro de la dinámica de planeación, producción y ventas, pues a través de los primeros se estima la demanda y en conjunto con esta se definen los precios y los segundos son la pieza clave que garantizan la disponibilidad de materia prima, esto se complementa con la prospección de cuales competidores pueden entrar en un futuro, así como las tendencias de consumo que podrían llegar a sustituir los productos que la empresa produce, de este modo, se contemplan los factores internos y externos que intervienen en el proceso de gerenciar una empresa y su manejo estratégico puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Por último, estos elementos deben ir acompañados por un pensamiento que genere diferenciación, basados en esto (Mauborgne & Kim, 2012) proponen una estrategia para salirse de la competencia tradicional a través del diseño de productos y servicios que sean difícilmente replicables, ofrezcan valores agregados a sus clientes y en conclusión establezcan un nuevo mercado en donde no habrá comparaciones y los clientes estarán dispuestos a pagar cada centavo del producto, pues valoran lo que reciben y encuentran de forma directa esos elementos que se ofrecen como únicos y de difícil remplazo.

En conclusión, las cifras, las estadísticas y los indicadores son la brújula, el mapa y el faro que los empresarios tienen para orientar su negocio hacia mercados sanos y que ofrezcan oportunidades, pero también son las armas que le permitirán salir adelante cuando vengan momentos difíciles y se deban tomar decisiones complejas que requieran bases sólidas y confiables.

9.1. Diagnóstico Análisis de indicadores económicos

Tabla 3 Indicadores económicos

Indicadores Económicos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflación (IPC)	2,44%	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	3,30%
Desempleo	10,00%	9,20%	9,20%	8,20%	8,90%	8,70%
PIB	4,0%	4,9%	4,4%	3,1%	2,0%	1,1%
PIB per Capita **	\$ 7.884,98	\$ 8.030,58	\$ 7.913,38	\$ 6.044,52	\$ 5.805,60	
PNB ***	\$ 542,37	\$ 579,91	\$ 619,25	\$ 654,15	\$ 676,85	
TRM	\$ 1.768,23	\$ 1.926,83	\$ 2.392,46	\$ 3.149,47	\$ 3.000,71	\$ 3.038,26
Tasa Interes	20,89%	19,85%	19,17%	19,33%	21,99%	21,98%
Precio Petroleo	\$ 109,45	\$ 84,06	\$ 56,80	\$ 37,10	\$ 48,03	\$ 50,28
Indice de Confianza del consumidor		15%	16%	4%	-21%	-16,9%
Importaciones *	\$ 128.880,00	\$ 136.584,00	\$ 147.336,00	\$ 149.425,00	\$ 140.128,00	
Exportaciones *	\$ 81.016,00	\$ 85.233,00	\$ 83.918,00	\$ 84.951,00	\$ 84.164,00	
Pobreza	32,70%	30,60%	28,50%	27,80%	28%	
Café						
Oro	\$ 2.974.886	\$ 2.328.337	\$ 2.823.714	\$ 3.584.345	\$ 3.461.293	\$ 3.811.816
Salario Mínimo	\$ 566.700	\$ 589.500	\$ 616.000	\$ 644.350	\$ 689.455	\$ 737.717
Población Enomicamente Activa	64,5%	64,2%	64,2%	64,7%	64,5%	

* expresado en miles de millones

** expresado en dolares

*** expresado en miles de millones de dolares

Fuente: Elaboración propia

Inflación (IPC)

La inflación en Colombia desde el año 2012 ha venido en crecimiento constante con una leve disminución en 2015, iniciando el periodo con 2,44% y cerrando en 5,75%. (DANE, 2017) La devaluación del peso frente al dólar en los últimos 2 años, así como el aumento del precio de los combustibles son una de las causas más probables de este fenómeno, en 2017 se ha visto una contracción económica por la poca confianza del consumidor en generar más gasto del necesario, el miedo a tomar créditos o aumentar las deudas y el incremento de 3 puntos en el IVA, así como el aumento de los productos incluidos en el gravamen han causado que los hogares gasten más o que tengan que tomar decisiones con relación a que productos consumen o dejan de hacerlo. En

las empresas la inflación afecta pues incrementa el gasto con relación a salarios (al incrementar el IPC las centrales obreras buscan un incremento proporcional para el salario mínimo), insumos y materias primas, de este modo, en búsqueda de rentabilidad regularmente se recortan presupuestos con relación a personal y mercadeo, esto último afectando de manera directa a Artgraphic D.A.V pues disminuye la cantidad de piezas publicitarias o la periodicidad para la producción de estas. Adicionalmente, el incremento en los insumos obliga a que se deban tomar decisiones con relación a ajustar las listas de precios, lo que impacta directamente a los clientes; o por el contrario mantener los precios y afectar la rentabilidad de la empresa.

Desempleo

Una de las preocupaciones durante el gobierno del presidente Juan Manuel Santos ha sido disminuir la tasa de desempleo de manera significativa y su objetivo primordial desde el inicio de su mandato fue el de llegar a cifras menores a los 2 dígitos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística , 2017). En su portal Web (Semana.com, 2013) hace referencia al logro alcanzado durante varios meses para llegar a una tasa de desempleo menor al 10%:

En el país hay 21 millones 310 mil colombianos trabajando. En estos últimos tres años encontraron trabajo más de 2 millones 300 mil compatriotas (La población de Medellín). Este año y durante cuatro meses seguidos el desempleo en un dígito, es decir, por debajo del 10 por ciento. En lo corrido del gobierno 2 millones 459 mil han salido de la pobreza y 1 millón 317 mil superaron la pobreza extrema. “Que uno de cada tres colombianos esté en la pobreza sigue siendo demasiado”: dijo Santos.

Esto si bien es un logro no deja de generar alarma, pues aún hay personas y su círculo familiar que no tienen un ingreso fijo para solventar sus necesidades en el día a día; cabe aclarar, que en estas cifras se contempla a los colombianos que han hecho del trabajo informal su medio de subsistencia.

Ahora bien, no se puede relacionar el desempleo con ARTGRAPHIC D.A.V, pues por el contrario es una empresa que actualmente genera 117 empleos de forma directa y más de 200 de

manera indirecta y aunque parezca una cifra pequeña, es un gran logro comparado con la realidad que se vive en las grandes ciudades.

PIB, PIB per capital y PNB

El PIB es un indicador que muestra el crecimiento en la producción y consumo del país, por lo tanto, si año a año los niveles de crecimiento son positivos, se puede decir que hay una economía favorable en la cual mantiene y crece el consumo, de acuerdo con (Asobancaria, 2013) “El consumo de los colombianos es lo que más pesa en el crecimiento económico. En efecto, lo que comúnmente se llama “gasto de los hogares”, representa las 2/3 partes del PIB”.

Así, el PIB sirve a su vez para medir que tanto consumen o no los hogares, este análisis debe ir acompañado del PIB per cápita que muestra la riqueza o carencia de cada uno de los ciudadanos en un periodo de tiempo establecido, se debe aclarar, que países europeos con mejores economías tienen un PIB per capital superior a los 20.000 dólares y Estados Unidos o Canadá superior a los 40.000 dólares lo que significa un ingreso promedio por habitante de 14.000 y 34.000 respectivamente, muy superior a los 6.000 dólares promedio de Colombia (Banco Mundial, 2017).

Ahora bien, el PNB o Producto Nacional Bruto representa la producción nacional sumada a la producción realizada con capital extranjero (Ministerio de Hacienda, 2017); también es importante resaltar que de acuerdo a (Dinero, 2017) la inversión extranjera en el primer trimestre de 2017 cayó en 46,5%, en donde el sector que más decrece es el minero y pese al decrecimiento general, el sector manufacturero crece 65% en todos los casos comparando año 2016 vs 2017.

Al contextualizar este análisis con la empresa en mención se puede decir que el aporte Macroeconómico al PIB por parte de ARTGRAPHIC D.A.V es mínimo, pero, a nivel microeconómico y por familias con relación al PIB per capital es alto, pues la generación de empleos y el pago de salarios dignos permite incentivar el gasto (consumo) y de forma directamente proporcional la producción de bienes o servicios, así mismo no se ve un impacto considerable al contrastarlo con el PNB y la inversión extranjera, pues, el capital de trabajo de la empresa es netamente colombiano.

TRM y Precio del Petróleo

La TRM o tasa representativa del mercado

Es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. (Banco de la República, 2017).

Esto impacta de manera directa a las personas naturales y las empresas que compran y venden sus productos en el exterior, al importador lo afecta pues tendrá que pagar más pesos por la mercancía o insumos que está comprando y al exportador lo beneficia en la medida en que va a recibir más pesos por los productos que venda, en los 5 años de análisis es claro que la TRM ha casi duplicado su valor al pasar de \$1.768 a \$3.000 pesos (Banco de la República, 2017) y como efecto inmediato devaluando la moneda frente al mercado internacional; uno de los factores que más han impactado es la caída del precio del petróleo que en 2012 vendía cada barril en 109,45 dólares (Precio Petróleo, 2017) y a hoy esta cotizado en 50,28 dólares, una caída del precio por encima del 50% , (Gandini, 2017) así lo explica en su artículo de la revista dinero:

Esta relación viene dada por el flujo de dólares derivado del pago de cada barril de petróleo que Colombia vende en el exterior, así que cuando cae el precio, menos dólares entran por la misma cantidad de petróleo y reducen la oferta en el mercado de divisas eso hace que la tasa de cambio, en este caso la TRM, suba.

Artgraphic D.A.V se ve afectada de manera directa con la devaluación del peso, pues uno de los insumos principales que es el papel se compra en Italia, por ello a medida que el dólar sube, el costo de producción de las piezas publicitarias también lo hace, por lo tanto, se deben tomar decisiones con relación a subir precios y ser menos competitivos o mantener los mismos y ser menos rentables.

Tasa de interés

Las tasas de interés regularmente son usadas por el gobierno y el banco central como un mecanismo para incentivar o desacelerar el consumo, con el fin de controlar la cantidad de

dinero circulante lo que lleva a contraer o acelerar la economía. Las condiciones negativas de los últimos años han generado un ambiente de pesadumbre y poca confianza en el sistema financiero lo que ha disminuido el gasto y un crecimiento en el interés durante los años 2016 y 2017 (Superfinanciera, 2017) dentro del sistema financiero; estos fenómenos adversos, deben llevar a ARTGRAPHIC D.A.V a diseñar mecanismos que permitan un adecuado flujo de caja, minimizando los niveles de inventario, así como de cartera y en lo posible no emprender proyectos que requieran la solicitud de créditos pues los intereses son bastante altos.

Importaciones y Exportaciones

La balanza comercial hace alusión a la diferencia que generan las importaciones y exportaciones de un país, Colombia al ser un exportador de Commodities y no de productos terminados o procesados, está en desventaja con el resto del mundo, pues los productos que exporta tienen un alto costo, dando como resultado una diferencia negativa para el país, lo que preocupa es que el crecimiento de las importaciones durante el periodo que se está analizando es del 8,9% y de las exportaciones solo del 3,9% dejando a la nación en una posición poco ventajosa frente al mercado internacional, esto complementado, con políticas muy débiles que no facilitan, ni apoyan a los empresarios locales a desarrollar productos procesados de calidad, a precios competitivos.

Artgraphic D.A.V, hace parte del grupo de organizaciones que con el fin de ofrecer producto de altísima calidad a sus clientes y al no contar con proveedores locales que ofrezcan ese tipo de insumos, deben comprar el papel (principal insumo para su proceso productivo) a proveedores internacionales, en este caso italiano. (Procolombia, 2017)

Índice de confianza del consumidor

El Índice de Confianza del Consumidor muestra el grado de optimismo o pesimismo que tienen los encuestados a nivel económico y si consideran que es un momento para realizar inversiones o gasto o por el contrario para disminuir el nivel de endeudamiento o si es posible, generar ahorro, (Rivera, 2016) del observatorio de desarrollo económico comenta sobre el tema:

De acuerdo con los registros de la encuesta de opinión sobre las expectativas de los consumidores que realiza Fedesarrollo en Bogotá, durante los últimos cuatro años este indicador registró un paulatino deterioro, en especial a partir de octubre de 2015, periodo en el que empezaron a sentirse los efectos climáticos del fenómeno del niño y los aumentos efectuados en la tasa de interés por parte del Banco de la República

De este modo se evidencia que los consumidores tienen una percepción negativa con relación a la situación económica del país, lo que se verá representado en una disminución del consumo y aunque la mayoría de los clientes de ARTGRAPHIC D.A.V son empresas, lo que haría suponer que no hay impacto directo, estos clientes si se pueden resentir si su nivel de ventas baja, lo que implicaría disminución en presupuestos y a la final menor inversión en publicidad y mercadeo.

Pobreza y salario mínimo

Así como el gobierno ha tratado de combatir el desempleo, también se ha empeñado en desarrollar programas que lleven a más colombianos a salir de la pobreza. Para 2016 se estableció que los hogares que tuvieran un nivel de ingresos menor a \$241.673 serían considerados pobres y si es menor a \$114.692 estarían en pobreza extrema (El Heraldo, 2017).

Lo que es realmente crítico no es que haya aún un 28% de la población en condición de pobreza, sino que, se tenga la concepción de que una familia puede vivir de manera digna con \$241.673, en este caso, el consumo se dirige exclusivamente a productos que suplan las necesidades básicas como son techo y alimentación. En la medida en que las condiciones de los ciudadanos no sean adecuadas, no se podrá hablar de equidad o igualdad, si se habla de recuperación económica, pero no se logra garantizar la calidad de vida de las personas en vez de avanzar se ira en retroceso.

Cualquier empresa en cualquier sector se ve afectada por la pobreza, pues habrá ciudadanos que no podrán ser parte del ciclo de obtener ingresos y consumir. Del mismo modo se puede evaluar el salario mínimo por varios aspectos: el aumento anual de este, no va en línea con la inflación o el IPC, de esta manera los incrementos no alcanzan a cubrir el aumento de los productos de la canasta familiar; el constante aumento del precio de la gasolina encarece las

tarifas de transporte y de algunos alimentos que llegan a las principales centrales de abastos vía terrestre, por último, los cambios climáticos afectan las cosechas, disminuyendo la oferta de alimentos y haciendo que el precio de los mismos aumenten.

Por esta razón \$781.242, el valor establecido para el salario mínimo en 2018, si bien es una cifra muy superior a la establecida para la línea de pobreza, es insuficiente para cubrir los gastos que puede tener una familia con relación a alimentación, vivienda y educación.

Café y Oro

Si bien estos factores son importantes para la economía del país, no son relevantes para la actividad que desarrolla ARTGRAPHIC D.A.V pues no se relacionan con el comercio de metales preciosos como el oro (Oro Precios, 2017) o el comercio del café (Federación Nacional de Cafeteros, 2017)

9.2. Análisis Sectorial.

La empresa ARTGRAPHIC D.A.V asesorada por el grupo de trabajo se encuentra ubicada en el sector de la economía terciario o sector de servicios y al subsector de impresión litográfica y de artes gráficas.

El sector terciario está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. La existencia de este sector permite realizar la clasificación de todas las actividades económicas aumentando el bienestar de los consumidores a través de los servicios o la producción de bienes inmateriales (Economipedia.com).

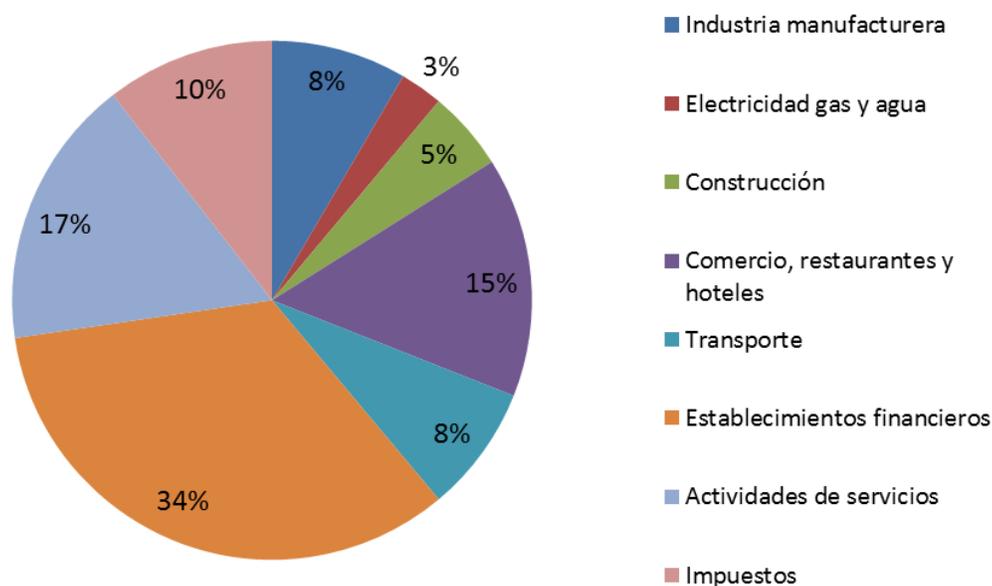
Dentro del sector terciario se pueden encontrar los sectores de servicios financieros e inmobiliarios que desde hace 10 años son los que más empujan al crecimiento de la economía, durante el cuarto trimestre del 2016 aportaron al crecimiento del producto interno bruto el 5.0% más que el año anterior, dando como resultado que el sector financiero represente el 22 por ciento de la economía colombiana. (portafolio.co).

Participación del PIB por sector

Según cifras recopiladas de la Superintendencia de Sociedades, las empresas de la industria gráfica dedicadas a las actividades de impresión facturaron en el año 2015 aproximadamente \$2,6 billones. Igualmente, las cifras del Dane al cierre de 2016 indican que las ventas de la industria se incrementaron 2,8% y 4.6% en términos nominales con respecto al año anterior, demostrando que el sector de la industria gráfica tiene una proyección de crecimiento en Colombia y realiza un gran aporte al PIB. (portafolio.co).

Ilustración 3 PIB Sectorial

Participación del PIB por sector



Fuente: Dinero.com

9.3. Matrices de análisis

9.3.1. Matriz DOFA

Tabla 4 Matriz DOFA

DOFA	<p style="text-align: center;">Fuerzas - F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de pago y endeudamiento • Inversión en actualización tecnológica e infraestructura • Amplio portafolio de clientes • Buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores • Posicionamiento de marca. • Compromiso ambiental a través del control de los residuos químicos y orgánicos • Uso de materiales de excelente calidad con estándares internacionales • Certificaciones de calidad (ISO 9001:2008, ISO 14001 y OHSAS 18001) 	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un estudio de mercado, se evidencia desconocimiento de la competencia • Poco empoderamiento de los líderes en su función administrativa y de seguimiento, sentido de pertenencia y toma de decisiones. • La organización no cuenta con página Web • Falta de seguimiento a gestión de procesos por medio de indicadores. • Actualización en oferta de productos a nivel digital
<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar socios de negocio o aliados estratégicos que tengan conocimiento en otras líneas de producto • Relaciones con proveedores del exterior (importaciones). • Medición y seguimiento en la calidad de los productos. • Uso de las certificaciones de calidad como ventaja competitiva para la adquisición de nuevos clientes. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer una cultura de cooperación y mejora continua en todos los procesos • Establecer tiempos de obsolescencia de los equipos, con el fin de actualizarlos a nivel tecnológico • Segmentar clientes y ofrecer servicios personalizados de acuerdo a sus necesidades • Reducir consumos, desperdicios y huella ecológica • Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional • Evaluar convergencia de tecnología digital con impresión 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de liderazgo y manejo de equipos basado en los lineamientos de gestión de calidad. • Crear el sitio WEB de la empresa en donde se evidencien los valores corporativos de la organización, el portafolio de productos y servicios y se habiliten módulos para generar comunicación directa con los clientes y proveedores. • Establecer los indicadores y diseñar las herramientas que permitan hacer el seguimiento adecuado a los procesos. • De acuerdo a los hallazgos encontrados en el plan de mercadeo, definir los productos digitales más demandados y sobre esto incursionar en la oferta de los mismos.
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforma Tributaria, aumentando el valor de los insumos • Creación de empresas ilegales e informales • Alto nivel de empresas que ofrecen los mismos servicios a menor precio • Políticas de pago definidas por el cliente. • No existe un estudio de mercado, se evidencia desconocimiento de la competencia 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar las ventajas que ofrecen los productos impresos con altos niveles de calidad y el impacto positivo que brinda tanto al cliente como al medio ambiente. • Establecer políticas de cartera, en donde se brinden descuentos por pronto pago de los servicios prestados. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente la competencia • Fortalecer cultura de servicio y asesoría al interior de toda la compañía

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en el capítulo anterior el DOFA se desarrolló con el fin de encontrar los elementos externos e internos que afectan o benefician la empresa y la relación que se genera entre estos, para así, generar acciones que permitan disminuir o eliminar los factores negativos y mantener y seguir construyendo con los positivos.

9.3.2. Matriz MEFE

Tabla 5 Matriz MEFE

El resultado del valor ponderado para la empresa ARTGRAPHIC DAV es de 2.8, lo que indica que la empresa se encuentra en un nivel medio en la creación de estrategias que busquen aprovechar con eficacia las oportunidades externas que se presentan.

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Buscar socios de negocio o aliados estratégicos que tengan conocimiento en otras líneas de producto.	0,05	2	0,1
Relaciones con proveedores del exterior (importaciones).	0,1	4	0,4
Medición y seguimiento en la calidad de los productos.	0,175	2	0,35
Uso de las certificaciones de calidad como ventaja competitiva para la adquisición de nuevos clientes.	0,175	3	0,525
Amenazas			
Reforma Tributaria, aumentando el valor de los insumos.	0,175	3	0,525
Creación de empresas ilegales e informales.	0,125	2	0,25
Alto nivel de empresas que ofrecen los mismos servicios a menor precio.	0,125	4	0,5
Políticas de pago definidas por el cliente.	0,075	2	0,15

Criterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

Valor Ponderado empresa	2.8
--------------------------------	------------

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis se evidencia las oportunidades con las que cuenta ARTGRAPHIC DAV como la oferta de servicio de diseño que se trata de brindar según el mercado del cliente, la mejor opción en las impresiones o servicios solicitados para que este pueda generar los resultados esperados, también se puede decir que la informalidad del servicio que presta la empresa y que se ofrece a un menor o mejor precio por algunos competidores informales es una de las mayores amenazas que se pueden presentar y que es difícil minimizarla ya que es externa.

Para obtener un resultado mejor del valor ponderado, la empresa debe trabajar y perfeccionar las estrategias en donde estas respondan de manera excelente frente a las oportunidades y amenazas externas que se presentan.

9.3.3. Matriz PESTEL

Tabla 6 Matriz PESTEL

Esta matriz es instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Al revisar los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir.

<p style="text-align: center;">Político</p> <p>1 Durante 7 años ha gobernado el presidente Juan Manuel Santos, que entregará mandato en el 2018 Los diálogos con la guerrilla han dividido al país y polarizado los grupos políticos (a favor y en contra del gobierno)</p> <p>2</p> <p>3 La corrupción ha dejado en evidencia personajes públicos que se han apropiado recursos del estado La llegada al poder de Donald Trump genera expectativa con relación al TLC y el apoyo económico de</p> <p>4 EEUU</p> <p>5</p>	P
<p style="text-align: center;">Social</p> <p>1 La percepción de inseguridad en las principales ciudades es una constante</p> <p>2 El desempleo ha obligado a aumentar el número de personas realizando trabajo informal</p> <p>3 Anualmente crecen las cifras de violencia hacia la mujer y los niños</p> <p>4 Alto índice de migración de ciudadanos venezolanos</p> <p>5</p>	S
<p style="text-align: center;">Ecológico</p> <p>La deforestación sigue creciendo, usando la tierra para la agricultura, la construcción o uso en cultivos</p> <p>1 ilícitos El cambio climático se ve representado en condiciones extremas de lluvia y sequía en diferentes épocas del año</p> <p>2</p> <p>3 Se está tratando de poner freno a la explotación ilegal minera La calidad del aire en las principales ciudades cada vez es peor, especialmente en las principales vías y</p> <p>4 zonas industriales</p> <p>5 Disminución del uso de bolsas.</p>	E

E	Económico
	1 El desempleo volvió a subir a niveles de doble dígito
	2 El banco de la república continúa con su política de altos intereses lo que desacelera el consumo El incremento en 3 puntos del IVA ha encarecido la canasta familiar, lo que lleva a pagar más por
	3 los mismos productos o comprar menos.
	4 Durante 2016 y 2017 el ICC (índice de confianza del consumidor) ha estado en niveles negativos
T	Tecnológico
	Las tendencias de las redes sociales son cada vez más fuertes, especialmente en la generación X, Y
	1 y milenials
	2 En 2016 se alcanzó una penetración de banda ancha en 13,2 millones
	3 A cierre de 2015 el 53% de los celulares fueron Smartphones (cerca de 30 millones)
L	Legal
	1 Hay un debate muy fuerte con relación a los derechos que tiene la comunidad LGTBI
	2 Con cambios en el modelo de licitaciones se busca frenar la corrupción
	3 Con la reforma tributaria (ley 1819 del 2016) se mantiene la exención al pago de los aportes al SENA e ICBF
	4
5	

Fuente: Autoría propia

Con base al análisis realizado a la empresa ARTGRAPHIC DAV se encuentra que la empresa en cuanto al entorno legal se beneficia con la reforma tributaria (ley 1819 del 2016) en la exención del pago de los aportes al Sena e ICBF, en cuanto a lo económico y el desempleo ARTGRAPHIC DAV en el último año realizó contratación de personal disminuyendo este indicador y en el factor ecológico la empresa está comprometida con el medio ambiente lo que permitió que obtuviera la certificación ISO 14001 del medio ambiente.

9.3.4. Matriz PERFIL COMPETITIVO – MPC

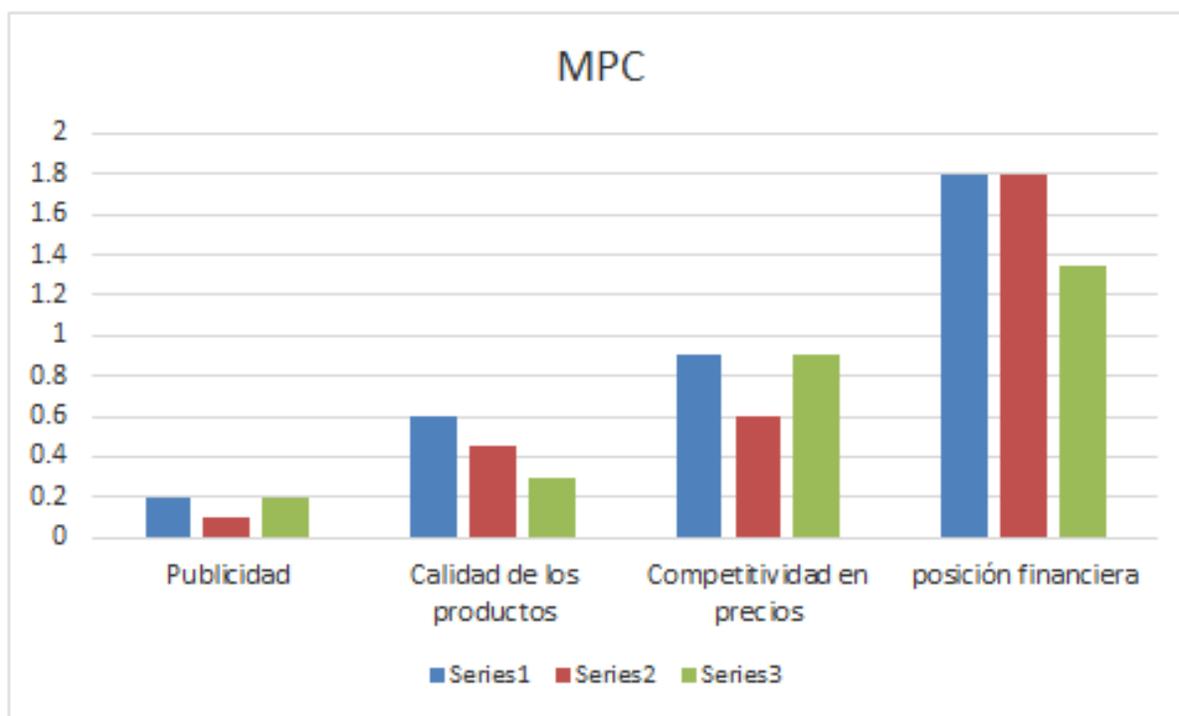
Tabla 7 Matriz MPC

La matriz del perfil competitivo permite identificar a los principales competidores de la empresa, observando los resultados generados de los factores calificados de los tres principales competidores de ARTGRAPHIC DAV, se evidencia que la empresa Panamericana Formas e Impresos S.A es el competidor más fuerte en general en donde la calidad de sus productos y la posición financiera de esta empresa elevan el resultado del total ponderado a 3.5. Con esta matriz

se observa que la empresa Grafiq Editores S.A.S es el competidor menos fuerte con un total ponderado de 2.75.

		PANAMERICANA FORMAS E IMPRESOS S.A.		QUAD GRAPHICS COLOMBIA S.A.		GRAFIQ EDITORES S.A.S	
		3,5		2,95		2,75	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Calidad de los productos	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Competitividad en precios	0,3	3	0,9	2	0,6	3	0,9
posición financiera	0,45	4	1,8	4	1,8	3	1,35

Criterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK



Fuente: Elaboración propia

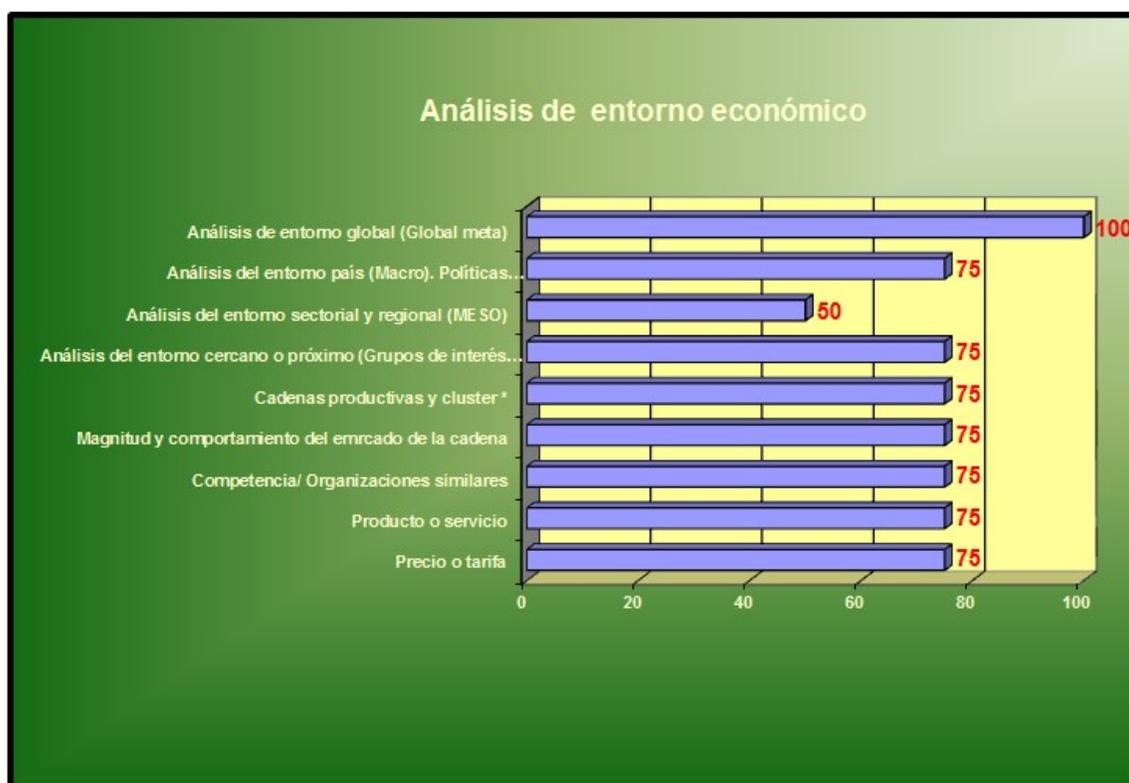
Con estos resultados acerca de los competidores principales de ARTGRAPHIC DAV se aconseja para llegar al nivel de Panamericana Formas e Impresos S.A. realizar una mayor

publicidad de la empresa en donde se destaque la calidad ofrecida en sus productos aprovechando las certificaciones en calidad con las que la empresa cuenta.

9.3.5. Matriz MMGO – Entorno económico

Tabla 8 Matriz MMGO

La empresa ARTGRAPHIC DAV en su entorno económico se evidencia que está transformando y utilizando su conocimiento de acuerdo con los estadios que la empresa debe pasar, para convertirse en una empresa moderna y competitiva.



Fuente: Elaboración propia

En relación al análisis del entorno económico antes desarrollado se puede afirmar que la empresa fortalece e implementa buenas políticas de desarrollo organizacional y direcciona sus funciones productivas en relación a las metas propuestas a mediano y largo plazo, mediante el cumplimiento de lineamientos administrativos, productivos, financieros y logísticos que se deberían evaluar con mayor periodicidad con miras al logro de la excelencia; así como también

podemos manifestar que esta debe evaluar, replantear e implementar una adecuada política sobre su posición en el mercado local y su proyección nacional.

Problemas y potencialidades: La mayor fortaleza se basa en el análisis del entorno global, ya que se maneja una información especializada, donde se contrata asesores, se utilizan metodologías claras para analizar los planes a largo plazo, identificando oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización. En los Problemas que se evidencian en el ámbito del entorno sectorial donde hay que colocar mayor atención a las dificultades para convertirla en fortaleza.

Recomendaciones:

1. Como la empresa está en un proceso continuo de crecimiento se aconseja la búsqueda de asesoría externa para los diferentes procesos que manejan:
2. No existe un estudio de mercado: es necesario realizar un estudio de mercadeo de acuerdo con los hallazgos encontrados en el plan de mercadeo, definir los productos digitales más demandados y sobre esto incursionar en la oferta de estos.
3. La organización no cuenta con página Web: Crear el sitio WEB de la empresa en donde se evidencien los valores corporativos de la organización, el portafolio de productos y servicios, que se habiliten módulos para generar comunicación directa con los clientes y proveedores.
4. Falta de seguimiento a gestión de procesos por medio de indicadores: Establecer los indicadores y diseñar las herramientas que permitan hacer el seguimiento adecuado a los procesos.

9.3.6. Matriz de las Cinco fuerzas de Porter

Tabla 9 Matriz de Porter

Con este modelo estratégico se analiza el nivel de competencia de Artgraphic DAV, En las entradas potenciales se evidencia que se maneja las certificaciones de calidad como la ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. Dando garantía por la calidad del producto, también se cuenta con excelente maquinaria.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	PODER DE LOS PROVEEDORES	PODER DE LOS COMPRADORES	LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> Las certificaciones de calidad, ISO 9001, ISO 14001 de medio ambiente y OHSAS 18001 de seguridad en el trabajo. Asesoría de los clientes enfocados en negocios corporativos. La empresa cuenta con maquinaria <ul style="list-style-type: none"> Oferta de servicio de diseño, incursionando directamente en el mercado del cliente. Garantía por la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación con proveedor extranjeros utilizando la TRM del año realizando el pago a 120 días, especialmente el proveedor de papel que se importa desde Italia. Ubicación estratégica con el fin de tener los proveedores cerca. Condiciones de pago a 30, 60, 90 y 120 días con proveedores nacionales. Insumos de alta calidad garantizando un producto final con las mismas características. <ul style="list-style-type: none"> Se maneja proveedores con la modalidad de consignación (factura solo lo que se consume). La mayoría de los proveedores de papel ofrecen sus productos con precios similares, ya que nos sostienen los precios de fábrica. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos macro que garantiza a la empresa una continuidad con los clientes. <ul style="list-style-type: none"> Asignación presupuestal. La empresa genera actividades (fidelización de clientes mediante eventos). <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de diseño. Nuevos productos para el cliente como beneficios (eventos académicos). Cada cliente define los tiempos de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas grandes que ofrecen el servicio de impresión. Tecnología, promocionales, redes sociales, Internet (sustituyen la impresión). <ul style="list-style-type: none"> Pantallas para tenderos, la digitalización de la publicidad. Menudeo la venta del producto al por menor. 	<ul style="list-style-type: none"> Guerra de precios. Calidad y medición de tiempos. La informalidad a mejores precios (la ilegalidad).

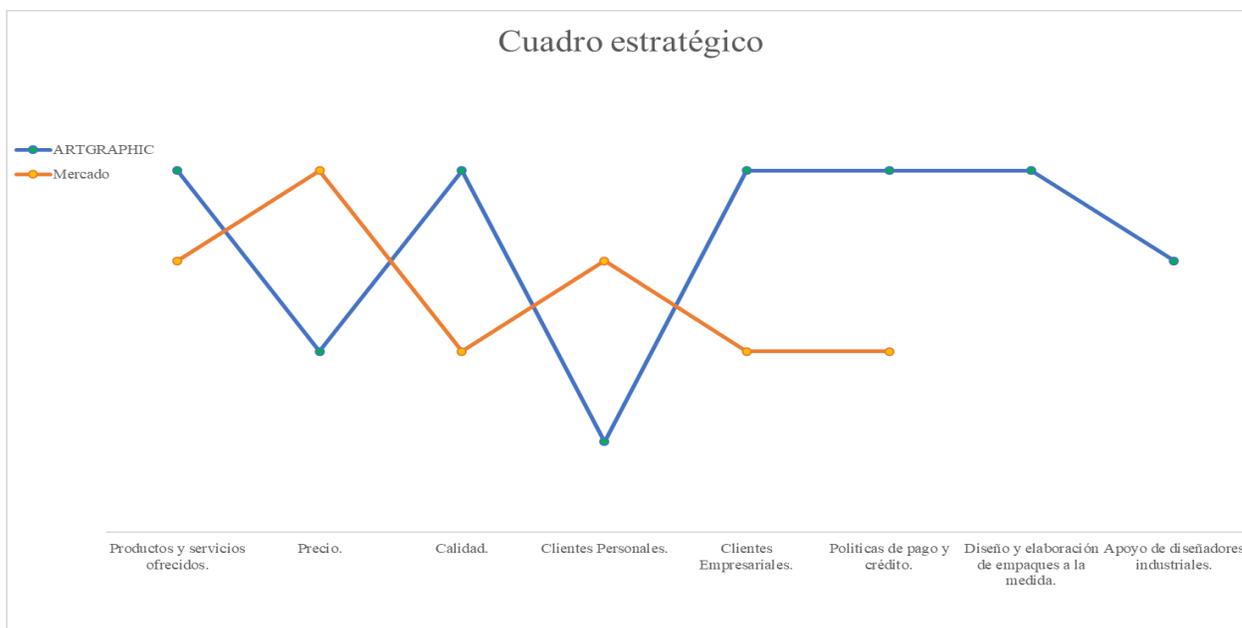
Fuente: Elaboración propia

En el poder de los proveedores se encuentran ciertas alianzas y acuerdos que se tienen con los proveedores como las condiciones de pago, las alianzas con los proveedores, la calidad de los insumos con el que se garantiza un excelente producto. En el poder de los compradores se da a conocer los contratos macro que se tienen con algunos clientes, el desarrollo de diseño, los nuevos productos para el cliente. En las amenazas se hallan empresas grandes que ofrecen el mismo servicio, la tecnología, el menudeo del producto. En rivalidades se evidencia un gran problema como lo es la guerra de precios y la informalidad.

9.3.7. Matriz de la estrategia de Océano Azul

Tabla 10 Matriz Océano Azul

A través de la identificación de oportunidades propuesta en el océano azul, se logra descubrir cuáles son esos valores agregados que tiene la empresa y brinda un horizonte hacia el cual la empresa se puede orientar como negocio principal o diversificación de su portafolio actual.



Eliminar

- Importancia del precio bajo.
- Impresiones rápidas de baja calidad.
- Poca necesidad de infraestructura.

Incrementar

- Productos y procesos fuera del estándar del mercado.
- Enfoque en el uso final que se le dan a las piezas publicitarias.

Matriz de las 4 acciones

Reducir

- Los tiempos que se toma finalizar las piezas.

Crear

- A través de publicidad mostrar a los clientes los productos diferenciales.
- Incluir colores, superficies y texturas para el diseño e impresión de las piezas publicitarias.

Fuente: Elaboración propia

El elemento que más sobresale corresponde al diseño y elaboración de empaques (cajas) personalizados de acuerdo con las necesidades del cliente, un servicio que no ofrecen las empresas al no contar con la maquinaria necesaria para desarrollar este proceso, al comparar esto con la matriz de las 4 acciones se puede evidenciar que es necesario dar a conocer el servicio a un mayor número de clientes y ofrecer propuestas innovadoras con relación a diseño, texturas y colores en el producto final.

9.4. Propuesta de mejora

A partir del análisis de los elementos anteriores se identifica que para generar continuidad en el mercado y diferenciarse tanto de los competidores, como de productores informales se debe lograr diferenciación. Actualmente, las certificaciones de calidad, los altos estándares en impresión y el manejo responsable de los desperdicios sólidos logran esa distancia, pero para conservar y adquirir clientes es necesario replantear el proceso manual en producción para eliminar o disminuir los retrasos en las entregas. Esto se abordará más adelante en el capítulo destinado a logística.

10. Gestión del talento humano

A pesar de los procesos automatizados y el desarrollo de máquinas que han llegado a remplazar a las personas, en el país hay muchas empresas como Artgraphic DAV que aún cuentan en su operación con empleados que hacen parte vital del proceso productivo, por lo tanto, la interacción de los individuos dentro de la organización y garantizar para ellos un mejor bienestar se podrá traducir en mejores resultados para esta.

Por tal razón, nada tiene validez si no se contempla que las empresas son las personas que la componen y no las paredes que la rodean. De este modo, el talento humano y su óptima gestión complementan los elementos claves para desarrollar y hacer crecer una organización. En un principio, la teoría de las relaciones humanas introduce 4 principios contemplando que el hombre es social:

1. Los trabajadores son seres sociales con sentimientos deseos y temores.
2. Las personas reciben cierta motivación del grupo social en el que se desenvuelven.
3. El comportamiento de los grupos está asociado al estilo de supervisión y liderazgo.
4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. (Chiavenato, 2007)

Más adelante se evoluciona el concepto de relación humana a comportamiento humano, basado en qué motiva al hombre a moverse, para esto se toman los niveles establecidos por Maslow de acuerdo con la necesidad:

1. Fisiológicas: relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie.
2. De seguridad: en ellas se busca un ambiente adecuado y seguro, en donde no se presenten amenazas ni peligros.
3. Sociales: que el individuo se sienta parte de un grupo y en este pueda generar intercambio de amor, amistad y afecto.
4. Estima: tiene que ver con cómo es aceptada la persona en la sociedad y que nivel de autoestima le genera.
5. Autorrealización: se busca la realización del propio potencial y la superación continua. (Chiavenato, 2007)

En relación con el comportamiento de los individuos, las organizaciones a su vez buscan sistemas que les permitan dirigir los equipos de trabajo:

1. El autoritario coercitivo, en el que el líder toma las decisiones
2. Autoritario benevolente, que, aunque centraliza la responsabilidad en el líder, este delega algunas funciones
3. Consultivo, que tiene en cuenta los niveles inferiores fomentando la participación y el participativo en el cual se descentralizan las responsabilidades y el líder controla los resultados.

La complejidad de las personas se traduce en organizaciones con la misma característica, por esto la gestión del talento humano se hace vital, pues solo a través de la búsqueda del bienestar de los individuos se pueden lograr equipos de trabajo que a pesar de sus diferencias se enfocan en un bien común.

10.1. Diagnóstico

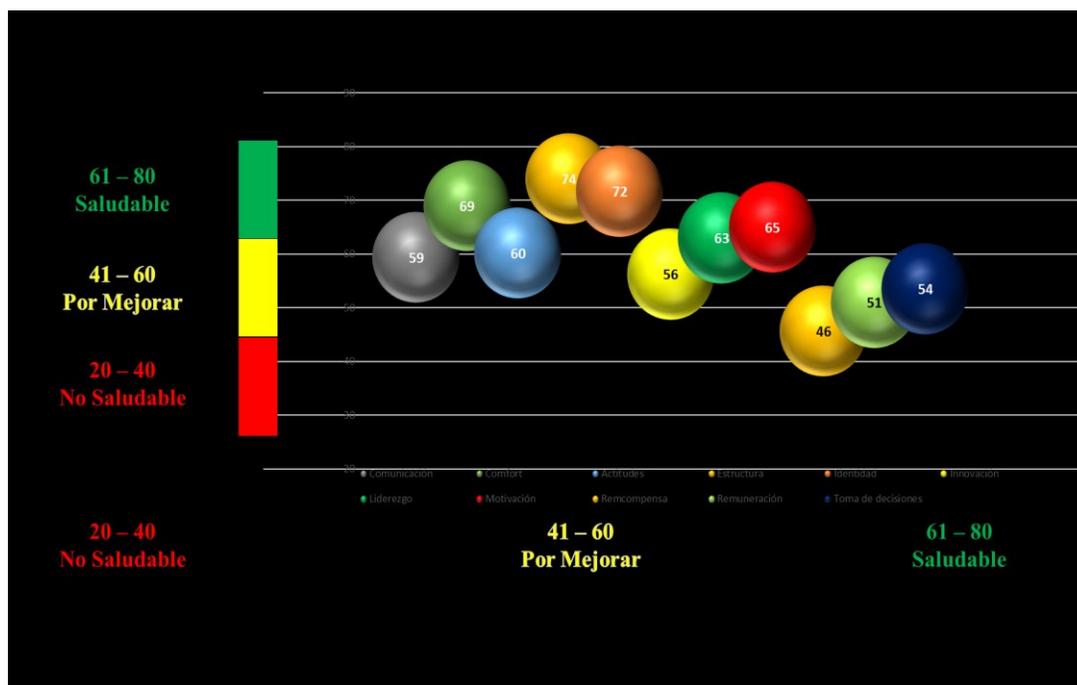
La evaluación del clima organizacional se orienta a la revisión de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal, para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Méndez, 2006)

Para identificar los elementos importantes de la organización y las falencias de la misma, se desarrolló una encuesta que mediante su análisis permite sugerir planes de acción que aplicados podrían mejorar el clima organizacional, como guía se tomó el estudio realizado en Perú por parte del ministerio de salud (Ministerio de salud, 2009), este desarrolló una encuesta de 34 preguntas que esta está basada en el modelo EDCO y evalúa los siguientes aspectos: comunicación, actitudes, innovación, recompensa, remuneración, toma de decisiones, confort, estructura, identidad, liderazgo y motivación, cada uno de estos factores es evaluado de acuerdo a su nivel de ocurrencia: nunca, a veces, frecuentemente y siempre, ponderándolos de 1 a 4.

La encuesta se aplicó a 20 personas, 10 del área administrativa y 10 de producción, por lo tanto, al consolidar las respuestas y darles una calificación, cada una estará dentro de una escala de 20 a 80. Basado en esto se definió que, para cada segmento de respuestas, la media se califica de esta manera: de 20 a 40 es un elemento no saludable, de 41 a 60 está por mejorar y de 61 a 80 está en un nivel saludable y se debe buscar mantenerlo así.

El resumen de las respuestas, se agrupó en el siguiente gráfico:

Ilustración 4 Resumen encuestas EDCO ARTGRAPHIC



Fuente: Elaboración propia

10.2. Propuesta de mejora

El análisis de las encuestas mostro que dentro de los 11 grupos de elementos ninguno se considera en un nivel crítico o no saludable, 5 son saludables y 6 deberían mejorarse, basados en estas últimas dimensiones y tomando las 3 más críticas se va a desarrollar la sugerencia como plan de mejora, se espera que con estos planes mejore el clima organizacional y de esta forma la productividad en la empresa.

Los aspectos para tener en cuenta son: remuneración / recompensa y toma de decisiones, los objetivos y los planes de acción se concentran en la siguiente tabla:

Tabla 11 Objetivos y plan de acción EDCO ART GRAPHIC DAV

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Indicadores
1. Integrar y motivar a los colaboradores de la empresa en la toma de decisiones importantes para esta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al personal la importancia que tiene para la compañía la participación de estos en la toma de decisiones. 2. Realizar un diagnóstico de los colaboradores que desean participar activamente. 3. Elegir entre los interesados máximos 3 personas por cada área e inscribirlos para las reuniones. 4. Convocar a reunión a los colaboradores elegidos para obtener información antes de tomar las decisiones. 5. Demostrar los efectos que tiene para la empresa la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. 	Área de Recursos humanos.	Colaboradores del área de recursos humanos.	Corto plazo	Asistencia de los colaboradores en las reuniones convocadas.
2. Recompensar a los colaboradores con oportunidades de crecimiento académico que a su vez beneficien a la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico sobre el nivel académico de los colaboradores 2. Contribuir con el crecimiento profesional de los colaboradores a través de cursos y capacitaciones según su especialidad. 3. Buscar convenios con institutos y universidades para conseguir un mejor costo. 4. Publicación del listado con los cursos seleccionados para que los colaboradores escojan el que más le beneficia. 	Área de Recursos humanos	<p>Instituto o Universidad que brinden los cursos y las capacitaciones seleccionadas.</p> <p>Colaboradores del área de Recursos humanos que</p>	Mediano plazo	Nivel de satisfacción de los colaboradores con la recompensa brindada.

	5. La empresa asumirá el 40% del costo del curso escogido por el colaborador y el 60% restante lo asumirá este por medio de una libranza.		realicen las gestiones.		
3. Hacer relevante la participación de los empleados para la continua mejora de los procedimientos propios de cada área.	1. Realizar una reunión con cada líder de área. 2. Cada líder de área informara a su grupo de trabajo del objetivo a alcanzar y la vital importancia de su opinión para alcanzarlo. 3. Cada empleado informara a su jefe de área las posibles mejoras a realizar. 4. Cada jefe de área reportara las novedades que surgieron durante la indagación. 5. Se recopilará la información y se determinará la viabilidad de la información proporcionada por los empleados.	Área de Recursos humanos, jefes de áreas y empleados	El capital humano	En dos Semestres	Participación de cada empleado

Fuente: Elaboración propia

10.3. Indicadores

Tabla 12 Indicadores EDCO ARTGRAPHIC DAV

Nombre del indicador	Medición	Observaciones	Formula	Meta esperada
Asistencia	Mensual	En las reuniones realizadas mensualmente para la toma de decisiones se tomará asistencia de los colaboradores participantes para hallar el porcentaje de esta.	Número de personas que asistieron / Número de personas convocadas * 100	Participación total de los colaboradores en las reuniones.
Satisfacción	Bimensual	Se realizarán encuestas de satisfacción a los colaboradores que se encuentran dentro los cursos y capacitaciones ofrecidos por la compañía para su crecimiento profesional.	Número de personas satisfechas según las encuestas / Número de personas inscritas en los cursos * 100	Colaboradores satisfechos con el aprendizaje obtenido en los cursos.
Participación	Mensual	Se creará un formato para llevar el registro de las opiniones de cada empleado por área.	Número de personas que participaron / Número de personas que laboran en la empresa* 100	Que el personal se apropie de alcanzar el objetivo

Fuente: Elaboración propia

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

Artgraphic DAV se compromete a cumplir con la legislación actual desarrollando actividades encaminadas a prevenir la contaminación del medio ambiente, controlando aspectos e impactos ambientales, a promover la seguridad y la salud en el trabajo y prevenir la exposición a factores de riesgo propios de las actividades realizadas por la empresa, generando conciencia, compromiso y participación de los líderes, de forma individual y grupal en todos los niveles de la organización para dar cumplimiento a los requisitos pactados con los clientes y las demás partes interesadas pertinentes; logrando alcanzar una cultura empresarial hacia la gestión integral.

11.1. Diagnóstico

La empresa cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que pertenece al sistema de Gestión y se encarga de desarrollar e implementar acciones ambientales, basadas en la prevención de la contaminación y la mejora continua del comportamiento ambiental. Para cumplir con la preservación del medio ambiente ARTGRAPHIC tiene como medidas, evitar la contaminación, manejo adecuado de residuos peligrosos, identificación de aspectos y valoración de impactos.

Adicionalmente, realiza seguimiento al uso, separación y disposición de residuos ordinarios, peligrosos y aprovechables y al cumplimiento de los controles implementados, con ayuda de sus programas ambientales basados en ahorro de energía, uso eficiente del agua, efluentes contaminados con tinta y sólidos contaminados.

Actualmente Artgraphic DAV ha sido reconocido con el Nivel IV, Programa de Excelencia Ambiental Distrital (PREAD) por la secretaria distrital de ambiente.

12. Gestión financiera

El proceso administrativo y financiero de Artgraphic DAV ejerce el control y vigilancia sobre todos los procesos de la compañía. Asegurando la adjudicación de recursos mediante la elaboración del presupuesto anual por cada proceso.

Para el proceso comercial el presupuesto asignado corresponde a la asignación de cupo de crédito y tiempos de pago de los clientes, en el proceso de diseño y desarrollo se asignan recursos a las actividades necesarias para el buen funcionamiento de este proceso, en producción se controla la parametrización, los costos, el correcto funcionamiento de los servicios externos y se audita la liquidación de las cotizaciones y las ordenes de producción.

12.1. Estado de situación Financiera

El Estado de Situación Financiera informa en una fecha determinada la situación financiera de la compañía y está compuesto por el Activo, Pasivo y Patrimonio. Es de gran importancia debido porque permite decidir sobre la capacidad de endeudamiento de la empresa, mediante la rotación de inventarios y de las cuentas por cobrar, así como las decisiones a tomar para cumplir con las obligaciones a corto y largo plazo.

Tabla 13 Estado de situación financiera a diciembre 31 de 2017, Análisis vertical y horizontal.

ARTGRAPHIC DAV
Estado de Situación Financiera Comparativo
A Diciembre 31 de 2017 y 2016
(Expresado en miles de pesos colombianos)

Activo	Notas	31 de diciembre de				Variación	
		2017	%	2016	%	Absoluta	Relativa
Activo Corriente							
Efectivo y equivalentes de efectivo	3	932.748	13%	492.809	6%	439.939	89%
Cuentas comerciales por Cob y otras cuentas por cobrar	4	2.908.657	41%	3.025.180	34%	-116.523	-4%
Inventarios Corrientes	5	1.369.446	19%	2.073.096	23%	-703.650	-34%
Activos por impuestos corrientes	6	320.518	4%	287.535	3%	32.983	11%
Activos por impuestos diferidos		6.980	0%	0	0%	6.980	6979900%
Total del activo corriente		5.538.349	78%	5.878.620	66%	-340.271	-6%
Activo No Corriente							
Propiedades, planta y equipo	7	760.917	11%	2.198.279	25%	-1.437.362	-65%
Propiedades de Inversión	8	823.764	12%	814.554	9%	9.210	1%
Total del activo no corriente		1.584.681	22%	3.012.833	34%	-1.428.152	-47%
Total Activo		7.123.030	100%	8.891.453	100%	-1.768.423	-20%
Pasivo y Patrimonio							
Pasivo corriente							
Ctas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	9	3.783.178	77%	3.972.695	69%	-189.517	-5%
Pasivos por impuestos corrientes	10	156.477	3%	162.892	3%	-6.415	-4%
Pasivos por impuestos diferidos	10	9.536	0%	0	0%	9.536	9535900%
Otros pasivos financieros corrientes	11	593.952	12%	976.924	17%	-382.972	-39%
Otros pasivos no financieros corrientes	12	278.922	6%	283.041	5%	-4.119	-1%
Total del pasivo corriente		4.822.065	98%	5.395.552	93%	-573.487	-11%
Pasivo no corriente							
Otros Pasivos financieros no corrientes	13	116.667	2%	398.718	7%	-282.051	-71%
Total del pasivo		4.938.732	100%	5.794.270	100%	-855.538	-15%
Patrimonio							
Capital Emitido		350.000	16%	350.000	11%	0	0%
Otras Reservas		175.000	8%	175.000	6%	0	0%
Efecto por Convergencia		622.521	28%	622.521	20%	0	0%
Resultado del ejercicio		878.486	40%	229.027	7%	649.459	284%
Ejercicio ganancias acumuladas		158.291	7%	1.720.634	56%	-1.562.343	-91%
Total Patrimonio		2.184.298	100%	3.097.182	100%	- 912.884	-29%
Total Pasivo y Patrimonio		7.123.030		8.891.452		- 1.768.422	

Las Notas 1 a 20 hacen parte integral de los estados financieros al 31 de diciembre de 2017

Eduin Suarez Gonzalez
Representante Legal
(Ver certificación adjunta)

Nidia Bohorquez Bello
Contador
Tarjeta Profesional No. 91536 - T

Yaneth T. Quintero Prado
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional No. 79129 - T

Fuente Elaboración propia

12.2. Estado de Resultados integral comparativo

En el Estado de resultados integral comparativo se deben revelar los ingresos brutos, costo de ventas, gastos de venta, de administración, ingresos y gastos financieros para determinar si la compañía durante el periodo correspondiente obtuvo una pérdida o ganancia de sus operaciones.

Tabla 14 Estado de resultados integral comparativo, Análisis vertical y horizontal.

ARTGRAPHIC DAV
Estado de resultados integral comparativo
A Diciembre 31 de 2017 y 2016
 (Expresado en miles de pesos colombianos)

	año terminado el 31 de diciembre de				Variación		
	Notas	2017	%	2016	%	Absoluta	Relativa
Ingresos							
Ingresos de actividades ordinarias		13.042.743	100%	13.037.536	100%	5.207	0%
Costo de ventas							
Costos de ventas	14	-10.378.476	-80%	-10.551.604	-81%	173.128	-2%
Utilidad bruta		2.664.267	20%	2.485.932	19%	178.335	7%
Gastos operacionales							
Gastos de Administración	15	-1.339.885	-10%	-1.251.422	-10%	-88.463	7%
Gastos de Ventas	16	-820.428	-6%	-791.938	-6%	-28.490	4%
Gastos Financieros		-259.853		-381.914		122.061	
Utilidad Operacional		244.101	2%	60.658	0%	183.443	302%
Ingresos Financieros	18	22.921	0%	112.453	1%	-89.532	-80%
Otros Ingresos no operacionales	18	777.912	6%	204.092	2%	573.820	281%
Gastos no operacionales	19	-50.966	0%	-18.304	0%	-32.662	178%
Ganancias y Perdidas no operacionales		749.867		298.241		451.626	
Utilidad antes de impuestos		993.968	8%	358.899	3%	635.069	177%
Gasto por impuestos		-105.946	-1%	-129.872	-1%	23.926	-18%
Gasto por impuesto diferido		-9.536	0%			-9.536	
Utilidad antes de reserva legal		878.486	7%	229.027	2%	649.459	284%
Reserva Legal			0%				
Utilidad Neta		878.486	7%	229.027	2%	649.459	284%

Las Notas 1 a 20 hacen parte integral de los estados Financieros al 31 de diciembre de 2017

Eduin Suarez Gonzalez
 Representante Legal
 (Ver certificación adjunta)

Nidia Bohorquez Bello
 Contador
 Tarjeta Profesional No. 91536 - T

Yaneth T. Quintero Prado
 Revisor Fiscal
 Tarjeta Profesional No. 79129 - T

Fuente Autoría propia

12.3. Estado de Costos

El propósito especial del Estado de Costos es suministrar información respecto al costo de producción de la empresa.

Tabla 15 Estado de Costos a 31 de diciembre de 2017

ARTGRAPHIC DAV
Estado de Costos
Del 1 de diciembre al 31 de diciembre de 2017
 (Expresado en miles de pesos colombianos)

Inventario inicial de materia prima	1.886.996
(+) Compras de Materia Prima	5.393.556
(-) Inventario Final de Materia Prima	943.498
= Costo de Materia Prima Consumida	6.337.054
(+) Mano de Obra Directa	5.163.790
(+) Costos Indirectos de Fabricacion	4.717.489
= Costo de Produccion Periodo	16.218.333
(+) Inventario inicial Producto en proceso	2.306.551
(-) Inventario Final Producto en proceso	7.634.241
= Costo Producto Terminado	10.890.643
(+) Inventario Inicial Producto Terminado	857.279
(-) Inventario Final Producto Terminado	1.369.446
= COSTO DE VENTA	10.378.476

Eduin Suarez Gonzalez
 Representante Legal

Nidia Bohorquez Bello
 Contador
 Tarjeta Profesional No. 91536 - T

Fuente: Autoría propia

12.4. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son herramientas que se utilizan para medir la estabilidad, capacidad de endeudamiento, capacidad de generar liquidez, rendimientos y utilidades de la compañía, mediante la interpretación de las cifras y resultados de los informes realizados. Estos indicadores facilitan la comparación de la empresa con su competencia y con los líderes del mercado.

Tabla 16 Indicadores financieros a diciembre 31 de 2017

ARTGRAPHIC DAV
Indicadores Financieros
Comparativo a Diciembre 31 de 2017 - 2016
 (Expresado en miles de pesos colombianos)

		<u>2017</u>		<u>2016</u>	
<u>LIQUIDEZ</u>					
Razón Corriente	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,15	$\frac{5.878.620}{5.395.552}$	1,09
Capital de trabajo	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente	716.286	483.069	
Prueba Acida	=	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,86	$\frac{3.805.524}{5.395.552}$	0,71
<u>ENDEUDAMIENTO</u>					
Nivel de endeudamiento	=	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	69%	$\frac{5.794.270}{8.891.453}$	65%
Endeudamiento corto plazo	=	$\frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Total Activo}}$	68%	$\frac{5.395.552}{8.891.453}$	61%
Endeudamiento financiero	=	$\frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$	5,4%	$\frac{1.375.641}{13.037.536}$	10,6%
Impacto de carga financiera	=	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	2,0%	$\frac{381.914}{13.037.536}$	2,9%
Cobertura de intereses	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Intereses}}$	1,61	$\frac{60.658}{109.873}$	0,55
<u>RIESGO</u>					
Indicador de Riesgo	=	$\frac{\text{Activos Fijos}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,73	$\frac{3.012.833}{3.097.183}$	0,97
<u>RENTABILIDAD</u>					
Negocio	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos}}$	19,2%	$\frac{2.485.932}{13.354.082}$	18,6%
Operación	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos}}$	1,8%	$\frac{60.658}{13.354.082}$	0,5%
Rentabilidad del patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	11,2%	$\frac{60.658}{3.097.183}$	1,96%
Rentabilidad del Activo	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}}$	3,4%	$\frac{60.658}{8.891.453}$	0,68%
<u>ROTACION</u>					
Cartera (veces)	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$	4,72	$\frac{13.037.536}{2.967.793}$	4,39
Inventario (veces)	=	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$	6,03	$\frac{10.551.604}{1.802.280}$	5,85

Eduin Suarez Gonzalez
Representante Legal

Nidia Bohorquez Bello
Contador
Tarjeta Profesional No. 91536 - T

Yaneth T. Quintero Prado
Revisor Fiscal
Tarjeta Profesional No. 79129 - T

Fuente Autoría Propia

13. Gestión del mercado

13.1. Antecedentes

Al revisar el proceso de producción al detalle se pudo determinar que el tiempo que toma el trabajo manual en la parte de acabados es lo que genera demoras. Esto impacta de forma negativa a la empresa pues pierde credibilidad con sus clientes, que, a su vez, no salen en los tiempos planeados con el material publicitario que comunique sus campañas, lo que los podría llevar a tomar la decisión de trabajar con otra empresa. Esto afectaría de manera dramática la organización, pues su política consiste en la retención de los clientes y basados en la proyección de facturación se estructuran los planes a nivel financiero y operativo; con menos clientes, menor flujo de caja; si esto ocurre, podría llevar a la empresa a asumir gastos financieros muy altos que pondrían en riesgo su propio patrimonio.

Adicionalmente, la empresa no ha iniciado un proceso orientado hacia los elementos virtuales y digitales. Por un lado, no cuenta con un perfil en las redes sociales y tampoco una página web, lo que limita hallarla en un buscador por internet o que sus clientes encuentren canales alternos de información y comunicación. De manera complementaria la compañía ha elegido no incursionar en el diseño de piezas digitales lo que permitiría a sus clientes desarrollar campañas tanto físicas en puntos de venta, como virtuales en internet; esta desventaja puede ser usada por sus competidores para proponer campañas omnicanal y a la larga podría significar una disminución importante de clientes.

Los elementos expresados anteriormente indican que se deben desarrollar estrategias orientadas a mantener y fidelizar los clientes, así como, la consecución de nuevas cuentas que le brinden a la empresa nuevos ingresos.

13.2. Diagnostico

Para establecer los puntos externos e internos más relevantes que impactan de manera positiva y negativa a la organización se desarrollaron las matrices DOFA y CANVAS, que permitieron condensar y resumir los siguientes elementos:

Fortalezas

1. Portafolio de clientes corporativos y cuentas de alto valor.
2. Especialización en la producción de piezas gráficas.
3. Apoyo por parte del equipo de diseño y logística en servicios complementarios.

4. Reconocimiento de la empresa en el mercado.

Debilidades

1. No existe un estudio de mercado, se evidencia desconocimiento de la competencia.
2. La organización no cuenta con página Web.
3. Actualización en oferta de productos a nivel digital.
4. No se realizan actualizaciones periódicas con relación a productos o materiales de acuerdo con las tendencias que marca el mercado.
5. No ha incursionado aún en las RRSS.
6. Reprocesos generados en el área de acabados o devolución de piezas finalizadas por parte del cliente.

Oportunidades

1. Buscar socios de negocio o aliados estratégicos que tengan conocimiento en otras líneas de producto o servicios.
2. Trabajar con el equipo del área comercial con el fin de conseguir nuevos clientes y buscar impactar otro tipo de industrias.
3. Potencializar la línea de cajas y empaques personalizados.

Amenazas

1. Gran número de competidores, que ofrecen un menor precio.
2. Empresas informales que realizan trabajos similares de manera artesanal a precios muy bajos.
3. Tendencia a la migración de piezas impresas por digitales.
4. Agencias de Marketing que ofrecen soluciones integrales y tercerizan la parte de impresión.

De acuerdo con esta identificación se logran establecer los temas más relevantes en los que la organización debe centrar sus esfuerzos y generar planes de acción:

1. Se deben buscar alternativas de tipo vertical y horizontal de modo que se logren captar nuevos clientes a la vez que se logra una mayor facturación de los existentes.
2. Si la orientación hacia lo digital no es una medida considerada por el grupo directivo, se deben establecer estrategias de marketing que logren afianzar las relaciones con los clientes.

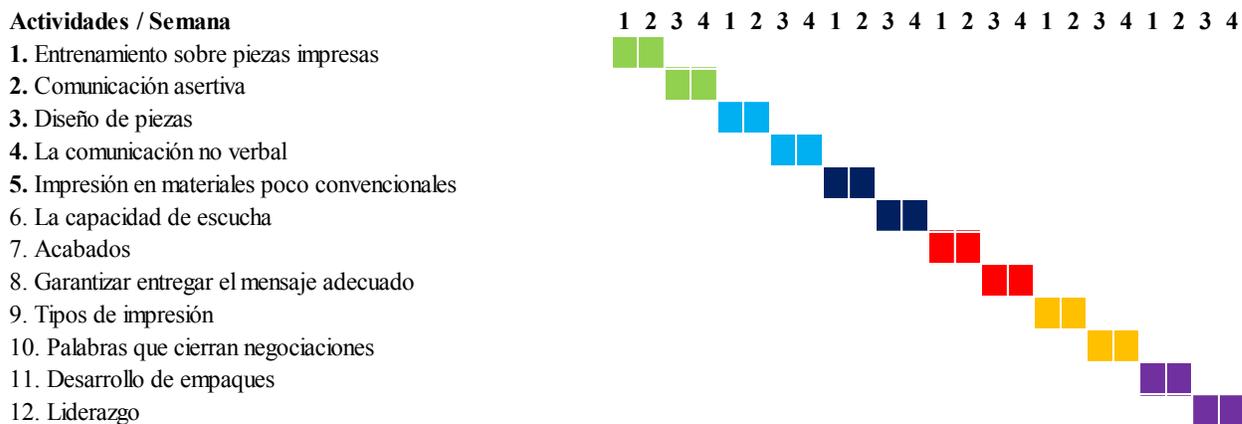
3. Hay que establecer espacios virtuales para generar cercanía a través de este medio con los clientes.

13.3. Propuesta

Con el fin de alcanzar un crecimiento en los ingresos de la compañía y en busca de impactar de manera directa los puntos más críticos dentro de la organización, se establecen los siguientes planes de acción:

- a. Hasta el momento el foco de la compañía ha estado en el mercado alimenticio se contratarán 2 nuevos ejecutivos de cuenta que abrirán mercado en sectores de tecnología y farmacéutico, con esto se busca que al menos durante el próximo año se adquieran 2 nuevos clientes cada trimestre, basado en los clientes actuales y el tamaño de sus cuentas, para esto se desarrollarán procesos orientados al marketing relacional trabajando en sus puntos más importantes: establecer bases de datos de clientes reales y potenciales, gestionar la relación con el cliente segmentando su público objetivo y desarrollando propuestas orientadas a ese tipo de cliente, diseñar mensajes personalizados y pensados en el cliente que permitan generar recordación de marca y estableciendo canales de interacción en los cuales los clientes puedan opinar dar retroalimentación a la organización. A través de esta propuesta se espera lograr una facturación mensual de al menos 200 millones en cada uno de estos.
- b. Se desarrollará un plan de entrenamiento en el que mensualmente se capacite al equipo de ventas y marketing en los productos de la compañía y en habilidades blandas que desarrollen profesionales más competentes y con alto nivel de relacionamiento y comunicación.

Tabla 17 Plan de entrenamientos



Fuente: Elaboración propia

c. Desarrollo de una página Web y perfiles en redes sociales, para esto se debe contratar un ingeniero de sistemas que trabajará en conjunto con los equipos de diseño y mercadeo para brindar de manera visual y estratégica los mensajes más importantes de la empresa, así mismo, la contratación de un community manager garantizará una correcta comunicación con el entorno y generará los contenidos que verán los seguidores.

d. Costos de la propuesta

2 ejecutivos de cuenta	\$ 10.000.000
1 ingeniero de sistemas	\$ 4.000.000
1 community manager	\$ 3.000.000
Dominio, desarrollo y diseño del sitio web	\$ 2.000.000

Los cambios propuestos tendrán un costo mensual de \$19.000.000 lo que significa un ROI de 4,75% que está dentro de los parámetros de inversión definidos por la compañía.

14. Negociación y manejo del conflicto

Con el fin de analizar todos los factores externos que pueden afectar la empresa, se realizó un diagnóstico general a través de la matriz PESTEL que es un análisis del macroentorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PESTEL es un acrónimo de los factores: políticos, económicos, sociales, ecológicos, legales y tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PESTEL tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macrofactores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

14.1. Referentes Conceptuales o teóricos del conflicto

El conflicto según German Silva (Silva, 1996) es una consecuencia de un determinado estado de cosas. ¿De cuál estado? De una situación de divergencia social, es decir, de una relación contradictoria (disputa) que sostienen personas o grupos sociales separados al poseer intereses y/o valores diferentes, de acuerdo con esta definición se puede inferir que la vida del hombre se mantiene en un constante estado de conflicto y que basado en este se desarrolla su relación con el entorno.

Como tal, varias teorías lo abordan desde ópticas distintas, la primera es precisamente la del conflicto, German Silva (Silva, Prolegómenos. Derechos y Valores, 2008) Contempla que “el conflicto es un fenómeno natural en toda sociedad, es decir, se trata de un hecho social consustancial a la vida en sociedad” adicionalmente, considera que el conflicto es un elemento clave para el desarrollo social, pues este a través de la historia ha propiciado los grandes cambios y revoluciones, aún a pesar de que muchos adelantos tecnológicos surgieron a nivel bélico, pero no por eso dejan de ser importantes para las personas. Así mismo, explica los aspectos políticos en algunos casos han explicado el conflicto, por un lado, Marx establece que se da por la diferencia de clases y la relación que se genera entre opresor y oprimido y el liberalismo lo muestra como la lucha de grupos sociales que tienen intereses comunes en los que no siempre se puede definir una clase social específica.

Por otro lado, la teoría del caos busca determinar que el mundo no tiene un orden establecido y los factores que generan ese caos existen como tal, independientemente de que punto de vista tenga el observador, pero todo sustentado en la premisa que explica Pablo Cazau (Cazau, 1995) en la que existe causa y efecto, por lo tanto un evento tendrá siempre una repercusión de mayor o menor tamaño, pero a la final tendrá efectos. Finalmente, Joaquín González (González, 2009) con la teoría de la complejidad aborda la matemática como su eje principal, que a pesar de explicar sistemas exactos y de querer encontrar respuestas concretas, el equilibrio y el orden no es natural y deben existir factores que a través del caos generen en sí mismo un orden, adicionalmente, expone que se debe tener cuidado en la apropiación del caos y la complejidad, para no caer en conceptos erróneos o extremistas.

14.2. Diagnóstico

La negociación por lo general se relaciona con la compra y venta de productos y servicios. Para acabar con estos pensamientos a través del tiempo se ha creado diferentes teorías de la negociación que ayudan a que el hombre tenga una visión diferente sobre el término y comprenda las situaciones que diariamente se enfrenta tomando la negociación como el camino para que todos puedan ser beneficiados con el resultado del conflicto.

Dentro de las teorías de la negociación, se encuentran las siguientes definiciones de negociación:

1. Se puede conocer la negociación por el lado práctico y formal, en donde está se practica cara a cara entre dos, tres o muchas partes, utilizada en contextos internos, regionales, internacionales y globales; en que el individuo intenta resolver sus diferencias sin que esto tenga consecuencias para las organizaciones o sus representados. (Druckman y Ormachea, 2003)
2. Para (Fernández, 2005) La negociación es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas. Así, una negociación será provechosa cuando las partes que intervienen lleguen al compromiso de poner en práctica la solución acordada. (P.2)

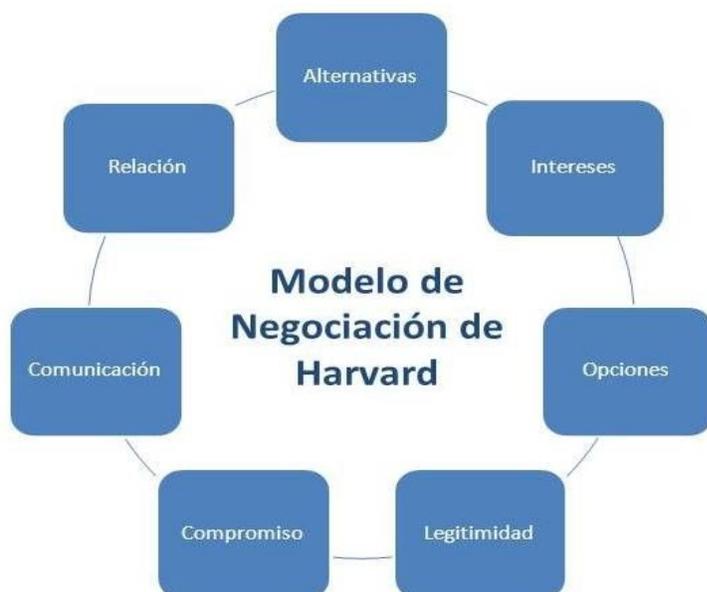
3. La negociación se caracteriza como un proceso que potencialmente permite obtener ventajas de una interacción, en el que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio mediante la acción conjunta que el que podrían obtener de otra manera. (Lax y Sebenius, 1986)
4. (Fisher, Ury y Patton, 2011) definen la negociación como “un medio básico de conseguir de los demás aquello que deseamos. Es una comunicación bidireccional, pensada para alcanzar un acuerdo, cuando nosotros y la otra parte compartimos algunos intereses y tenemos otros que son opuestos entre sí” (Prologo).

Igualmente, en la negociación existen los siguientes modelos de negociación:

Ilustración 5 Modelo Harvard:

En el modelo de Harvard la causa del conflicto es el desacuerdo y el acuerdo es fundamental.

Se encuentra basado en siete elementos:



Fuente: William Ury, uno de los precursores del “Método Harvard de Negociación”

Ilustración 6 Modelo circular narrativo

Las causas del conflicto se retroalimentan creando un efecto circular. Lo importante en este acuerdo es mejorar las relaciones y los acuerdos son circunstanciales.



Fuente: <http://bajio.delasalle.edu.mx>

Ilustración 7 Modelo transformativo

En el modelo transformativo el interés son los aspectos relacionales del conflicto. Los acuerdos no son importantes ya que lo importante es la adquisición de habilidades de tratamiento de conflictos.



Fuente: <http://bajio.delasalle.edu.mx>

Para Artgraphic D.A.V, se recomienda aplicar el Modelo de Negociación de Harvard ya que este método permite concentrarse en los intereses de las partes y no en las posiciones, también plantea la manera de ofrecer diferentes opciones y alternativas abiertas que se puedan percibir y discutir buscando siempre el beneficio mutuo.

El Modelo de negociación de Harvard además de buscar siempre el beneficio mutuo, como se mencionaba anteriormente, necesita un negociador con habilidades definidas que pueda desarrollar este modelo estratégico de una manera productiva y con una ganancia a largo plazo. (Bercoff, 2005)

El conflicto se expresa como una diferencia entre dos o más personas, y se caracteriza por la tensión, el desacuerdo, el exaltamiento de las emociones o la polarización, Es una situación en la que dos o más personas con intereses contrapuestos, entran en confrontación, o emprenden acciones mutuamente opuestas con el fin de contrarrestar, dañar o eliminar la parte rival.

En las empresas hay cada vez más diversidad y creciente interdependencia, razón por la cual también aumentan las probabilidades de que surjan diferencias. De manera inevitable se deberá enfrentar algún conflicto. En la mayoría de los casos, encararlo abiertamente mejorará sus posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos. Para ello hay que identificar los siguientes factores: Del conflicto, culturales, estructurales y de comportamiento.

Causas que provocan el conflicto

1. Conflictos de relación y comunicación.
2. Conflictos de información.
3. Conflictos de intereses
4. Conflictos de valores
5. Conflictos de roles.

Escala del conflicto

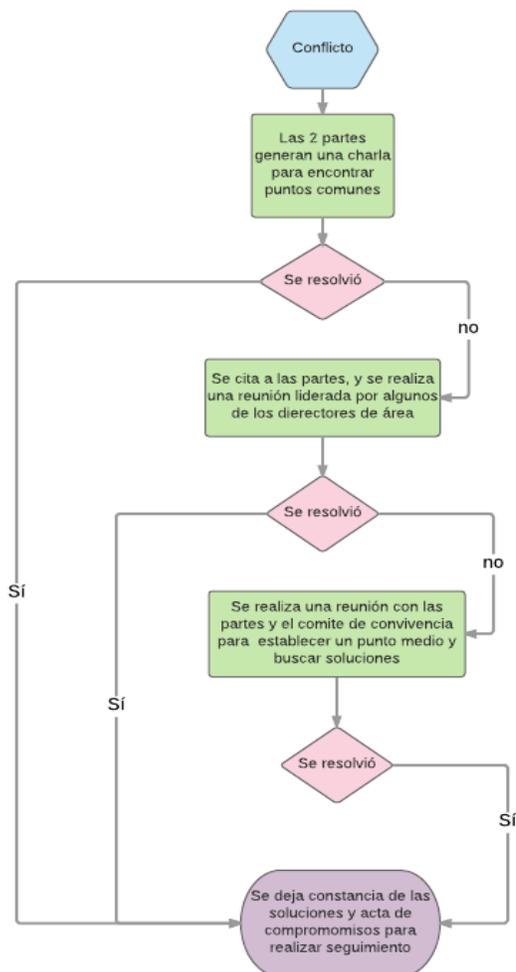
1. Incomodidad
2. Insatisfacción
3. Incidente
4. Malentendidos
5. Tensión
6. Crisis

En las relaciones humanas también se presentan problemas para lo cual es necesario que se desarrollen habilidades, valores y actitudes que faciliten la resolución creativa y pacífica de conflictos. Todos los problemas, sin importar el tipo o el contexto, tienen algo en común.

Tener empatía o capacidad para manifestar comprensión y para ponerse en el lugar del otro intentando entender sus problemas, Tener capacidad de escucha.

14.3. Propuesta de mejora

Ilustración 8 Modelo para el abordaje de conflicto y negociación



Fuente: Elaboración propia

14.4. Recomendaciones para su aplicación y su socialización

La resolución de conflictos no es una ciencia exacta que se pueda definir y dar una respuesta estandarizada para su resolución, es más bien la capacidad de los integrantes de las organizaciones de buscar una mejor convivencia y de ceder y así mismo, aceptar otros puntos de vista.

La aplicación del modelo debe buscar antes que nada ayudar a que los individuos sean mejores personas, pues solo así se podrá ver al otro como igual y se podrá aceptar en todos los niveles y con sus defectos y virtudes. Adicionalmente, es una práctica que se debe desarrollar a todo nivel y que los líderes de las áreas funcionales deberán adoptar rápidamente, para tratar de educar a partir del ejemplo. Finalmente, se deberá reforzar a través de los elementos de comunicación interna establecidos en la organización como la intranet y las carteleras.

Lo que se espera con el modelo es que se establezca una cultura del dialogo y el respeto en donde se logren acuerdos conjuntos, también que el comité de convivencia realice seguimiento continuo a los acuerdos establecidos.

15. Gestión de operaciones y logística

En ARTGRAPHIC DAV se encuentran las siguientes áreas funcionales:

1. Financiera: Cubre todas las actividades desde la programación del presupuesto y apertura del año fiscal para cada una de las áreas de la compañía hasta su ejecución final y cierre contable. Igualmente, desde gestión de compras se comprende la necesidad de comprar productos, servicios o procesos para suplir las necesidades de ejecución de los diferentes procesos, hasta la reevaluación de proveedores.
2. Comercial y Mercadeo: Cubre todas las actividades relacionadas con la identificación de las oportunidades de Negocio, manifestando de forma clara la existencia de nuevos nichos de mercado o de prometedores clientes para la organización, hasta el servicio postventa y la determinación de la satisfacción del cliente.
3. Producción: El área funcional de producción comprende los procesos de diseño y desarrollo, en ella existen las fases de planificación, documentación, revisión, verificación, validación, y control de cambios del diseño y prototipo. También se lleva a cabo desde la elaboración del Preflight, hasta la entrega del producto terminado al proceso de Logística y Despachos, controlando los aspectos e impactos generados en todas las etapas del proceso y promoviendo la seguridad y salud en las labores realizadas.
4. Administrativa: El área funcional administrativa comprende la Gestión gerencial y talento humano, El proceso de gestión gerencial realiza desde el análisis del entorno hasta la revisión del SIG. En talento humano se cubren todas las actividades relacionadas con la necesidad de contratar personal o crear los cargos que requiera cada uno de los procesos, hasta la oficialización de retiro del personal.
5. Sistemas de información: La Dirección Administrativa y Financiera es quien autoriza la actualización de software, hardware, adquisición y cambio de tecnología y la contratación de los servicios de mantenimiento externos. El Coordinador de Soporte de Sistemas tiene la autoridad de aceptar o rechazar las instalaciones y mantenimientos realizados en los equipos de cómputo y comunicación. En ARTGRAPHIC existen el sistema especializado de producción y el sistema contable SIIGO.

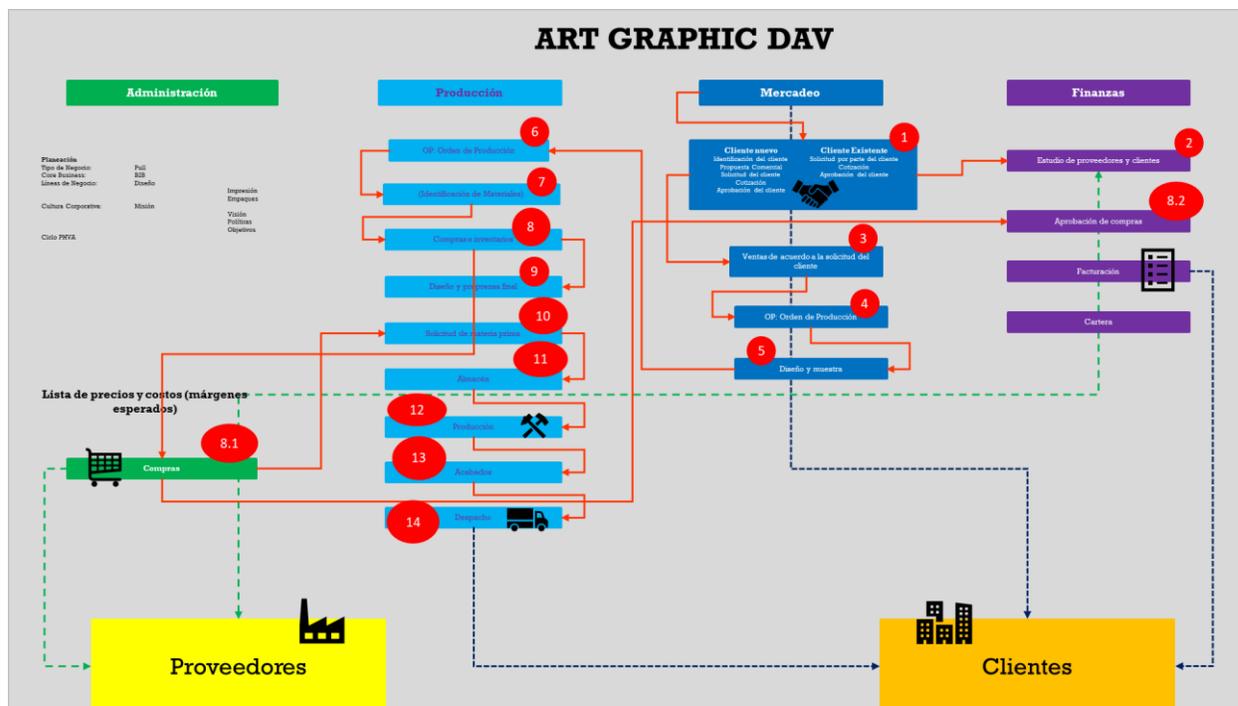
6. Sistemas de apoyo: En los sistemas de apoyo, se encuentra la realización de actividades de entrega del producto terminado al cliente, entrega y recogida de servicios externos y diferentes diligencias de mensajería.

Los procesos logísticos en Artgraphic DAV están dados por las actividades relacionadas con sus líneas de negocio:

1. Aprovechamiento: la solicitud de mercancía de acuerdo con las órdenes de producción y la demanda estimada del mercado, así como, el pedido de los insumos relacionados con la impresión de los materiales y posteriormente el recibo de estas por parte de los proveedores.
2. Almacenamiento: el bodegaje y control del inventario de las materias primas y su correspondiente despacho de acuerdo con las órdenes de producción generadas.
3. Envío de pedidos: una vez finalizada la producción se procede a despachar los pedidos de acuerdo con las condiciones de entrega pactadas por el equipo comercial, esta actividad comprende el alistamiento, empaque y embalaje del producto para ser entregado al transportador
4. Transporte: coordinación con la flota propia o los servicios tercerizados para entregar el producto final a los clientes.
5. Flujo de información: A través de sistemas ERP que están interconectados con todas las áreas funcionales, mantener el control del proceso y estandarizar la forma en que se transmite y obtiene la información.
6. Esquematización de los procesos

De acuerdo con observaciones realizadas durante visitas a la empresa, se pudo establecer el siguiente mapa de procesos y procedimientos

Ilustración 9 Mapeo de procesos logísticos



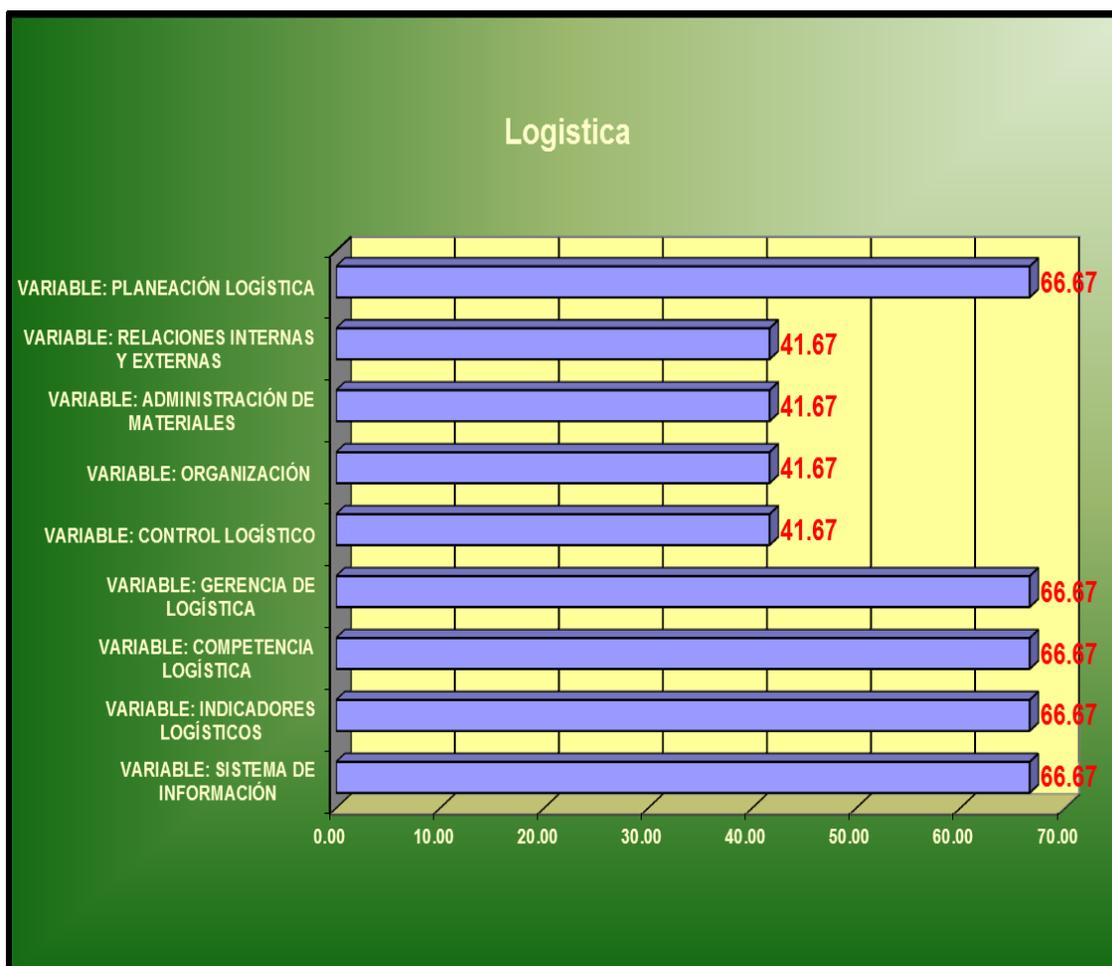
Fuente: Elaboración propia

El flujo anterior muestra la conexión de las 4 áreas funcionales en el proceso productivo de la empresa: verde administración, azul claro producción, azul oscuro ventas - mercadeo y morado finanzas; en los círculos rojos se encuentran números que identifican el orden en que se desarrollan las actividades, las líneas rojas muestran los procesos que están conectados y la punta de la flecha indica hacia dónde va avanzando el proceso, las líneas punteadas verdes se relacionan con las actividades que incluyen a los proveedores como parte de la cadena de abastecimiento, pero como un actor externo y las líneas punteadas azules indican las relaciones de ciertas áreas funcionales con el cliente, otro elemento fuera de la organización.

15.1. Diagnóstico

Tabla 18 Gestión de operaciones y logística MMGO

RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: PLANEACIÓN LOGÍSTICA	66.67
2.	VARIABLE: RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	41.67
3.	VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	41.67
4.	VARIABLE: ORGANIZACIÓN	41.67
5.	VARIABLE: CONTROL LOGÍSTICO	41.67
6.	VARIABLE: GERENCIA DE LOGÍSTICA	66.67
7.	VARIABLE: COMPETENCIA LOGÍSTICA	66.67
8.	VARIABLE: INDICADORES LOGÍSTICOS	66.67
9.	VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACIÓN	66.67



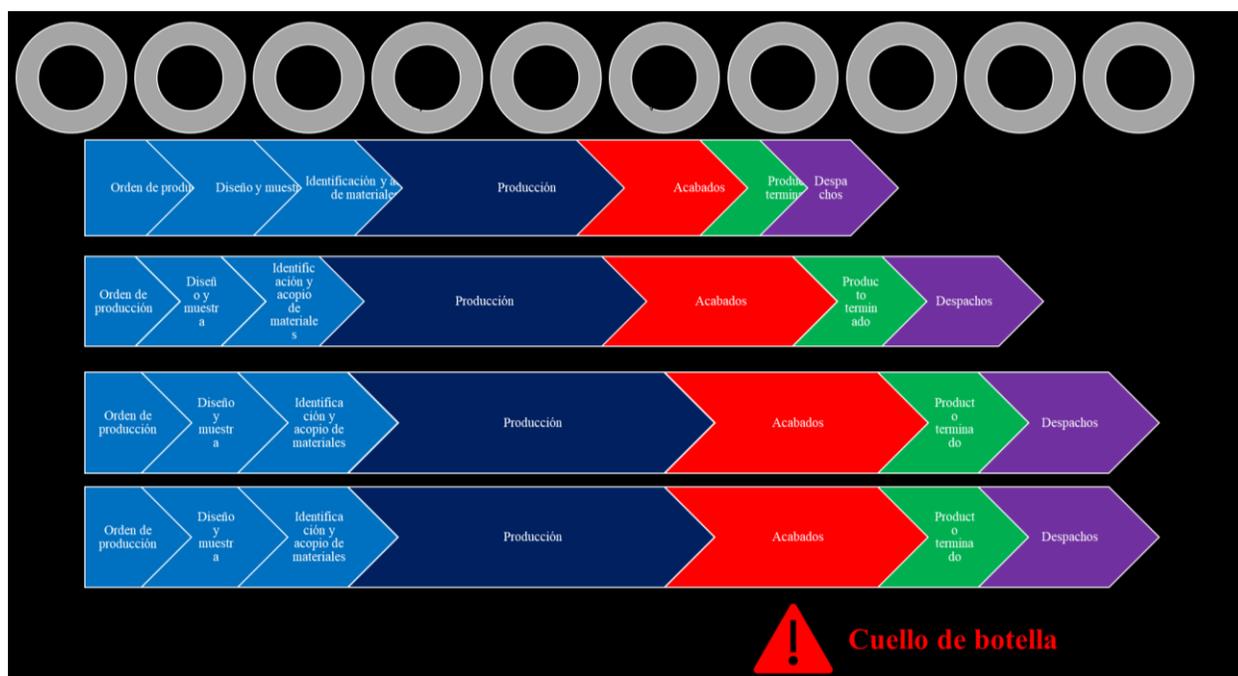
Fuente: Elaboración propia

La matriz MMGO permite identificar falencias relacionadas en su mayoría de tipo administrativos, relacionados con la alineación de los equipos dentro de su grupo de trabajo y la relación con otros grupos interdisciplinarios. Sobre estos se establecerán indicadores de mejora que de manera anticipada se podría decir que mejorarán los tiempos de respuesta y la comunicación entre áreas y traerán consigo un cambio positivo en el clima organizacional.

Si bien estos son hallazgos importantes, se considera que en estos no radica la demora en las entregas del producto final a los clientes lo que puede impactar directamente la capacidad de producir más materiales y en conclusión los ingresos.

15.2. Propuesta de mejora

Ilustración 10 Flujo de tiempos



Fuente: Elaboración propia

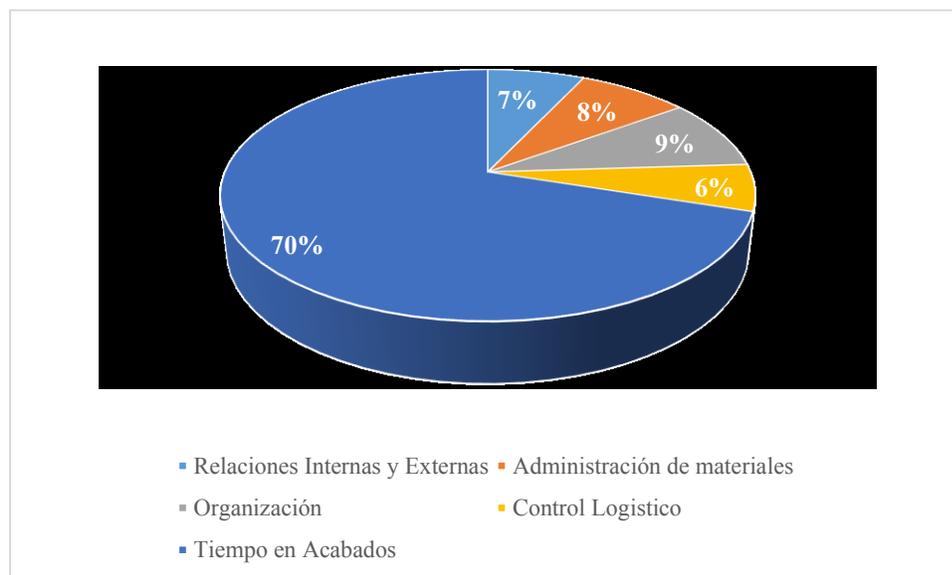
A través de la revisión de los procesos de producción y los tiempos asociados a cada una de las actividades, se seleccionaron 4 productos, que hacen parte de los productos más solicitados por los clientes, a su vez se tomaron los tiempos promedio que se gasta en todo el proceso de impresión de estos y se determinó que existe un cuello de botella en la sección de acabados, pues en 3 de los 4 materiales revisados el proceso manual que conlleva finalizarlo, toma casi el mismo tiempo en que las piezas son producidas. De esta forma, el tiempo de entrega del producto está

dado no por la producción (impresión) del mismo, sino, de la duración del material en el área de acabados.

Tabla 19 Ponderación de Factores

Variables	Ponderación
Relaciones Internas y Externas	7%
Administración de materiales	8%
Organización	9%
Control Logístico	6%
Tiempo en Acabados	70%

Ilustración 11 Ponderación de factores



Fuente: Elaboración propia

El proceso de ponderación fue definido de acuerdo con la incidencia o relevancia que tienen cada uno de los factores dentro de la organización y el impacto que esos elementos tienen en el proceso productivo lo que se verá representado en la facturación e ingresos de la empresa. En este caso el componente clave y que sobre cual se sugiere tomar acción inmediata es el tiempo que se toma para finalizar las piezas en el área de acabados. Pues al lograr mejorar los tiempos

de entrega, mejorará a su vez el flujo de caja y la satisfacción de los clientes con relación a los productos solicitados.

El proceso de mejora debe basarse en la consolidación de datos que permitan identificar el tiempo que dura el proceso de cada pieza desde que arranca la producción, hasta la entrega a logística para su despacho, identificándolos como bajo, medio y alto.

La propuesta es desarrollar una estrategia de producción escalonada en la cual se optimicen tiempos poniendo en cola de producción menores cantidades y en fila de cada uno de los productos catalogados como alto, medio y bajo, pues de esta manera, se tendrán menores unidades en proceso de acabados y en lo posible se buscará que las máquinas no se detengan y se mantenga un proceso productivo y de finalización de productos de manera constante. A vista del cliente se puede evaluar la viabilidad de realizar entregar parciales en la medida que se vaya terminando producto

15.3. Indicadores

Tabla 20 Indicadores de seguimiento

Objetivo	Acciones	Responsable	Cronograma	Indicadores
Mejorar los tiempos del proceso productivo	Determinar el tiempo de producción y acabado para cada producto	Producción	30 días	# productos revisados / # de productos del portafolio
	Definir el proceso de alineación en la cola de producción según el tiempo de producción para productos alto, medio y bajo	Producción	30 días	Proceso de producción
	Tomar el nuevo tiempo establecido de producción y compararlo con los tiempos anteriores	Producción	15 días	Formato de comparación de tiempos por referencia
	Identificar si los correctivos fueron adecuados	Producción	15 días	Formato de seguimiento al proceso
	Modificar o mantener el manual de procesos de producción para estandarizar el proceso.	Producción	30 días	Creación o mantenimiento del proceso de producción

Acciones	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
Determinar el tiempo de producción y acabado para cada producto																
Definir el proceso de alineación en la cola de producción en productos alto, medio y bajo																
Tomar el nuevo tiempo establecido de producción y compararlo con los tiempos anteriores																
Realizar el proceso de comparación e identificar si los correctivos fueron adecuados																
Modificar o mantener el manual de procesos de producción para estandarizar el proceso.																

Fuente: Elaboración propia

16. Conclusiones

Al desarrollar el diagnóstico en la empresa ARTGRAPHIC D.A.V desde los diferentes módulos propuestos, se encuentran los siguientes hallazgos:

1. En la Gestión estratégica se evidencia que la compañía no se encuentra interesada en obtener nuevas líneas de negocio y/o productos para el crecimiento de esta, también se observa que la empresa cuenta con una redacción de la misión y visión mínima, debido al sistema de gestión de calidad y las certificaciones que esta tiene, para esto se propone implementar nuevas líneas de negocios y/o productos, ampliar y mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, manteniendo los certificados de gestión de calidad.
2. En el Entorno económico y competitividad, la empresa cuenta con un posicionamiento en el mercado bueno pero que puede mejorar con las recomendaciones brindadas en este proyecto ya que actualmente no existe un estudio de mercado donde se identifiquen los productos digitales más demandados y sobre esto incursionar en la oferta de los mismos, igualmente el factor más importante evidenciado en este módulo se trata de que no existe una página web en donde tanto clientes como proveedores puedan tener una mejor comunicación con la compañía generando como resultado la dificultad de obtener nuevos clientes y la fidelización de algunos de estos.
3. En la Gestión de operaciones y logística el principal hallazgo está en el área de producción y el subproceso de acabados ya que se realiza de forma manual condicionándose a hacer más operativa la labor, otro factor que se encontró son los reprocesos en las devoluciones del producto por parte del cliente ya que no cumple con lo requerido.
4. En la Gestión de talento humano, con la encuesta realizada sobre el clima organizacional, se encontró la inconformidad de algunos colaboradores en cuanto a los aspectos de remuneración, recompensa y la falta de interés por parte de los líderes en

involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones importantes de la organización.

5. En cuanto al manejo y la negociación de conflictos se encuentra que Artgraphic D.A.V. está capacitada para el abordaje y la resolución de estos, mediante lineamientos que se deben cumplir al momento de presentar uno de ellos.
6. Con la evidencia de cuellos de botellas en el área de producción en el equipo de acabados, se propone tomar acción inmediata en el tiempo que se toma para finalizar las piezas en esta área, desarrollando una estrategia de producción escalonada y disminuyendo los tiempos ejecutados en cada una de estas. Por otro lado, la empresa no cuenta con un adecuado sistema de control y clasificación de producción, dando como resultado el incumplimiento con las entregas de los productos en las fechas acordadas nos lleva a una insatisfacción de los clientes.

Se evidencia que los indicadores propuestos a lo largo del mejoramiento de la empresa generan diferentes planes estratégicos dando una adecuada solución a cada aspecto encontrado:

1. Creación de Página Web: Donde se muestre información principal de la empresa, que busca innovar, en el cual ofrezca sus servicios, en los trabajos realizados, todo bajo certificación de calidad.
2. Área de Producción: mejorar los tiempos del proceso productivo, realizando un programa de tiempos y entregas para el personal de producción, para tener la seguridad de que tanto tiempo se demoran en terminar los productos a los clientes.

Conclusión General:

Para los estudiantes de la Especialización en Gerencia de Empresas de la Universitaria Agustiniiana, es de gran importancia el desarrollo del proyector integrador por cada uno de los módulos sugeridos por la universidad y su aplicación de todos estos a una empresa real como lo es ARTGRAPHIC DAV, ya que con la realización de este proyecto se obtienen diferentes habilidades y competencias que ayudan a tener un mejor desempeño y resultado en la formación y culminación del posgrado.

17. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa implementar y ejecutar el anterior proyecto, con cada una de las propuestas de mejora sugeridos por el grupo de especialistas en gerencia de empresas en formación, ya que con esta ejecución los resultados que obtendría la empresa ARTGRAPHIC DAV en la expansión y posicionamiento de sus productos mejorarían notablemente.

Igualmente es necesario realizar los debidos seguimientos a los indicadores de gestión planteados para llevar a cabo cada uno de los planes estratégicos de mejora, ya que ellos son la evidencia de que las propuestas realizadas son las adecuadas para resolver cada uno de los hallazgos encontrados por parte de los asesores o especialistas

18. Referencias

- Arias, F. (2006). En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL.
- Asobancaria. (2 de Octubre de 2013). *Asobancaria.com*. Obtenido de Saber más, ser más: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-pib-y-en-que-lo-afecta/>
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Banco de la República. (5 de Agosto de 2017). *Descargas TRM*. Obtenido de Banco de la República: [http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%](http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%20)
- Banco de la República. (16 de Agosto de 2017). *Tasa de cambio del peso colombiano (TRM)*. Obtenido de Banrep.gov.co: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- Banco Mundial. (05 de Agosto de 2017). *Indicador PIB*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO>
- Bercoff. (2005).
- Bogotá, C. d. (2012). *Matricula mercantil Artgraphic DAV*. Bogotá: Cámara de comercio.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Cazau, P. (1995). *La teoría del caos*. Buenos Aires: Galeón.
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- DANE. (5 de Agosto de 2017). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Obtenido de Dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>
- DAV, A. (2012). *Manual corporativo*. Bogotá: Elaboración propia.
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística . (5 de Agosto de 2017). *Cifras Desempleo*. Obtenido de DANE.gov: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Dinero. (17 de Agosto de 2017). *Tendencias*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inversion-extranjera-directa-en-colombia-primer-trimestre/247187>
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Druckman y Ormachea. (2003). *Educar*. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- El Heraldó. (26 de Marzo de 2017). *Economía*. Obtenido de El Heraldó.com: <https://www.elheraldo.co/economia/asi-esta-la-pobreza-en-colombia-340595>
- Federación Nacional de Cafeteros. (17 de Agosto de 2017). Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros.com: https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/
- Fernández. (2005).
- Fisher, Ury y Patton. (2011).

- Friedman, T. (2006). *La tierra es plana*. Madrid: Ediciones Martínez Roca.
- Gandini, G. (22 de Marzo de 2017). *La danza del petroleo y la TRM*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-danza-del-petroleo-y-la-trm-por-gregorio-gandini/243153>
- González, J. (2009). *La teoría de la complejidad*. Medellín: Dyna.
- Google Maps. (15 de 09 de 2017). Obtenido de maps.google.com
- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul : West Pub. Co.
Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf*. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2012). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Lax y Sebenius. (1986).
- LEY ESTATUTARIA 1266 DE 2012. (17 de Octubre de 2012). Bogotá: Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
- Lozada, J. (9 de diciembre de 2014). *www.uti.edu.ec*. Obtenido de www.uti.edu.ec: <http://www.uti.edu.ec/documents/investigacion/volumen3/06Lozada-2014.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Mauborgne, R., & Kim, C. (2012). *La estrategia del océano*. Bogotá: Buena semilla.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Universidad del rosario: Bogotá.
- Mendoza, S. y. (2008). *Metodología de la Investigación*. España: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Hacienda. (17 de Agosto de 2017). *Glosario*. Obtenido de Ministerio de Hacienda -Gobierno de Chile: <http://www.hacienda.cl/glosario/pnb.html>
- Ministerio de salud. (Agosto de 2009). Obtenido de [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo_de_Clima_Organizacional_\(EDCO\).pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/telecom2011/Aplicativo_de_Clima_Organizacional_(EDCO).pdf)
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Ohmae, K. (1982). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- Oro Precios. (17 de Agosto de 2017). Obtenido de Oro Precios.com: <http://oroprecios.com/colombia-precio-historico-oro-grafico-cotizacion-historica-oro-colombia/>
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de www.academia.edu.co: http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO
- Planeacion a largo plazo*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Induccion a la Competencia: www.arcencielmex.com
- Portafolio*. (07 de Mayo de 2007). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/industria-grafica-promete-seguir-creciendo-este-ano-505628>
- Portafolio.com. (16 de Junio de 2010). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/han-transcurrido-200-anos-economia-colombia-salomon-kalmanovitz-163322>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Precio Petróleo. (17 de Agosto de 2017). *Petroleo*. Obtenido de PrecioPetroleo.net: <https://www.preciopetroleo.net/petroleo-hoy.html>
- Procolombia. (17 de Agosto de 2017). *Informe Turismo, Inversión y Exportaciones*. Obtenido de Procolombia.com: <http://www.procolombia.co/publicaciones/informe-turismo-inversion-y-exportaciones>
- Rivera, M. S. (29 de Marzo de 2016). *Bogotá gov.co*. Obtenido de Observatorio de desarrollo económico: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=844#sthash.QuZOP2VY.dpbs>
- Semana.com*. (12 de Noviembre de 2013). Obtenido de <http://www.semana.com/nacion/articulo/santos-cifras-pobreza-el-desempleo/359692-3>

- Silva, G. (1996). *La concepción sobre el crimen. Un punto de partida para la exploración teórica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia y Consejo Superior de la Judicatura,.
- Silva, G. (2008). *Prolegómenos. Derechos y Valores*. Bogotá: Redalgy.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico DF: Mac Graw Hill.
- Superfinanciera. (17 de Agosto de 2017). Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia:
<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile3510&downloadname=interes.xls>
- Transporte, M. d. (2015). *Decreto 348*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
- transporte, M. d. (s.f.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En *Art. 4. COLOMBIA*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016
- UNID. (28 de Septiembre de 2017). Obtenido de Universidad interamericana para el desarrollo:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/PA/S06/PA06_Lectura.pdf
- Virtual, E. (s.f.). *Induccion a la Teoria de Juegos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de
<http://www.eumed.net/cursecon/juegos/>

19. Lista de ilustraciones

Ilustración 1Ubicación ARTGRAPHICS DAV.....	36
Ilustración 2Proceso de acabados	36
Ilustración 3PIB Sectorial.....	52
Ilustración 4Resumen encuestas EDCO ARTGRAPHIC.....	65
Ilustración 5Modelo Harvard:.....	81
Ilustración 6Modelo circular narrativo	81
Ilustración 7Modelo transformativo	82
Ilustración 8Modelo para el abordaje de conflicto y negociación	84
Ilustración 9Mapeo de procesos logísticos	88
Ilustración 10Flujo de tiempos.....	90
Ilustración 11Ponderación de factores	91

20. Lista de tablas

Tabla 1Propuesta de mejora gestión estratégica	41
Tabla 2Indicadores gestión estratégica	42
Tabla 3Indicadores económicos.....	45
Tabla 4Matriz DOFA	53
Tabla 5Matriz MEFE	54
Tabla 6Matriz PESTEL.....	55
Tabla 7Matriz MPC	56
Tabla 8Matriz MMGO	58
Tabla 9Matriz de Porter	59
Tabla 10Matriz Océano Azul.....	60
Tabla 11Objetivos y plan de acción EDCO ART GRAPHIC DAV.....	66
Tabla 12Indicadores EDCO ARTGRAPHIC DAV	68
Tabla 13Estado de situación financiera a diciembre 31 de 2017, Análisis vertical y horizontal. 71	
Tabla 14Estado de resultados integral comparativo, Análisis vertical y horizontal.	72
Tabla 15Estado de Costos a 31 de diciembre de 2017.....	73
Tabla 16Indicadores financieros a diciembre 31 de 2017	74
Tabla 17Plan de entrenamientos	78
Tabla 18Gestión de operaciones y logística MMGO.....	89
Tabla 19Ponderación de Factores	91
Tabla 20Indicadores de seguimiento	92