

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
ONLINE GRAFIKA 2019 - 2024

Presentado por:

Hugo Gerardo Otero Vargas

Adriana Patricia Rodríguez Vargas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, 2020

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
ONLINE GRAFIKA 2019 - 2024

Presentado por:

Hugo Gerardo Otero Vargas - Código: 1330755

Adriana Patricia Rodríguez Vargas - Código: 1329611

Trabajo de grado para obtener el título de

Administrador de empresas

Directora:

Adriana Aguilera Castro, MSC.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI, 2020

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi madre, Martha Lucia Vargas, quien siempre me enseñó a continuar a pesar de todas las adversidades, me impulsó y estuvo apoyándome en todas las decisiones que he tomado, ella es el ser que más admiro y amo.

Adriana Rodriguez Vargas

A Dios, Por darme la vida y estar siempre conmigo, quien como guía ha estado presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer.

A mis Padres, El esfuerzo y las metas alcanzadas refleja la dedicación y el amor que invierten los padres en sus hijos. Gracias a mis padres soy quien soy, orgullosamente y con la cara muy en alto agradezco a Ricardo Otero Ramírez y Beatriz Vargas de Otero, gracias a ellos he concluido con una meta más.

A mi Esposa, en el camino Dios coloca personas que iluminan tu vida y la transforman, que con su apoyo alcanzas de mejor manera tus metas, con su amor y paciencia me ayudó a concluir esta etapa de mi vida. ¡Adriana Collazos, juntos vamos por más!

Hugo Gerardo Otero Vargas

Agradecimientos

A mi madre por motivarme siempre a estudiar y cumplir mis propósitos, no hay tiempo, ni palabras suficientes para agradecerle todo lo que ha hecho por mí. A mi padre, William Rodriguez, por brindarme su amor incondicional. A mi familia, por estar siempre conmigo, apoyarme y acogerme, por la promesa que hicimos de permanecer unidos tanto en momentos de felicidad, como de tristeza. A mi esposo, Juan Gabriel Gomez, quien amo y llegó a mi vida para llenarla de momentos inolvidables, proyectos y muchas ganas de crecer juntos.

Por último quiero agradecer a la Universidad del Valle, por permitirme conocer personas fantásticas y brindarme la oportunidad de realizar esta carrera profesional maravillosa como lo es Administración de Empresas, a mis profesores por compartir todas sus enseñanzas y a los tutores Laura Salas, Oscar Vasquez y Adriana Aguilera, quienes aportaron su conocimiento para que este trabajo fuera posible.

Adriana Rodriguez Vargas

A toda mi familia por creer en mí, por los consejos, valores y principios que me inculcado. A mi esposa, por enseñarme a vivir con la fe y esperanza siempre puesta en Dios.

Agradezco a los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Valle y a los tutores Laura Salas, Oscar Vásquez y Adriana Aguilera, por guiar esta investigación y formar parte de este objetivo alcanzado.

Hugo Gerardo Otero Vargas

Resumen

La siguiente investigación se realizó con el propósito de formular un plan estratégico de mediano plazo, para que la empresa Online Grafika SAS se apoye en instrumentos de la administración, diseñados y acondicionados a la medida de sus necesidades, para que pueda ordenar y ejecutar las acciones que desde la gerencia se han planteado para la diferenciación y sostenibilidad de la empresa, pero que no han sido formalmente documentados y tampoco llevados a la práctica.

La información obtenida y el análisis de los resultados para el posterior planteamiento y diseño de objetivos estratégicos, tienen como base la investigación exploratoria y descriptiva, fundamentales en el diagnóstico del panorama actual de una empresa joven como Online Grafika y de la que hay información limitada, permitiendo a los investigadores ser más objetivos en el acompañamiento de la empresa y sus propuestas durante el desarrollo de este trabajo.

Las estrategias propuestas en esta investigación buscan un mejoramiento integral de la empresa, considerando que el Cuadro de Mando Integral que se ha diseñado conjuntamente con la organización, sirva de herramienta y mapa estratégico de la consolidación y penetración de mercados actuales y posibilite la creación de nuevos.

Palabras claves

Estrategia. Medio por el cual se crea un modelo para la toma de decisiones, que busca el cumplimiento de los objetivos, puede ser Explícita, siempre y cuando haya sido planeada, o Implícita, cuando requiere la dirección y el cumplimiento de los objetivos pero no fue planeada.

Planeación Estratégica. También conocida como administración estratégica, busca definir y conseguir los objetivos estratégicos de una organización, a través de la formulación, implementación y evaluación de las decisiones que se tomen en todas las áreas funcionales.

Análisis Interno. Evaluación que se hace a las diferentes áreas de la empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades y poder tomar decisiones que permitan el mejoramiento de los procesos internos.

Análisis Externo. Evaluación que permite conocer el entorno de la organización, con el objetivo de trazar estrategias que facilita tomar decisiones frente a las oportunidades que ofrece el mercado y de igual forma poder minimizar el impacto que genera las amenazas de los factores externos.

DOFA. Esta herramienta de análisis situacional, permite identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que generan gran impacto en la organización y así poder establecer estrategias, producto del cruce de dichos factores.

EFE. (Evaluación De Factores Externos). Matriz que permite asignar peso y ponderar los factores externos para verificar cuales generan mayor impacto.

EFI. (Evaluación De Factores Internos). Matriz que permite asignar peso y ponderar los factores internos, con el fin de definir debilidades y fortalezas.

Visión. Construcción de la imagen y logros que la empresa desea proyectar y alcanzar en un futuro no mayor a cinco años.

Misión. Declaración de lo que la empresa es, a quien ofrece sus servicios y que valores tiene que le permiten garantizar que el producto cumpla con los requerimientos y la promesa de venta.

Cuadro de mando integral. Técnica para el control y evaluación de estrategias, enfocado en el cliente, los accionistas y los empleados, desde las perspectivas financieras, servicio al cliente, proceso interno, y formación y crecimiento.

Impresión Offset. Sistema de impresión indirecto, la imagen se transfiere de la plancha a un caucho y este al soporte final, el diseño se puede impregnar en superficies irregulares, lo que genera un acabado de mayor calidad.

Diseño Gráfico. Actividad dedicada al desarrollo de contenidos que le permite establecer diferentes formas de comunicación, a través de un mensaje específico, orientado a un público específico.

Tabla de Contenido

Introducción	12
1. Planteamiento del problema	15
1.1. Antecedentes del problema	15
1.2. Formulación del problema	20
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo General	21
2.2. Objetivos Específicos	21
3. Justificación	22
4. Metodología	25
4.1. Tipo de estudio	25
4.2. Enfoque de la investigación	27
4.3. Técnicas de recolección de la información	27
4.3.1. Análisis de documentos.	28
4.3.2. Entrevista Semiestructurada.	28
4.4. Fuentes	29
4.5. Fases de la investigación	30
5. Marco referencial	33
5.1. Marco teórico	33
5.1.1. Estrategia.	33
5.1.2. Planeación Estratégica.	35

5.1.3. Análisis Interno.	38
5.1.4. Análisis Externo.	42
5.1.5. Benchmarking.	44
5.1.6. Modelo DOFA.	49
5.1.7. Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE).	51
5.1.8. Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).	52
5.1.9. Visión.	56
5.1.10. Misión.	59
5.1.11. Cuadro de mando integral	64
5.2. Marco contextual	66
5.2.1. Historia.	66
5.2.2. Direccionamiento estratégico actual.	69
5.2.2.1. Misión actual.	69
5.2.2.2. Visión actual.	70
5.2.2.3. Valor Agregado.	70
5.2.3. Estructura actual.	71
5.2.4. Servicios y Productos.	71
6. Resultados	73
6.1. Análisis externo por entornos	73
6.1.1. Económico.	73
6.1.2. Social, cultural y demográfico.	84
6.1.3. Político.	94

6.1.4. Entorno Legal.	105
6.1.5. Entorno Ambiental	110
6.1.6. Entorno Tecnológico	115
6.2. Análisis interno	120
6.2.1. Área comercial.	121
6.2.2. Área tecnológica.	124
6.2.3. Área de recursos humanos.	126
6.2.4. Área de producción.	128
6.2.5. Área de dirección y organización.	133
6.2.6. Área financiera	137
6.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos	139
6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.	141
6.5. Matriz DOFA	143
6.6. Propuesta de direccionamiento estratégico	146
6.7. Plan de acción basado en el cuadro de mando	153
7. Conclusiones y recomendaciones	161
7.1. Conclusiones	161
7.2. Recomendaciones	163
8. Referencias	165
9. Anexos	175
9.1. Entrevista a Gerencia	175
9.1.2. Entrevista a Contador público	176

9.1.3. Entrevista a colaboradores	177
-----------------------------------	-----

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. El Proceso de Benchmarking de ocho Pasos	47
Ilustración 2. Modelo Benchmarking Xerox Corporation	48
Ilustración 3. Matriz EFI Y EFE	55
Ilustración 4. Organigrama actual	71
Ilustración 5. Variación y contribución año corrido del Índice de Producción Industrial por sectores industriales	76
Ilustración 6. Lista de variación y contribución año corrido del Índice de Producción Industrial por actividades industriales	76
Ilustración 7. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional, indicadores Anuales (Promedio Enero-Diciembre)	80
Ilustración 8. Pirámide poblacional Santiago de Cali	84
Ilustración 9. Distribución por sexo	85
Ilustración 10. Composición principales variables de acuerdo al tamaño de la empresa	90
Ilustración 11. Clasificación principales empresas del Valle.....	91
Ilustración 12. Clasificación principales empresas pequeñas de Colombia.....	92
Ilustración 13. Exportaciones industria gráfica.....	100
Ilustración 14. Importaciones industria gráfica.....	100
Ilustración 15. Balanza comercial 2018.	101
Ilustración 16. Exportaciones del sector de la Industria gráfica y editorial a la Unión Europea (2009 - 2011).....	104

Ilustración 17. Sistema de gestión de la calidad	107
Ilustración 18. Ciclo PHVA aplicado a los principios de gestión de la calidad.....	108
Ilustración 19. Evolución de la producción de papel y cartón en el mundo	110
Ilustración 20. Evolución de la producción de papel y cartón en Colombia.....	111
Ilustración 21. Consumo de papel.....	111
Ilustración 22. Cadena de valor ambiental	113
Ilustración 23. Sectores que exigen certificaciones ambientales	114
Ilustración 24. Proceso impresión bajo demanda.....	118
Ilustración 25. Diseño ecológico.....	119
Ilustración 26. Ejemplo diseño sostenible.....	120
Ilustración 27. Tabla maestra – militar estándar.	130
Ilustración 28. Certificado de calidad	131
Ilustración 29. Elementos de la cultura empresarial.	135
Ilustración 30. Estructura Organizacional propuesta	151
Ilustración 31. Mapa estratégico, consolidación y penetración de mercados.	154

Lista de tablas

Tabla 1. Variables Clave para el Análisis Interno.....	42
Tabla 2. Matriz DOFA	50
Tabla 3. Perspectivas del cuadro de mando integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC).....	66
Tabla 4. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB a nivel general.....	74
Tabla 5. Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad Económica.....	75
Tabla 6. Variación de la tasa de interés 2000 - 2017	78
Tabla 7. Variación del IPC total nacional, 2018	82
Tabla 8. Variación del IPC total nacional al mes de Abril 2019.....	83
Tabla 9. Variables económicas	83
Tabla 10. Variables Sociales	94
Tabla 11. Variables políticas.....	105
Tabla 12. Variable legal	109
Tabla 13. Residuos peligrosos.....	112
Tabla 14. Variables ambientales.	115
Tabla 15. Variable tecnológica.	120
Tabla 16. Variables del área comercial	123
Tabla 17. Variables del área tecnológica.	126
Tabla 18. Variables del área comercial.	128
Tabla 19. Formato de cotización en impresión	129
Tabla 20. Variables del área de producción.	133
Tabla 21. Variables del área de dirección y organización.....	136
Tabla 22. Variables del área financiera.....	139

Tabla 23. Matriz EFI	140
Tabla 24. Matriz EFE.	141
Tabla 25. Promedio EFI y EFE.	142
Tabla 26. Matriz EFI Y EFE	142
Tabla 27. Matriz DOFA Online Grafika	143
Tabla 28. Cuadro de mando integral	155

Introducción

La visión de las organizaciones dependerá por muchas razones de “la visión” que tenga el empresario al momento de crearla o al momento de reformular su horizonte, es por eso que las empresas que no tienen establecidos los objetivos que se quieren, están destinadas a sufrir de limitaciones con la misma velocidad que los entornos externos y la tecnología cambia, casi que anticipando lo corto de su ciclo vital.

Online Grafika es una empresa que ofrece servicios de impresión, diseño gráfico y desarrollo web, la cual a cabeza de su gerente y propietario Hugo Gerardo Otero Vargas, inicia sus labores en el año 2016, con la visión específica de ser una organización que realice su actividad desde una plataforma web de comercio electrónico, con lo cual pretende estar dentro de las pioneras en Colombia y con ello lograr una ventaja competitiva importante.

Dada la razón anterior, es que se ha visto la necesidad de implementar en la empresa la formulación del plan estratégico 2019-2024, esto permitirá contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo su visión, definir unos objetivos estratégicos, lograr un crecimiento en sus ventas, diferenciarse de la competencia y generar valor.

La primera parte de este trabajo de investigación tiene como enunciado el planteamiento del problema, abordando la problemática actual más significativa por la que está atravesando la organización y posteriormente se desarrollarán los puntos establecidos en la metodología de la investigación.

Una vez se tenga definido como será la metodología para llevar a cabo la investigación, se procederá a determinar el marco referencial, el cual contiene todo lo relacionado con el ámbito teórico, es decir, los autores, palabras claves y conceptos relevantes, que servirán como base a los investigadores para aplicar estas definiciones a la organización.

Teniendo el marco teórico establecido, se llevará a cabo la contextualización de la empresa, en donde el lector puede entender y conocer la organización desde sus inicios hasta el planteamiento estratégico actual.

Con esta información los investigadores podrán llevar a cabo el análisis externo, definir por sectores el impacto que tiene cada uno de ellos y se valorará la detección de oportunidades o amenazas en cada sector; por otra parte se identificará por áreas funcionales, como se desempeña Online Grafika actualmente, cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Establecidos el análisis externo e interno, el siguiente punto en el proyecto es la elaboración de matrices, que arrojarán estrategias (DOFA), identificación de cuáles son los factores que más impactan la organización y su relevancia (EFI Y EFE) y cuáles planes de acción se deben seguir para conseguir los objetivos estratégicos deseados (Cuadro de Mando Integral).

Para finalizar los investigadores realizarán las debidas conclusiones y elaborarán las pertinentes recomendaciones, para que la empresa Online Grafika pueda cumplir con su objetivo general y su visión para el año 2024.

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

Online Grafika es una empresa de impresión offset¹, digital, diseño gráfico y desarrollo de páginas web, que ofrece soluciones de comunicación visual. El objetivo a corto plazo de la empresa es que estos servicios se brinden a través de una plataforma de comercio electrónico, en donde se entregue asesoría y respuesta inmediata a las necesidades de sus clientes, dando valor especial a su tiempo para que el proceso de atención, información y compra sea claro y dinámico.

Los principales clientes de la empresa a lo largo de los tres años de funcionamiento son: Manitoba, Ingenio La Cabaña, Ingenio Pichichi, Furukawa Electric, Agropecuaria Gualandai, Conalmédicas e Industrias DT (Fantastic Night), entre otros, con ellos la relación comercial se ha basado en la fabricación de productos impresos y servicios de diseño gráfico. Se destaca con gran fuerza la fabricación de etiquetas adhesivas (algunas informativas para productos de exportación y otras promocionales), este es el producto que más demanda tiene en la empresa; en segundo orden le siguen piezas publicitarias como las solapas, catálogos de productos, cajas plegadizas en cartulina y papelería comercial.

Actualmente Online Grafika no ha definido formalmente un enfoque o valor agregado más allá del eficiente servicio al cliente, que para ellos es la principal herramienta para enfrentar a

¹ Impresión Offset: Sistema de impresión indirecto, la imagen se transfiere de la plancha a un caucho y este al soporte final, el diseño se puede impregnar en superficies irregulares, lo que genera un acabado de mayor calidad (Estugraf, 2018).

la competencia, pues la empresa no cuenta con medios de producción propios (más allá de los equipos de cómputo que tiene).

La empresa nace a partir de una visión de transformación del modelo regular de negocio que se aprecia en empresas del sector de las artes gráficas de la ciudad de Cali (que en su mayoría y por tamaño se encuentran en la zona industrial del barrio San Nicolás). El propósito con el que nació la organización y sobre el cual se está trabajando es la centralización en la página web de la empresa de los servicios gráficos con características especiales de alta demanda y con oferta limitada; sea para clientes ocasionales o regulares. Es imperativo para la empresa involucrar dentro de su proyecto el concepto “vender tiempo a los clientes”, el cual se fundamenta en aquellos clientes que requieren servicios de comunicación gráfica pero que no disponen de tiempo suficiente, el valor agregado de la empresa se enfocará en que los clientes no tengan que trasladarse hasta la zona centro de la ciudad y recorrer las calles del barrio San Nicolás, visitando y cotizando con fortuna o no, un sinnúmero de empresas que hacen básicamente lo mismo y que se diferencian sólo por el tamaño del aviso o sus instalaciones. A tiempo presente la empresa no ha podido consolidar esta visión y se encuentra funcionando a la par de los competidores bajo su mismo modelo de negocio, lo cual la pone en una posición de desventaja y vulnerabilidad porque los otros cuentan con más recursos y tamaño del mercado para atender la demanda. Adicionalmente la empresa aún no cuenta con un número significativo de empleados y prácticamente en todos los procesos está involucrado el gerente de la empresa, que también oficia como diseñador, asesor comercial y hasta mensajero. Tampoco cuenta con un espacio propio de trabajo, todo se hace desde la casa

de uno de sus directivos, acondicionada como oficina y bodega; también se apoyan en coworking (espacio de trabajo compartido).

El mayor reto actual de Online Grafika es posicionarse como una empresa líder en producción de servicios impresos y digitales, pero para ello necesita revisar sus procesos, entender cuáles son sus actividades rentables, cuáles necesita para entrar en carrera hacia la competitividad, cuáles procesos deben ser objeto de innovación y estratégicamente dónde deben ubicarse en función de atender una demanda, que por percepción y experiencia es visiblemente desatendida y que a través del concepto de virtualización y comercio electrónico como su modelo de negocio, pretende poder tener un alcance a nivel local (primeramente), regional y nacional.

Este proyecto inicia con la idea de brindar a los clientes del sector de las artes gráficas servicios de forma diferente, especializada, debido a que a lo largo de la experiencia del gerente como diseñador gráfico, detectó que este tipo de organizaciones no se enfocan en el usuario -cliente- sino que los productos que ofrecen son similares, tanto en técnica, el proceso, los canales de atención y en los entregables, por lo tanto observó en esta debilidad, una oportunidad para poder incursionar inicialmente como independiente y luego constituyendo la empresa, ofreciendo opciones que se destaquen y sean más atractivas para el cliente, sin embargo, se ha tenido que enfrentar a situaciones adversas que no le han permitido crecer al ritmo que desea, entre ellas están:

- Los canales de promoción son los mismos que las empresas tradicionales, no se cumple la promesa de comercializar sus productos y servicios a través del e-commerce, es decir que el valor agregado que se pretendía brindar, no se ha materializado.
- La administración del tiempo de la gerencia no le ha permitido que este pueda desempeñarse de manera concreta en sus funciones como gerente, esto se debe a que realiza labores operativas (diseño), comerciales (consecución de clientes) y administrativos (manejo de recursos y búsqueda de personal de apoyo temporal).
- No se cuenta con personal que brinde apoyo de manera permanente, puesto que la situación financiera no le permite al empresario poder contratar con todos los requisitos que exige un contrato y sus beneficios legales, incluyendo seguridad social, sino que se limita a la prestación de servicios u obra y labor contratada.
- Online Grafika no posee todos los medios de producción necesarios para suplir la demanda de sus clientes para llevar a cabo las labores de impresión, por ello debe tercerizar este proceso y por lo tanto no tiene el control o intervención completa del procedimiento, lo que puede conducir a realizar reprocesos con el riesgo que se transformen en incrementos sobre los acuerdos comerciales con sus clientes (plazos de entrega).

- No cuenta con instalaciones propias y funciona desde la casa del gerente, acondicionada como oficina y bodega, su espacio es limitado para el crecimiento y para que varias personas trabajen desde allí.

Bajo el panorama expuesto, es claro indicar que para Online Grafika es mucho más difícil centrar sus esfuerzos en orientar sus procesos hacia una alta competitividad y una eficaz explotación de los mercados actuales o nuevos mercados, puesto que ante la ferocidad de un mercado tan saturado como el de las artes gráficas, la competencia obliga a dar respuesta inmediata, pero su valor agregado es poco perceptible, puesto que el factor diferenciador que se impone en este sector es el del precio más bajo. Ahora bien, Online Grafika al ser una empresa pequeña, con 3 años de constitución y con todos los desafíos propios de su naturaleza y juventud, necesita dar un salto diferenciador que le permita trascender y abandonar su estado actual, con el objetivo de ser más competitiva, rentable y viable. En virtud de lo anterior, la planeación estratégica debe centrarse en la definición de un norte, un camino que plantee objetivos y metas para recorrer, necesita que se determine qué tipo de recursos tangibles, financieros, de talento humano se requieren, que se desarrollen herramientas y se pueda realizar un análisis prospectivo en función de tomar decisiones que tengan el mejor impacto para la organización.

La empresa desde su constitución y a la fecha, se encuentra en el umbral estadístico de la vida promedio de las empresas en Colombia (Colprensa, 2017), así que se hace necesario el diseño e implementación de las herramientas necesarias que permitan superar este umbral, y poner a la empresa en carrera hacia la competitividad y sostenibilidad, que se logra

visualizándola a largo plazo y dejando atrás los resultados que se enfocan en la inmediatez, pues el desarrollo de conocimiento y la innovación deben hacer parte de un direccionamiento estratégico que permita generar valor al interior de la organización y a sus clientes, más aún cuando la empresa tiene la posibilidad de vender sus productos dentro del país y fuera de este (se han realizado productos de diseño gráfico y páginas web a empresas en EE.UU.)

Los problemas que atacan a Online Grafika están distribuidos en diferentes áreas de la organización, desde su estructura hasta misión y visión, por lo tanto, se ve la necesidad de direccionar estratégicamente la empresa con el fin de alcanzar el objetivo para la cual fue creada.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál debe ser el direccionamiento estratégico de la empresa Online Grafika 2019 – 2024, que le permita identificar sus fortalezas, ser competitiva, rentable y generar valor agregado a sus clientes?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Online Grafika 2019 – 2024, con el fin de definir las fortalezas, mejorar su competitividad y ofrecer valor agregado a sus clientes.

2.2. Objetivos Específicos

- Reconocer amenazas e identificar oportunidades a partir del análisis de entornos.
- Identificar desde el análisis interno las fortalezas y debilidades.
- Desarrollar estrategias basadas en la Evaluación de Factores Internos que den como resultado una empresa competitiva.
- Realizar la Evaluación de los Factores Externos con el fin de determinar los factores del entorno que influyen en el crecimiento de Online Grafika.
- Formular la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa.
- Diseñar un plan de acción para la organización con indicadores de gestión.

3. Justificación

El dinamismo del presente exige a las organizaciones reinventarse y adaptarse a los cambios que se suscitan a diario. Estar a la vanguardia y tener capacidad de prever aquellos cambios que suceden en el entorno, con el fin de ser competitivos en los mercados, se convierte en más que una necesidad en una obligación. Por lo anterior, es importante tener un valor agregado que lleve a la diferenciación, sostenimiento y ser sobresaliente entre las demás empresas, sea a través de nuevos productos o innovaciones sobre los existentes. Así como los productos y servicios tienen un tiempo de vida, donde alcanzan sus respectivos picos de rentabilidad y les sigue una etapa de descenso, en las empresas este panorama no es situación ajena, ocurre lo mismo si no existe una definición clara de su propósito -misión y visión-, que en palabras simples se traduce en declive y cierre de la empresa si no tiene la capacidad de adaptarse y/o transformarse. En el mundo de hoy, las teorías, conceptos, procesos, políticas, entre otros aspectos, asociados al contexto de las organizaciones, están cambiando de una forma acelerada y exigen que las empresas definan estrategias y hagan revisiones periódicas a las mismas, sino quieren verse involucrados en crisis y situaciones que pongan en riesgo su estabilidad.

Se percibe que las empresas dedicadas a las artes gráficas en la ciudad de Santiago de Cali tienden a brindar los mismos servicios y de la misma forma, es decir, regularmente el cliente no elige una organización porque esta se destaque por lejos entre las otras, sino por costumbre, precio o recomendación de alguien cercano. Si a lo anterior se le suma que es un sector que ha perdido fuerza, que incluso la remuneración a los diseñadores gráficos ha

descendido en los últimos años, sin contar las tendencias ecológicas en pro a la reducción del consumo de papel, tomar por ejemplo, que en 2017, según estudio de TGI de Kantar IBOPE Media, el consumo de los medios digitales fue del 85%, mientras que los medios impresos fue de 66% en periódicos y 43% en revistas, a la vez que la Encuesta Mensual Manufacturera realizada por el DANE, indica que las actividades relacionadas con la impresión tuvieron un dinamismo del -16%; esto debe llevar a la definición de una orientación estratégica diferente. De acuerdo con las anteriores cifras, se percibe que es un mercado que necesita innovación, nuevas técnicas, materiales y procesos diferentes, es decir, que puedan integrar los servicios acoplándose a las tendencias del entorno, por lo tanto, las empresas que puedan lograr esto pueden ser competitivas y perdurar en el tiempo.

Se evidencia que existe un problema en el sector, y que afecta en su mayoría a las empresas pequeñas y medianas. Aquellas organizaciones con un músculo financiero importante, están investigando cuáles son las nuevas necesidades de sus clientes y de acuerdo con ello surgen nuevos productos y servicios. Se destaca la empresa Dispapeles, que nace como una empresa proveedora de papel pero ahora tiene nuevas unidades de negocio como: industria gráfica (impresión); mercadeo empresarial e institucional y servicios BPO (servicios tecnológicos de valor agregado para optimizar y automatizar los procesos de negocios) entre los cuáles se resalta con fuerte promoción la facturación electrónica, requisito tributario exigido por la DIAN, inicialmente para las empresas grandes pero que ya tiene alcance en las pequeñas. Online Grafika ha detectado la oportunidad de llegar al cliente a través de los medios digitales, de igual manera poder ofrecer servicios diferentes o a través de canales virtuales, permitiendo a los usuarios acceder no a una página web sino a una plataforma de

servicios, donde se puedan realizar cotizaciones, compras, programar despachos, comunicarse con la organización y poder realizar diseño de piezas gráficas a voluntad o con asesoría, en conclusión, vivir una nueva experiencia, y con ello abrir una nueva “gama” de servicios o productos que la empresa pueda brindar y ser reconocida en el mercado en tanto a competitividad e innovación.

Este proyecto y sus diversas aristas, permitirán un ejercicio de investigación y análisis que llevará al equipo de trabajo a aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo del programa de Administración de Empresas, ejercer la función de consultores en una de las empresas de la ciudad y desde la academia proporcionar apoyo al empresario, con el fin de que pueda plantear y formular mejores estrategias, cumplir con la visión establecida y no ser simplemente un negocio de subsistencia.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

El presente trabajo corresponde a una investigación exploratoria y descriptiva, donde regularmente uno antecede a otro, como parte de ese terreno que se debe abonar en la búsqueda de información que permite enriquecer y complementar al siguiente, sin embargo, ante la necesidad de definir cuál estudio prevalece, la respuesta tendrá fundamento en dos elementos clave: el nivel de conocimiento otorgado por la información presente obtenida de la empresa Online Grafika SAS y la óptica que se desea dar a la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). A través de ambos estudios, exploratorio y descriptivo, se realizará un diagnóstico de la empresa, documentando aspectos que permitan identificar y detallar situaciones, contextos, variables y procesos, de los que se tiene información limitada o donde su objeto de estudio ha sido poco o nulo, lo que debe permitir a la investigación ser más precisa en la asesoría y no divagar haciendo consideraciones que se salgan de los objetivos propuestos.

De la investigación exploratoria se tiene que, su uso aplica cuando el objetivo de la misma es escrutar temas o problemas de los cuáles se encuentra información limitada, con restricciones y muchas inquietudes que anteriormente han sido poco abordadas o nulas, panorama que se soporta en material documentado con ideas superficiales sobre el problema en cuestión o si la investigación es direccionada para tratar temas bajo una nueva óptica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 91).

Según Cerda (citado por Bernal, 2010), describir es el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas... se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás (p. 71).

De acuerdo con este autor, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto (Bernal, 2010, p. 113).

Los estudios descriptivos no pretenden indicar cómo se relacionan características, situaciones, procesos u objetos, su fin es simplemente recolectar y calcular datos de forma independiente o conjunta respecto a las variables que se determinan en la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

4.2. Enfoque de la investigación

Para esta investigación se ha aplicado el método cualitativo, el cual es definido por Bonilla y Rodríguez (2005) como el que se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (p.68).

Bernal (2010) diferencia entre la investigación cualitativa y cuantitativa, afirmando que “la primera se fundamenta desde la información obtenida a partir de la realidad social y de las personas estudiadas, y, la segunda, hace necesario partir de fundamentos teóricos que ya son válidos por la comunidad científica” (p. 60).

4.3. Técnicas de recolección de la información

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información. (Méndez, 2011, pág. 248). De acuerdo con Bernal (2010) se hace necesario destacar que durante la recolección de información, se obtendrán datos provenientes de dos fuentes, consideradas primarias y secundarias, donde la primera suministra información directa, que se gesta al interior de la empresa Online Grafika, y la segunda, es toda aquella información obtenida, producto de la investigación sobre el tema particular.

La investigación se soporta en las siguientes técnicas de recolección de información:

4.3.1. Análisis de documentos.

El análisis de documentos es la “Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso” (Bernal, 2010, pág. 194). Para obtener información se utilizaron documentos escritos que se relacionan con el objeto de estudio, entre ellos libros, revistas, tratados, informes estadísticos, páginas web con contenido especializado, los cuales fueron reconocidos como información de fuentes secundarias; por otra parte, se obtuvo y revisó documentación interna de la empresa Online Grafika, donde la información que se pudo obtener proviene de las siguientes fuentes: contable, financiera, comercial.

4.3.2. Entrevista Semiestructurada.

Se entiende como entrevista a la reunión para conversar y reunir información entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de lograr una construcción de ideas acerca de un tema específico (Janesick, 1998) se emplean cuando la observación se torna difícil en términos que no es posible llevarla a cabo por el sesgo de la percepción individual.

Las entrevistas estructuradas se caracterizan por su rigidez, son un formato de preguntas anteriormente diseñadas, específicas y donde el entrevistador solo se limita a realizar una exploración fija y concreta.

En la entrevista semiestructurada también hay diseñado un plan, un esquema de temas y preguntas, de las cuales se pueden adicionar o quitar y su orden puede variar dependiendo del desarrollo de la entrevista y la información brindada por el entrevistado. El éxito en la conducción bajo este formato de entrevista, dependerá de la habilidad y experticia del entrevistador (Acevedo, 2006). Este tipo de técnica de recolección de la información será la usada para realizar el presente trabajo de grado, puesto que brinda control y al mismo tiempo algo de libertad al entrevistador con el fin de recolectar la mayor información posible.

4.4. Fuentes

Según Dankhe existen tres tipos de fuentes de información, las primarias, secundarias y terciarias.

“Las primarias constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano” (Dankhe, 1986, p.27) en este caso serán las entrevistas realizadas al gerente y a algunas personas que están involucradas en la parte de producción.

Las fuentes secundarias según Dankhe (1986) “constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano” (p.27). En el desarrollo del trabajo se utilizaron fuentes como el portafolio de servicios de Online Grafika, documentos de constitución, procedimientos de producción y contables, entre otros.

Las fuentes terciarias hacen referencia a revistas, publicaciones periódicas, boletines, asociaciones entre otros documentos (Dankhe, 1986). En el presente trabajo de grado se usaron fuentes extraídas de diferentes textos académicos, páginas gubernamentales, periódicos, Andigraf, entre otras.

4.5. Fases de la investigación

Primero los investigadores realizarán una contextualización del entorno que rodea a la empresa Online Grafika, permitiendo la definición de un horizonte que facultara a los investigadores el establecimiento de metas y el objetivo como tal del proyecto, una vez tenido el enfoque se definirá el marco teórico, y la recopilación de documentos e información interna de la empresa, con ello se podrá lograr la definición y estructuración de los elementos necesarios para la construcción y desarrollo de los objetivos estratégicos apoyados en instrumentos estadísticos, teorías y metodologías, que desde su estudio y análisis, suministren resultados a partir de un diagnóstico y posterior propuesta estratégica.

Par llevar a cabo el planteamiento anterior se desglosa el trabajo en las siguientes fases:

- Fase 1: Preparatoria. La primera información obtenida pertenece a fuentes primarias, siendo la gerencia y otros directivos de la empresa el foco de atención para la obtención de esos datos iniciales. La entrevista no estructurada se convierte en el primer acercamiento, seguido del apoyo en documentos físicos y digitales provistos por la empresa y aquellos recopilados de la investigación que se empieza a estructurar.

- Fase 2: Definición del horizonte. Una vez obtenida la información de las fuentes primarias se procederá a establecer cuál es el problema o situación por la cual está atravesando la organización y que requiere ser cambiada o mejorada, para posteriormente establecer los objetivos y metas del proyecto.
- Fase 3: Marco teórico. Se realizará la construcción de un marco teórico basado en los conceptos más relevantes para el trabajo y la organización, que teorías se desarrollarán con el fin de realizar un análisis profundo que permita encontrar causas y soluciones de la situación actual de la empresa.
- Fase 4: Metodología. Con el fin de seguir una ruta se establecerá que metodología será la adecuada para una investigación que abarque todos los aspectos relevantes del proyecto.
- Fase 5: Análisis de entornos. Toda organización es afectada, positiva o negativamente por los acontecimientos que suceden alrededor de ella, por lo anterior, se realizará un análisis minucioso de los sectores y que aspectos de ellos impactan más a Online Grafika, esta será una labor que ocupará un espacio importante del actual trabajo, por otra parte, se definirá la situación actual de la empresa por áreas funcionales. El análisis en conjunto conllevará a conocer como la organización está preparada para afrontar las situaciones presentes y futuras.

- Fase 6: Elaboración de matrices: Una vez obtenida toda la información posible, se procederá a realizar el análisis a través de diferentes herramientas, como lo son: DOFA, EFI, EFE y el Balance Score Card, esto con el objetivo de obtener de distintas fuentes, resultados distintos o similares y compararlos entre sí.
- Fase 7: Plan estratégico. Con los resultados obtenidos se plantearán las propuestas de misión, visión, valores, objetivos estratégicos y demás recomendaciones al planteamiento existente.
- Fase 8: Conclusiones. Por último se determinarán una serie de conclusiones y recomendaciones que le permitirán al propietario tomar decisiones respecto al futuro de su organización, y de esta manera se culminará la elaboración de este trabajo de grado y con el optar por el título de administradores de empresas.

5. Marco referencial

5.1. Marco teórico

Para la propuesta de planeación estratégica de la empresa Online Grafika, se presenta el siguiente marco teórico, basado en los autores Fernando D'Alessio Ipinza, (2008), Fred R. David (2013), Charles Hill y Garret Jones (2009).

5.1.1. Estrategia.

Según Hax y Majluf (1991) la estrategia es un modelo de decisiones que de manera coherente contribuyen al establecimiento de los objetivos, que le permitirán a la organización ser competitiva y dominar el mercado, transformando en oportunidades las situaciones externas e internas que giran alrededor y afectan a las partes interesadas.

La estrategia también puede ser definida por las 5 P's de Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel (1998): Plan, Patrón, Pauta de acción, Perspectiva y Posición.

Según el alcance de la estrategia puede ser clasificada en Explícita, lo que significa que fue planeada y construida involucrando a todas las partes interesadas; o Implícita cuando no surge de un plan, pero sí requiere una dirección y conocimiento de los objetivos organizacionales.

Cuando se habla de formulación, puede ser resultado de un proceso analítico formal, es decir que ha pasado por los diferentes niveles y áreas de la organización; o como resultado de una negociación entre Stakeholders.

Según la orientación del proceso, la estrategia puede ser el medio por el cual se crearán nuevos cursos de acción o por el contrario emerge de situaciones pasadas.

David (2013), cuando habla de estrategia siempre tiene un enfoque a largo plazo, por lo tanto, requieren una gran cantidad de recursos y el involucramiento de la dirección de la empresa, por cuanto sus consecuencias se dan en todos los niveles organizacionales y son afectadas por entes externos.

Habla de la estrategia como la habilidad de dirigir una situación hasta lograr el objetivo y usar los medios necesarios para ello, por lo tanto, existen diferentes tipos de estrategias:

- Corporativa: están en diferentes ambientes empresariales, es la general y debe estar alineada con la misión y visión de la organización e involucra todas las áreas operativas.
- Negocios: por unidad de negocio, el administrador debe traducir la estrategia corporativa y aplicarla a cada una de las unidades que tiene a su cargo.

- Funcional: por área de la organización, Por ejemplo, en el área operativa cual va a ser su sistema de producción, en el comercial, que rumbos de acción van a tomar para que el producto o servicio tenga una buena posición en el mercado, en el financiero, puede ser las fuentes de financiación para llevar a cabo las operaciones, y así para cada área.
- Operativa: departamentos claves y operacionales, pueden varias dependiendo del periodo del año y las necesidades de producción.

El enfoque de la estrategia va a depender del objetivo o la meta que se quiera alcanzar, si se necesita lograr reducir costos, diferenciarse en el mercado o enfocarse en un nicho, Para el caso de Online Grafika el enfoque se centrará en la formulación de un norte, una visión que le permita posicionarse y abarcar una mayor porción del mercado.

5.1.2. Planeación Estratégica.

Para David (2013), la planeación estratégica es también conocida como Administración Estratégica y la define como el proceso de formulación, implementación y evaluación de las decisiones con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, a través del aprovechamiento de oportunidades potenciales que pueda brindar el mercado o de la creación de estas. Para poder llevar a cabo la planeación estratégica es necesaria la integración y comunicación de todas las áreas funcionales de la empresa.

Al igual que David, D'Alessio (2008) habla de la administración estratégica y la define como el direccionamiento a largo plazo, basados en pronósticos y suposiciones, fundamentados en experiencias y formación profesional.

Como ya se mencionó, la administración estratégica es un proceso que consta de tres etapas, D'Alessio (2008) propone las mismas que las de la administración estratégica definidas por David (2013): formulación, implementación y evaluación.

La primera etapa, la formulación, se plantean, se analizan diferentes factores y establecen los objetivos, así como la elaboración de misión, visión, contingencias, matriz DOFA, asignación de recursos, y todo lo relacionado con la planeación y la organización, el éxito de esta etapa no garantiza el éxito del proceso estratégico.

La siguiente etapa es la implementación, los procesos que componen la implementación son la dirección y la coordinación, estos agrupados se pueden definir como dirección estratégica, para que este paso se logre debe evaluarse los recursos, estructura organizacional, las políticas y medio ambiente. Es necesario que la cultura organizacional esté alineada con la estrategia, por lo tanto, es deber de la gerencia mantener al personal motivado, enfocarse en el área de mercadeo y en los empleados de los diferentes niveles, ya que son una parte importante en la implementación, el éxito depende de sus habilidades, disciplina y compromiso; esta es la etapa de la acción.

La última es la evaluación, es aquí donde se verifica cuáles estrategias están arrojando los mejores resultados, dónde aplicar acciones correctivas y cuáles se descartan, ya sean por cambios externos o desempeño interno. Prima el control y la corrección de los procesos, ambos constituyen el control estratégico, el objetivo de esta etapa es poder acercar la realidad a lo planeado, por lo tanto, esta no se realiza al final, sino que está inmersa en todo el proceso y se realiza a través de auditorías y evaluaciones periódicas.

Para efectos del presente trabajo el alcance será solo la elaboración de la formulación de la planeación estratégica.

D'Alessio (2008) incluye la planeación estratégica dentro de las etapas del Proceso estratégico, al cual define como el conjunto y secuencia de actividades que ayudan al logro de la visión, utilizando factores internos y externos a la organización. Se requiere de la participación y disposición del personal, los cuales deben tener amplio conocimiento tanto de las situaciones por la que está atravesando la organización como su planteamiento a futuro. El proceso estratégico demanda un monitoreo periódico del entorno organizacional, detectar situaciones que puedan afectar positiva o negativamente a la empresa o que puedan brindar oportunidades de mejora.

Clasificación del proceso estratégico:

- Según su naturaleza: puede ser iterativo, es decir que se puede modificar mientras avanza el proyecto; Interactivo, para lo cual involucra al talento humano.
- Según los cambios presentados en el entorno: se puede analizar la sensibilidad, midiendo el impacto y comparando los efectos; la contingencia, al estudiar los planes alternativos; y los escenarios, cuando un factor es diferente los resultados pueden variar, al manipular esos factores se consigue establecer diferentes estrategias que disminuyan impactos adversos.
- Según la intensidad del proceso: puede ser incremental, es decir que es progresivo; o radial cuando ocurre solo una vez.

Para decir que el proceso fue exitoso, tiene que existir un incremento en la productividad, ser legal y haber tenido un impacto positivo en la sociedad.

5.1.3. Análisis Interno.

Cuando se habla de análisis interno se refiere a la evaluación que se hace en los niveles y áreas de la organización, D'Alessio (2008), afirma que las áreas más importantes y necesarias para realizar este análisis son: Gerencia, marketing, operaciones, finanzas, talento humano,

tecnológica y la encargada de los sistemas de información, lo que quiere decir que todas y cada una de las áreas deben estar incluidas en esa evaluación.

Desde la gerencia se debe elaborar la planeación y todas las estrategias que permitan que las operaciones sean más productivas. Marketing se centra en las necesidades del consumidor, y en cómo satisfacerlas, a través de precio, atención al cliente, el producto o servicio como tal, los canales de distribución, ventas, entre otros. El área operativa se encarga de la producción, costos, suministros, inventarios y procesos. La obtención de recursos que permitan llevar a cabo tanto el análisis como la implementación de la estrategia, la rentabilidad, liquidez y el apalancamiento, son deber del área de finanzas y contabilidad. El talento humano provee de competencias y el desarrollo de relaciones que permiten que los colaboradores no solo realicen sus deberes, sino que lo hagan comprometidos y motivados.

Para llevar a cabo el análisis se puede usar como herramienta la matriz DOFA, usando como principio debilidades y fortalezas, con el fin de neutralizar las primeras y potencializar las segundas, y hace énfasis en que aquellas fortalezas deben convertirse o ser ventajas competitivas que la competencia no pueda imitar o superar.

Según D'Alessio (2008), existe un proceso que se debe realizar para conseguir un buen resultado en el análisis, primero la gerencia debe promover la inclusión de los empleados, para ello la experiencia de los gerentes juega un papel fundamental.

Lo siguiente es asimilar la información de las diferentes áreas a través de reuniones donde se expongan la situación actual del área y cómo afecta a la empresa, con este conocimiento se elabora un diagnóstico; cuando este se realiza en conjunto con los diferentes empleados, se consigue que beneficie a todos los involucrados, identificando aspectos por mejorar o cualidades positivas que tengan los departamentos, con el fin de poder obtener como resultado un listado de problemas u oportunidades que pueden ser atacados de acuerdo a su importancia y el impacto que tengan en la organización.

Hill y Jones describen el proceso de planeación estratégica como un modelo de cinco pasos:

- a. Elegir la misión y metas a lograr.
- b. Análisis Externo.
- c. Análisis Interno.
- d. Estrategias que mejoren las fortalezas y disminuyan las debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigar el efecto de las amenazas.
- e. Implementar las estrategias

El análisis interno como el tercer componente de la planeación estratégica, es un proceso que como primera etapa consiste en revisar el capital, los diferentes activos y otros recursos que posea la empresa, en segundo lugar se debe tener claro la importancia y el efecto que tiene la innovación, la optimización de recursos y la calidad, en el cliente, y tercero requiere examinar sus habilidades y facultades, con el objetivo de identificar qué fortalezas o

debilidades, una vez identificado estos factores puede definirse cuales pueden ser las competencias distintivas de la organización, transformarlas en estrategias y que arroje como resultado la ventaja competitiva que debe traducirse en rentabilidad.

Para los autores la palabra clave en el análisis interno es la ventaja competitiva, construida a partir de las competencias distintivas, las cuales son entendidas como “fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (Hill y Jones, 2009, p 77), estas provienen de los recursos y las capacidades. Los primeros entendidos como todas las categorías de activos y la segunda como la habilidad de usar esos recursos eficazmente.

Según (Menguzzato y Renati, 1991), las variables a considerar dentro del análisis interno y que sirven de referencia para la empresa Online Grafika son:

Tabla 1. Variables Clave para el Análisis Interno

ÁREA COMERCIAL	ÁREA TECNOLÓGICA	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	ÁREA DE PRODUCCIÓN	ÁREA DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN	ÁREA FINANCIERA
Cuota de mercado.	Tecnología disponible.	Sistemas de incentivos.	Estructura de costes.	Estilo de dirección.	Estructura financiera.
Características del producto.	Esfuerzo en Investigación y Desarrollo.	Clima social.	Control de calidad.	Estructura organizativa.	Coste de capital.
Imagen de marca.	Asimilación de tecnología adquirida.	Nivel de formación.	Características proceso de producción.	Sistemas de planificación y control.	Rentabilidad de las inversiones.
Fuerza de ventas.		Nivel de participación	Nivel de productividad.	Sistemas de información y decisión.	Solvencia financiera.
Red de distribución			Situación de los bienes de equipo.	Cultura empresarial.	Costes financieros.
Publicidad y promoción.					

Fuente: Menguzzato y Renau (1991).

5.1.4. Análisis Externo.

David (2013) habla de este análisis como evaluación externa y la entiende como una auditoría que sirve para evaluar las tendencias del mercado, es decir lo que está por fuera del control de la organización, a diferencia del análisis interno este busca evaluar las

oportunidades y amenazas que brinda el entorno y la influencia de las diferentes fuerzas externas (económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas y competitivas).

Para llevar a cabo el análisis externo se requiere utilizar las diferentes fuentes de información, en la actualidad es más fácil la obtención de los datos, gracias al internet y la tecnología, ya sea a través de encuestas, fuentes oficiales, estadísticas o estudios realizados por diferentes entidades, políticas o reglamentaciones del estado, entre otros. Con esta información, se pueden elaborar pronósticos que permitan predecir el comportamiento del mercado y formular las diferentes estrategias.

La evaluación externa vista desde la perspectiva del Enfoque de la Organización Industrial, el cual estudia cómo se organizan las entidades productoras en el mercado, concluye que el análisis industrial tiene mayor influencia en la ventaja competitiva que el análisis interno, ya que las fuerzas que convergen alrededor las organizaciones pueden minimizar sus fortalezas y potenciar sus debilidades, uno de los partidarios de esta afirmación es Michael Porter con su modelo de las 5 fuerzas.

Retornando al Enfoque Organizacional Industrial, David (2013), argumenta que un análisis no es más importante o determinante que el otro, sino que se necesita que se integren, se comprendan y posteriormente poder realizar estrategias que permitan determinar y establecer la ventaja competitiva.

Hill y Jones (2009), tienen el mismo concepto de Análisis Externo que David, sin embargo, agrega el alcance que debe tener esta evaluación, es decir que se debe hacer a nivel industrial, incluyendo la competencia y la historia del sector; nacional, el efecto de la globalización en el mercado; y en un macro ambiente, el sector económico, social, cultural y demás, a nivel global, debido a que es posible que el mercado objetivo o proveedores se encuentren en el exterior.

5.1.5. Benchmarking.

Benchmarking es una investigación comparativa que se realiza entre 2 o varias empresas, sin importar la igualdad del sector donde desarrollan sus actividades, sin embargo, se hacen necesaria una similitud entre sus procesos y productos. Esta investigación es orientada para que la empresa que efectúa el benchmarking, proponga objetivamente -para sí misma-, metas y objetivos cuantificables en el tiempo, donde lo aprendido a través de la mencionada actividad no sea simplemente la identificación de diferencias y elementos superficiales, sino que estas se transformen en una herramienta que permita aprender cómo logran las empresas caso de estudio, obtener resultados de alto valor -maximización de la competitividad a través de mejores prácticas- y este conocimiento aplicarlo de forma efectiva en la organización (Boxwell, 1995).

Se hace especial anotación en la aprehensión de conocimiento, a través de la comprensión de los procesos que subyacen en la empresa que se está analizando, dado que si no hay un entendimiento claro del “cómo”, el futuro “hacer” está supeditado a la obtención de resultados

poco efectivos o peores de los que ya se obtienen; se hace necesario entonces que el benchmarking sea realizado por personas involucradas en los procesos que se están analizando, panorama que no permitirá desvío o desenfoque de la investigación y que podrá generar entregables altamente efectivos.

Los beneficios del benchmarking no se limitan a un análisis interno comparativo, estos van mucho más allá, puesto que hay beneficios derivados palpables y que se orientan hacia una competitividad mucho más exigente, que le permitan enfrentar un entorno cada vez más competitivo, entre empresas de la misma región y a su vez en un marco global, con empresas que traspasan cada vez más fronteras. El benchmarking obliga a dejar de pensar en el “yo” de las empresas y las lleva a reinventarse continuamente, proponiendo fórmulas y soluciones que las encaminan a una mayor calidad y productividad, en vista de ser más competitivos (Murillo, 2010).

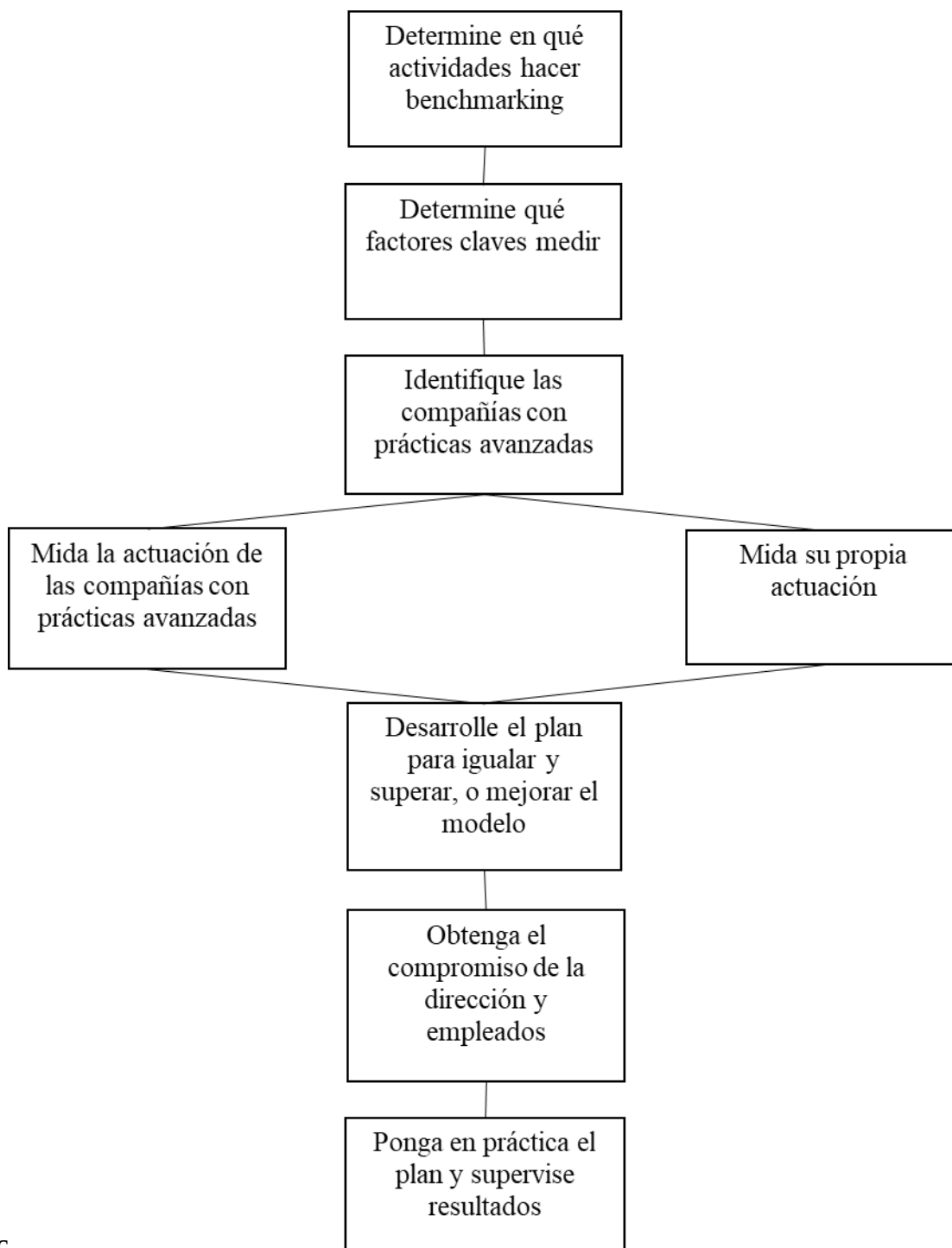
Según Boxwell (1995), desde una mirada no profunda, estas son las razones por las que el benchmarking busca aplicarse de forma recurrente:

- Es una herramienta que permite gestionar mejoras identificadas a partir de una efectividad ya validada por otras empresas, con ello las decisiones se centran en la adaptación, transformación e implementación de estas a los procesos que ya existen en la organización.

- Proporciona a las empresas la introducción rápida de conocimiento, donde uno de los mayores activos de la organización es el tiempo y se requiere de instrumentos que permitan el uso de medios y canales que acelere, facilite y mejore la realización de actividades.
- Tiene la capacidad de incrementar la eficiencia de las empresas que lo practican, dado que al tener modelos como parámetro de gestión, productividad y competitividad, las organizaciones pueden intentar de forma continua mejorar sus procesos clave, hasta niveles altamente productivos y rentables, generando valor a partir de ventajas competitivas.
- En la práctica, el benchmarking tampoco es la panacea que tiene la promesa de resolver todos los problemas inherentes a la organización, pero si es la proposición de objetivos y metas, que está en carrera constante de mejoras, que contribuyan a lograr ventajas competitivas, las cuales nacen a partir del conocimiento estructurado de la competencia, así, los directivos de la empresas pueden desarrollar e implementar estrategias eficientes para enfrentar los retos que ella ofrece.

De acuerdo con Boxwell (1995) y desde una metodología sencilla, la ilustración 1 muestra un proceso de benchmarking que se puede aplicar en casi todas las empresas.

Ilustración 1. El Proceso de Benchmarking de ocho Pasos



c

Fuente: Boxwell, 1995.

Se debe tener en cuenta que existe una serie de factores que permitirán que el proceso de Benchmarking se lleve a cabo con éxito:

- Este debe ser impulsado desde la dirección de la empresa
- Debe haber claridad de los procesos que requieren mejoras
- Definir cuáles serán los objetivos, el alcance y los beneficios de mejorar dichos procesos
- Establecer una metodología
- Determinar cuál será el rol de cada integrante y sus responsabilidades

El modelo establecido por Xerox Corporation brinda un resumen de cuál es el resultado al que se quiere llegar realizando Benchmarking

Ilustración 2. Modelo Benchmarking Xerox Corporation



Fuente: Guía de Benchmarking

En el cuadrante 1 y 2 se realiza una comparativa de qué es lo que se debe cambiar y el cuadrante 3 y 4 analiza el proceso interno y el practicado por la otra empresa, el cual permitirá entender el porqué de la brecha.

5.1.6. Modelo DOFA.

Creado por Weirich (1982) como una herramienta de análisis situacional, que busca identificar Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A), se pretende que arroje como resultado estrategias derivadas de sus cuatro cuadrantes DA, DO, FA, FO.

Para ello es necesario que la identificación de las Fortalezas y Debilidades sean producto de un buen análisis interno y de la misma manera las Oportunidades y Amenazas del análisis externo.

Tabla 2. Matriz DOFA

MISIÓN – VISIÓN – VALORES		
Análisis Interno Análisis Externo	FORTALEZAS – F Lista de fortalezas 1. 2. 3.	DEBILIDADES - D Lista de debilidades 1. 2. 3.
	OPORTUNIDADES - O Lista de oportunidades 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
AMENAZAS – A Lista de amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Fuente: Fernando D'Alessio (2008)

Hill y Jones (2009) se refieren al Modelo DOFA como un componente del pensamiento estratégico, comparten la definición de D'Alessio (2008) y agrega que los resultados de la matriz son un conjunto de estrategias divididas en cuatro categorías:

- Estrategia de Funciones: enfocada al área operacional y servicio al cliente
- Estrategia de Negocio: El eje de esta estrategia es mejorar la competitividad, desde el área de mercadeo.
- Estrategia Global: Busca la expansión de las operaciones a nivel global.
- Estrategia Corporativa: Establece cuales son los negocios en los cuales se debe enfocar para maximizar la rentabilidad.

La viabilidad del modelo depende de la integración de las estrategias, debido a que estas deben apoyarse mutuamente, por lo tanto, no son de utilidad si la estrategia de funciones no está enlazada con la de negocios, la global y la corporativa.

5.1.7. Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE).

La Evaluación de Factores Externos según David (2013), permite que se haga el análisis del entorno y a su vez se pueda sintetizar para mayor entendimiento, para ello el autor especificó una serie de cinco pasos para llevar a cabo la matriz.

En primer lugar hay que realizar un listado de los factores externos que afecten a la organización ya sean amenazas y oportunidades, si es posible adicionar datos específicos.

Una vez se tenga el listado, lo siguiente es ponderar cada ítem de 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante), esta ponderación indica que tan relevante es cada factor para lograr el éxito.

Posteriormente se dará una calificación de 1 a 4, en donde 4 significa que la empresa responde eficazmente al factor y 1 la respuesta es deficiente.

Después se multiplicará la calificación por la ponderación y por último se sumarán todas las puntuaciones obtenidas individualmente para obtener el total de la organización.

5.1.8. Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI).

De acuerdo con David (2013), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Al igual que las declaraciones de misión y visión, su implementación y uso recurrente se hace necesario en las organizaciones ya que está orientada como apoyo al diseño de estrategias competitivas; este modelo de auditoría interna pretende entregar información valiosa para la toma de decisiones, pues su alcance impacta la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de administración de la información representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios (David, 2013).

Regularmente las evaluaciones internas se realizan al final de cada periodo y como resultados de las operaciones realizadas durante un año, sin embargo, un número creciente de organizaciones exitosas están haciendo uso de la auditoría interna para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales (David, 2013).

La matriz EFI se encarga de valorar factores internos que están en posición de entregar ventajas competitivas a la organización, por supuesto que los factores externos también la

afectan, pero la orientación inicial para descifrarlos y enfrentarlos siempre debe ser interna, destacando fortalezas y debilidades visibles a partir de cada decisión que toma la organización. Dada su apariencia científica, EFI no es la solución definitiva para diseñar y enfocar a la organización hacia estrategias altamente efectivas, pero los resultados en si suponen una alta interpretación para comprender las relaciones entre los factores.

De acuerdo con David (2013), una matriz de Evaluación de Factores Internos se desarrolla en 5 pasos:

Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

- a. Todos los demás proporcionen datos”. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante).
- b. La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

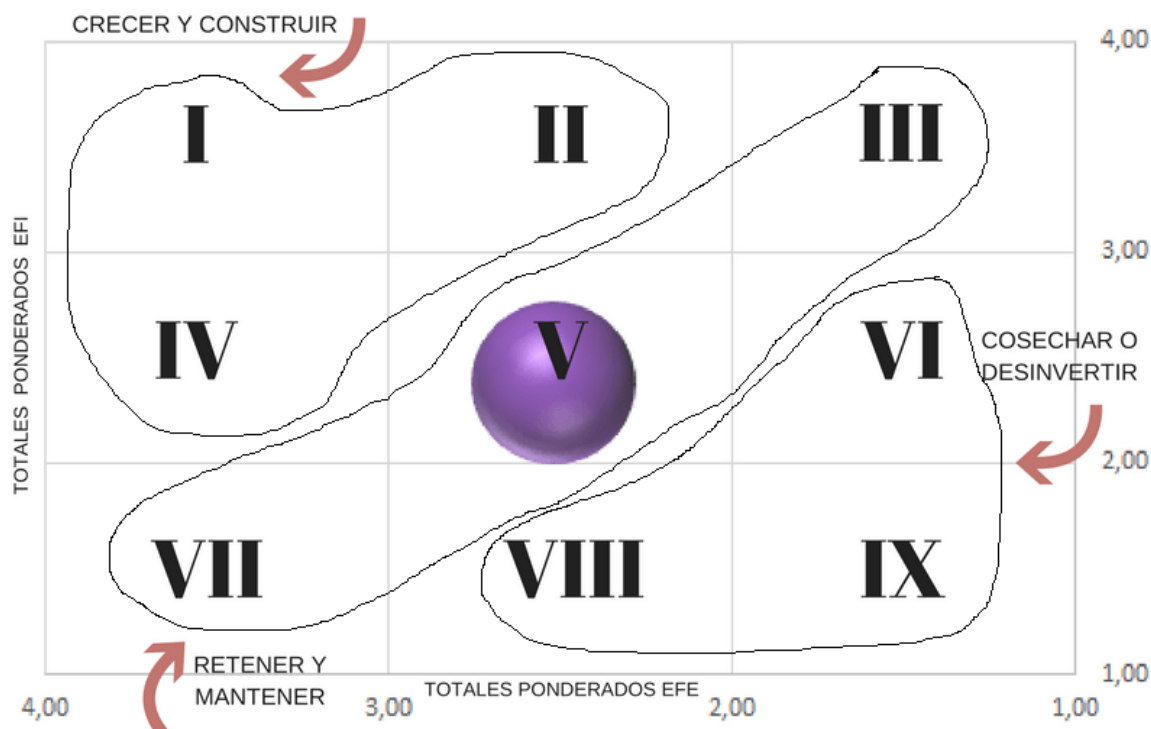
- c. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
- d. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- e. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada.

Los resultados dados a cada factor clave, producto de la auditoría interna, permitirá identificar fortalezas y debilidades dependiendo de su puntuación ponderada, así, la organización podrá tomar decisiones y formular estrategias que permitan mejorar su calificación en una posterior evaluación interna, lo cual se traduce en que las decisiones tomadas para fortalecer debilidades y potenciar fortalezas, fueron bien formuladas y están cumpliendo su propósito.

Una vez tenido los dos resultados, se pueden promediar con el fin de verificar que estrategia se debe seguir según el siguiente cuadro

Ilustración 3. Matriz EFI Y EFE



Fuente: aprendiendocalidadyadr

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VII: Retener y mantener.
- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

5.1.9. Visión.

Según David (2013), la visión se construye antes que la misión, dado que desde su punto de vista primero se debe visualizar la organización como lo que será antes que definir con claridad cuál es su razón de ser, lo cual se puede considerar confuso, porque el discurso y la práctica tradicional dicta que primero se debe plantear la misión, si no se conoce el producto y su para qué, ¿cómo se puede definir el horizonte de la misma? Sin embargo, es válida la aseveración de David (2013), dado que toda empresa, toda organización empieza como un sueño, de una o varias personas, de una idea que invita a alcanzar metas y objetivos y la promesa de un estado de libertad que lleva a disfrutar lo que mejor se sabe hacer.

Actualmente la visión y misión de las empresas, en muchos casos, son declaraciones formuladas a partir de la base de otras, se puede hallar evidencias de gran similitud entre ellas, incluso “mezclas” de declaraciones que son tomadas de empresas de distintos sectores y que en muchos casos terminan siendo confusas y no representan objetivamente su propósito. Puede afirmarse entonces que algunas empresas, no organizaciones, entienden simplemente que estos instrumentos son requisitos obligatorios para cumplir una norma y colgarlos en una pared, pero no entienden que la definición del qué, cómo, por qué y para qué hacen lo que hacen y en qué esperan convertirse, son base de una estructura sólida para diseñar estrategias que permitan diferenciarse de la competencia, alcanzar posicionamiento de mercado y

entender qué necesitan los clientes, dónde y cuándo, pues se entiende que dé su satisfacción viene sostenibilidad y crecimiento de una organización.

Para diseñar por primera vez una visión o considerar su replanteamiento, se debe entender la necesidad de responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? D'Alessio (2008), la cual debe hallar respuesta a partir de la situación actual de la empresa y lo que se espera de ella en el futuro, para esto es necesario involucrar tanto a gerentes, directivos y demás empleados de la organización, puesto que desde cada frente se exponen consideraciones con distintos puntos de vista, lo cual debe llevar a generar una propuesta que es valorada y sometida a transformaciones, hasta hallar una declaración formal que represente la organización y prospecte metas y objetivos específicos. Un ejemplo claro de esta afirmación la hace David (2013) cuando habla de Johnson & Johnson (J&J):

Los directivos de J&J se reúnen de manera periódica con los empleados para revisar, reescribir y reafirmar la visión y la misión de la compañía. Todos los empleados de J&J reconocen el valor que los altos ejecutivos confieren a este ejercicio, y responden en consecuencia (p. 47).

Considerar el buen juicio de empleados en niveles distintos, denota respeto, valor y su importancia para la organización, lo cual se traduce en beneficio colectivo y lazos emocionales, que facilitan la divulgación y aceptación de dicha declaración, buscando establecerse como guía para optimizar el desempeño y alcanzar los objetivos propuestos. Con

estas premisas como base, la definición de la visión se compone de 2 partes (Collings y Porras, 1994):

- a. La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
- b. La visión de futuro, la cual no se crea, sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.
- c. Básicamente la clave que suministran estos componentes para el planteamiento de la visión serán los de definir un futuro que traiga consigo desafíos (metas y objetivos) realistas sobre horizontes de tiempo específicos, que su comprensión sea simple, directa y clara de hacia dónde se dirige la organización y que sea entendible y motivadora para todos. Tanto visión como misión deben ser parte viva y transformadora de la cultura organizacional de cada empresa.

La visión debe ser desarrollada basándose en lo que la empresa desea ser en un lapso definido según los objetivos estratégicos de la organización, para ello debe cumplir una serie

de características que permitan que la visión sea alcanzable y entendible a los ojos de los empleados y del entorno.

- Debe ser Medible o que se pueda verificar el éxito, por ejemplo, “Tener el 100% de las carreras certificadas”.
- Debe ser Atractiva reflejando las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización.
- Posible, hay que incluir objetivos realistas y alcanzables
- Estar acorde con la Estrategia, incluyendo los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
- Entendible, debe de tener claridad y precisión,
- Ser Inspiradora, que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella.
- Debe tener el Tiempo establecido en años, por lo regular los autores coinciden en de 3 a 5 años.

5.1.10. Misión.

En la década de 1970, Peter Drucker sentaba las bases de lo que hoy se conoce como los rasgos característicos para la construcción de una misión estratégica, donde él mismo plantea “¿cuál es nuestro negocio?, básicamente la misión es una declaración de lo que una empresa quiere ser y a quien quiere servir D’Alessio (2008). Con estas afirmaciones como precedente, se puede definir que la misión es una declaración que contiene elementos clave para

identificar con claridad qué es lo que hace una empresa, el mercado a atender, fijar límites para saber los negocios que tiene la capacidad de desarrollar y cuál no, en definitiva, un instrumento que permite tomar decisiones acertadas a las directivas, sirviendo como guía para no perder el foco de su actividad principal.

Drucker afirma lo siguiente respecto a la declaración de la misión:

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo o más obvio que conocer cuál es el negocio de una empresa; una acerera produce acero, una ferroviaria maneja trenes que transportan carga y pasajeros, una compañía aseguradora protege contra el riesgo de un incendio, y un banco presta dinero. A pesar de lo anterior, la realidad es que “¿Cuál es nuestro negocio?” suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan obvias. Responder este cuestionamiento es la primera responsabilidad de los estrategas.

Esto logra hacer la diferencia entre las empresas, quienes tienen claro que esta hace parte fundamental para la proposición de objetivos y definición de estrategias, podrán alcanzar los beneficios que ello conlleva. De acuerdo con D'Alessio (2008), el establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones, puesto que cuando no se cuenta con la dirección clara, se suele buscar direcciones alternas, llevando regularmente a equivocarse, que se traduce en costos y pérdidas para la organización. Toda

herramienta utilizada con propósitos distintos para la cual fue creada, por más que haya sido diseñada teniendo en cuenta los componentes correctos para su diseño, revelará su ineficiencia y se transformará en obsoleta.

Es claro que la necesidad de misión y visión en las organizaciones se hace obligatoria si se quiere lograr una comunicación clara tanto al interior de la organización como si se requiere alcanzar fuentes de financiación y negociaciones externas, puesto que ellas son el instrumento para mostrarse como una empresa sólida, confiable y con visión. El beneficio principal de estas declaraciones como herramientas de administración estratégica se debe a que especifican los objetivos definitivos de la empresa David (2013). Las misiones incluyen todas las características centrales del negocio, comprendiendo su propósito, cualidades únicas, valores, intereses y metas-objetivos básicos (Case, King & Premo, 2012).

BusinessWeek reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero.

Dependerá entonces tanto de directivos como de empleados definir el alcance de la misión y visión en sus organizaciones, del compromiso entre ambas partes se obtiene la diferencia que permitirá ser competitivos y eficaces en el mercado que se requiere atender. Empleados involucrados y con conocimiento claro facilitarán el alcance de metas a corto plazo, donde la suma de ellas permitirá el logro de los objetivos que se planean estratégicamente, el resultado

de cara a los clientes será la satisfacción por el cumplimiento de las demandas y la conservación de ellos. La definición adecuada de la misión ayuda en el proceso de motivación entre la organización y sus empleados (Collings y Porras, 1996).

Pearce II (1982), creó un modelo con 8 elementos imperativos para componer una misión institucional: principales clientes y mercados; preocupación por la imagen pública; supervivencia; crecimiento y lucro; valores y filosofía corporativa; productos o servicios; competencia propia/distintiva; dominio geográfico; y tecnología.

Posteriormente David (2005), presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

- Clientes - Consumidores.
- Productos: bienes o servicios.
- Mercados.
- Tecnologías.
- Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.
- Filosofía de la organización.
- Auto concepto de la organización.
- Preocupación por la imagen pública.
- Preocupación por los empleados.

D'Alessio (2008) afirma que para que una misión recoja realmente la razón de ser del negocio, es recomendable que su declaración responda a las siguientes preguntas para sus nueve componentes:

- ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
- ¿Dónde compete geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?
- ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
- ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?
- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
- ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?
- ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?
- ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Sea el caso que sea, la definición de una misión y visión siempre se harán necesarias para toda empresa que desee crecer, hacerse competitiva y sostenible, lo mejor siempre será tener un horizonte que visualizar con objetivos por alcanzar, porque durante el camino a alcanzarlos se aprende, corrige, aprende y actúa con mayor confianza, que si no existiera una hoja de ruta

como guía antes situaciones que llevan a tomar decisiones de alto trascendentales, de alto impacto para la organización, ya sea por factores internos y/o externos difíciles de controlar.

5.1.11. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI), también conocido como Balance Scorecard (BSC), es una técnica desarrollada para la evaluación y control de estrategias (Kaplan, R. y Norton, D., 2009), su propósito es establecer un equilibrio entre la estrategia general, la actividad operativa y los clientes, tomando de referencia indicadores financieros y no financieros, ejemplo de ello son los costos de producción, el clima organizacional y el servicio al cliente.

Las 3 fuerzas (accionistas, empleados y clientes) tienen objetivos dispares y en común, cada uno buscando maximizar beneficios particulares, por ello el cuadro de mando integral propone dar gestión eficiente a un conjunto de estrategias que van más allá de las mediciones financieras (David, Fred R., 2013).

Kaplan, R. y Norton, D. (2009), afirman que El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación (Pág. 36) y en el mismo libro agregan:

“El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando

proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo” (Pág. 37).

El cuadro de mando integral es entonces una serie de objetivos a corto y largo plazo, definidos por la empresa como claves para ejercer el desarrollo de su actividad, los cuáles se fundamentan en la misión y estrategia como punto de partida para el diseño integral de un marco de referencia general. El CMI no pretende cumplir con la premisa principal de un sistema tradicional de control, no espera que los involucrados se rijan por el plan establecido con anterioridad, su orientación real es hacia un sistema de comunicación, información y formación, a fin de conseguir un objetivo en común (Kaplan, R. y Norton, D., 2009).

De acuerdo con Kaplan, R. y Norton, D. (2009), el cuadro de mando integral debe ser considerado desde las siguientes perspectivas:

Tabla 3. Perspectivas del cuadro de mando integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC).

PERSPECTIVAS	PROPÓSITO
Financieras	Los indicadores financieros son necesarios para identificar el presente de la organización y las consecuencias económicas de las decisiones que se han tomado para el desarrollo de la actividad comercial. Los objetivos financieros estarán relacionados con la rentabilidad de las inversiones, el flujo de caja, el coste de capital y el crecimiento de las ventas, entre otros.
Cliente	El objetivo de esta perspectiva es la satisfacción integral del cliente, desde su segmentación hasta la actuación en el tamaño de mercado identificado y seleccionado, añadiendo valor agregado para anticiparse a sus nuevas necesidades.
Proceso interno	La identificación de elementos críticos permite tomar decisiones y establecer objetivos que satisfagan las aspiraciones de la organización como de los clientes, para ello se deben equilibrar a corto y largo plazo los procesos actuales y nuevos procesos, apostando siempre hacia el crecimiento financiero desde una gestión eficaz integral.
Formación y crecimiento	Mejoramiento y crecimiento en la organización a partir del continuo desarrollo de las capacidades actuales y la implementación de una transformación tecnológica en infraestructura física y social de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.Marco contextual

5.2.1. Historia.

Online Grafika SAS es una empresa fundada el 02 de julio de 2.016, por el señor Hugo Gerardo Otero Vargas, profesional en Diseño Gráfico del Instituto Departamental de Bellas Artes de Cali, y con un importante conocimiento y experiencia de más de 12 años en el sector industrial de los medios impresos y digitales. En el año 2.013 ingresó a la Universidad del

Valle y actualmente está optando al título de Administrador de Empresas, decisión tomada por su interés para complementar la formación ya adquirida en pro de ser empresario, en la búsqueda de una independencia económica y gestar soluciones al problema de empleabilidad que aqueja el país.

El año 2014, Hugo Otero, descubrió que en Alemania se encuentra la empresa, Online Printers, que ha logrado canalizar toda su oferta de servicios de impresión y diseño gráfico, a través de una plataforma de negocios web y con más de 1.500 productos impresos, con sedes ubicadas estratégicamente en 30 países de Europa y también cubre el mercado norteamericano (Online Printers, 2019), este panorama sirvió de base para investigar y detectar que en Colombia no existía dicho modelo de negocio, dado que las empresas de artes gráficas cuentan con una simple y tradicional oferta de servicios a través de sus páginas web: quiénes somos, qué hacemos y dónde estamos, las hace páginas simplemente informativas y de limitados recursos para hacer negocios online. Bajo este marco de referencia se toma la decisión de desarrollar la idea de negocio y posterior creación de la empresa, explotando las posibilidades que ofrece el mercado para escalar la idea. El sector de la impresión en Colombia es reconocido internacionalmente por ser proveedor de productos terminados en medios impresos y fabricación materia prima para la industria gráfica, indicadores que señalan un mercado, clientes y proveedores que pueden favorecer el apalancamiento de la empresa, permitiendo disponer de recursos para su funcionamiento y alcanzar al público desatendido, que necesita la empresa para crecer, diferenciarse y hacerse sostenible.

El proyecto de crear Online Grafika llega precisamente de su última experiencia como empleado, la sobrecarga de responsabilidades permite descubrir las falencias mismas de la organización, sus problemas de gestión, de observar la falta de atención de algunos sectores del mercado y descubrir que la competencia adolece también de ciertos mecanismos para ser más eficientes. Se entiende entonces que la opción de crear empresa viene de ese mercado desatendido, donde destacan factores como la baja tecnificación y desarrollo del sector de las artes gráficas en función de mejorar procesos (situación de orden medianamente general en sus competidores), dado que se mantienen mecanismos tradicionales de producción y servicio al cliente, sometiendo al “estancamiento invisible” sus modelos de negocio.

En marzo del año 2.016 el Señor. Hugo Otero deja de ser empleado y pasa a ser independiente; en ese mismo año participa del programa empresarial CREATÍVATE, de 53 horas, ofrecido por Comfandi, Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, a personas desempleadas que buscan validar sus ideas de negocio, medirlas, conocer los elementos necesarios para su desarrollo, obligaciones, desde el planteamiento de la idea y su análisis (con el modelo Canvas) hasta su viabilidad financiera; también realiza con la fundación Coomeva, el programa DISEÑA Y EMPRENDE, con una duración de 22 horas y contenido más técnico y profundo, ya que se parte de una idea, proyecto o empresa en ejecución. Ambas experiencias fortalecieron su interés en ser empresario, primero ofreciendo productos y servicios como persona natural y posteriormente constituyendo la sociedad.

Hasta el año 2.019 la empresa ha logrado destacarse en el diseño y fabricación de piezas gráficas físicas, digitales y marketing digital, claves en la publicidad de las empresas, sin

embargo sigue haciendo las cosas igual que la competencia, pues no ha logrado introducir, implementar y adaptar al mercado colombiano el modelo de negocio de su referente más importante, Online Printers, lo que está retrasando su evolución y competitividad, toda vez que nuevas empresas se constituyen en Colombia bajo semejante propuesta comercial, como es el caso de Printú, pionera del “webtoprint en Colombia” (impresión desde página web), fundada desde 22 de junio de 2015 (Printú, 2019), con una estrategia de negocio clara y escalable, y otras que se van transformando bajo este nuevo esquema de la migración hacia servicios gráficos digitales. Actualmente los productos y servicios de Online Grafika son utilizados por empresas como Manitoba, Ingenio La Cabaña, Ingenio Pichichi, Fantastic Night, Furukawa Electric, Laboratorios NEO, Agropecuaria Gualandai, Conalmédicas, CLIP, Extra Company, Cortinas y Persianas del Valle, Fundación Edupaz, entre otras.

5.2.2. Direccionamiento estratégico actual.

En la actualidad la empresa Online Grafika cuenta con las propuestas de misión, visión y valor agregados descritos a continuación, de tal forma que en el apartado de resultados, se presentarán reformulados dichos planteamientos y se agregarán otros conceptos que se creen pertinentes.

5.2.2.1. Misión actual.

“ONLINE GRAFIKA es una empresa de impresión offset, digital, diseño gráfico y desarrollo web, que ofrece soluciones de comunicación visual, a través de una plataforma de

comercio electrónico, entregando asesoría y respuesta inmediata a las necesidades de sus clientes, dando valor especial a su tiempo para que el proceso de atención, información y compra sea claro y dinámico”. (Online Grafika, 2016)

5.2.2.2. Visión actual.

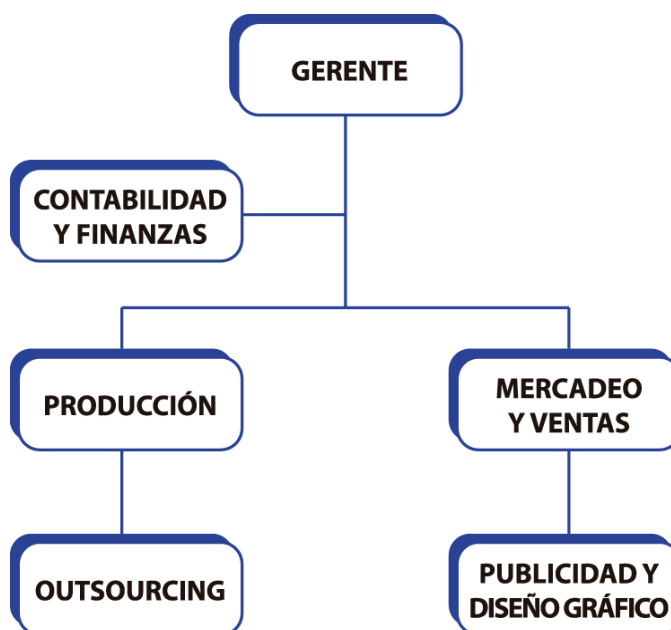
“Para el año 2025 ONLINE GRAFIKA se habrá consolidado en Colombia, con la mejor plataforma de comercio electrónico en impresión, diseño gráfico y desarrollos web, con altos estándares de calidad en sus procesos y valor agregado a sus clientes”. (Online Grafika, 2016)

5.2.2.3. Valor Agregado.

A pesar de no contar con todos los medios de producción, la empresa a direccionado sus esfuerzos para incrementar el nivel de atención y respuesta a empresas y compradores directos, donde el fortalecimiento de las relaciones humanas ha permitido crear afinidades que se afirman más allá de sistemáticas estructuras comerciales, permitiendo una mejor gestión y celeridad a los requerimientos. “Hacerse amigo del cliente”, se destaca claramente como la consigna más importante para el sostenimiento de las relaciones y la apertura de nuevos negocios.

5.2.3. Estructura actual.

Ilustración 4. Organigrama actual



Fuente: Online Grafika SAS.

5.2.4. Servicios y Productos.

Impresión Offset: Impresión de material publicitario e informativo, personal y empresarial, flyers plegables, catálogos, carpetas, afiches, almanaques, papelería comercial, plegadizas y empaques, material POP, etiquetas, adhesivas, banderines, bolsas, raspe y gane, imanes, sobres, talonarios y formas en general.

Impresión Digital: Impresión en pequeño y gran formato en pequeñas y grandes cantidades, en materiales rígidos y flexibles, habladores, pendones, banners, avisos en acrílico

y luminosos, afiches, volantes, cartas menú, sticker, etiquetas, tarjetas de presentación, entre otros.

Diseño Gráfico: Asesoría y diseño en el desarrollo de productos e imagen corporativa, atendiendo los requerimientos y expectativas de cada cliente. El acompañamiento se realiza en función de hacer equipos de trabajo con el usuario, donde se ofrecen soluciones efectivas y estrategias publicitarias sostenibles, altamente direccionadoras y competitivas.

Marketing digital: Diseño y desarrollo web con las exigencias tecnológicas del mercado, asesoría al cliente para que la empresa alcance las metas y el posicionamiento comercial deseado, haciéndola crecer y optimizarla para el comercio digital.

6. Resultados

6.1. Análisis externo por entornos

6.1.1. Económico.

Producto Interno Bruto.

En Colombia la industria de la comunicación gráfica contribuye a la economía del país con el 4 % del PIB anual y más de US\$200 millones anuales en exportaciones. Sumado a ello el sector reúne cerca de 10.000 empresas que generan más de 60.000 empleos, indicó el viceministro de Desarrollo Empresarial, Felipe Sardi Cruz (Portafolio, 2015).

En el 2017, ANDIGRAF, informa que las actividades de impresión corresponden al 3,7% del PIB en Colombia, facturando 2.6 billones de pesos. De la participación empresarial el Valle del Cauca se ubica tercero con un 13,4%.

Según el DANE (2018) el crecimiento del PIB de los últimos 14 años ha crecido de \$514.253 miles de millones de pesos a \$832.590 miles de millones de pesos, sin embargo la variación de crecimiento ha disminuido del 6,8% en el 2005 a 1,4% en el 2017, lo que indica que aunque hubo un incremento en valor, no fue constante o no crece al mismo ritmo.

Tabla 4. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB a nivel general

Periodo	PIB	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2005	514.253	
2006	549.116	6,8
2007	586.723	6,8
2008	605.833	3,3
2009	613.136	1,2
2010	639.792	4,3
2011	686.897	7,4
2012	713.707	3,9
2013	746.301	4,6
2014	781.589	4,7
2015	804.692	3
2016	821.489	2,1
2017	832.590	1,4

Fuente: DANE (2018)

Por otra parte, según las cifras que el DANE expone, la participación que tienen las actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones dentro de la industria manufacturera, y a su vez el valor del PIB de este sector comparado con total nacional (al cual pertenece la empresa Online Grafika), se puede apreciar que porcentualmente esta actividad ha perdido participación en el transcurso de los años.

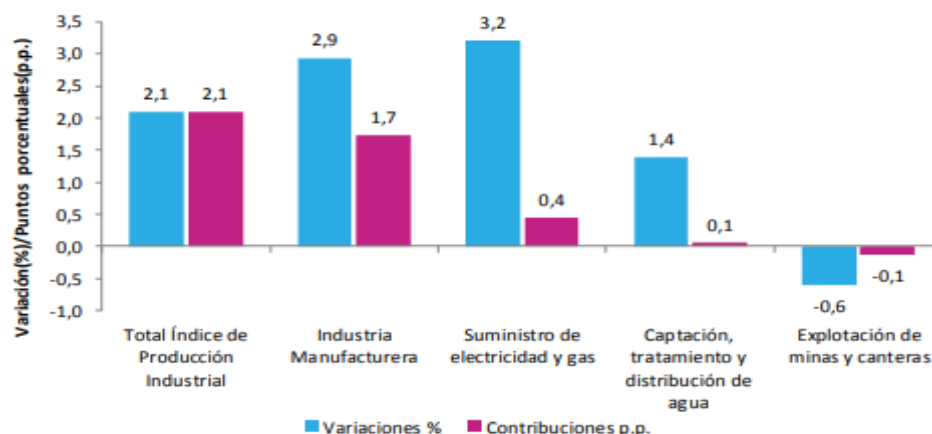
Tabla 5. Producto Interno Bruto por Ramas de Actividad Económica

Periodo	Industrias manufactureras	Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	PIB
2005	4,48	7,07	4,71
2006	6,8	4	6,7
2007	7,2	7,2	6,9
2008	0,61	1,49	3,55
2009	-4,15	0,64	1,65
2010	1,83	-4,38	3,97
2011	4,75	3,15	6,59
2012	0,08	2,78	4,04
2013	0,91	-3,06	4,87
2014	0,69	1,02	4,39
2015	1,25	0,78	3,08

Fuente: DANE (2016)

Siguiendo con el mismo año, el DANE da a conocer que la producción real de la industria manufacturera creció 2,9% donde la fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón, se afirma como uno de los rubros que impulsaron la positiva variación, agregando puntos porcentuales al resultado final (La República, 2019).

Ilustración 5. Variación y contribución año corrido del Índice de Producción Industrial por sectores industriales



Fuente: Dane - Boletín Técnico Índice de Producción Industrial 2017/2018

Pr: Cifras preliminares

Ilustración 6. Lista de variación y contribución año corrido del Índice de Producción Industrial por actividades industriales

Clase	Descripción	Variación %	Contribución p.p.
T_IPI	Total Índice de Producción Industrial	2,1	
1900	Coquización, refinación de petróleo, y mezcla de combustibles	4,1	0,4
3510	Generación, distribución y comercialización de energía eléctrica	3,4	0,4
1000	Elaboración de productos alimenticios	2,6	0,3
1100	Elaboración de bebidas	5,2	0,3
0600	Extracción de petróleo crudo y gas natural	1,4	0,2
1700	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	7,5	0,1
2200	Fabricación de productos de caucho y de plástico	4,8	0,1
2000	Fabricación de sustancias y productos químicos	1,8	0,1
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	4,6	0,1
2500	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	7,4	0,1
2900	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	8,2	0,1
2400	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	3,3	0,1
3600	Captación, tratamiento y distribución de agua	1,4	0,1
3000	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	10,3	0,0
1300	Fabricación de productos textiles	3,1	0,0
3520	Distribución de combustibles gaseosos por tuberías	2,0	0,0
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	1,6	0,0
1800	Actividades de impresión y de producción de copias	1,7	0,0
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	1,5	0,0
1400	Confección de prendas de vestir	0,3	0,0
3200	Otras industrias manufactureras	0,5	0,0
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	0,4	0,0
1600	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera	-11,4	0,0
1500	Curtido y recurtido de cueros y productos de cuero	-6,4	0,0
2300	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	-3,2	-0,1
0510	Extracción de hulla (carbón de piedra)	-6,7	-0,4

Fuente: Dane - Boletín Técnico Índice de Producción Industrial 2017/2018

Pr: Cifras preliminares

En términos generales el PIB ha incrementado a lo largo de la última década y su pronóstico es favorable para la industria gráfica y en este caso para la organización, no solo por las nuevas tendencias en impresión, las cuales son favorables con el medio ambiente, sino que con la aparición del e-commerce genera mayor actividad económica, el desempleo tiende a bajar y los ingresos en los hogares aumenta; las proyecciones en el corto plazo para el año 2019 son positivas, pues los datos de producción real reportados a través del Índice de Producción Industrial en el periodo Enero – diciembre 2018 / enero – diciembre 2017, evidencian una variación de 7.5%, importante y que permite tomar decisiones económicas para la industria gráfica, en torno al incremento en el desarrollo y consumo de material publicitario, impreso y digital. El año electoral de 2019 se erige como factor clave en el incremento de las ventas para el sector papelerero y su transformación en producto terminado, pues regularmente bajo este marco de referencia, los fabricantes de materia prima incrementan el volumen de su producción, los proveedores de papel agotan sus inventarios y las empresas entregan más productos y servicios al cliente final.

Tasa de interés.

Es de anotar que en los últimos 10 años la tasa de interés se ha mantenido en el rango entre el 3,25% y 4,75%, y la tasa comercial entre el 7,72% y 9,87% a excepción de los años 2016 y 2017, donde el Banco de la República afirma que, gracias a la inflación, se tuvo que incrementar la tasa de interés, sin embargo los colombianos no estuvieron dispuestos a consumir de más, como lo expone Ana María Olaya, Directora del Programa de Economía y

Finanzas de la Universidad de La Sabana, “Fue una medida que no incentivó el consumo de los colombianos y, al contrario, ratificó lo mal que estaba la economía” (Unisabana, 2017)

Tabla 6. Variación de la tasa de interés 2000 - 2017

Periodo	Tasas de interés				
	Tasa de intervención	DTF	Consumo	Comercial	Hipotecario
2000	12	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,5	12,44	33,57	17,7	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,8	27,05	12,9	20,61
2004	6,5	7,8	26	12,7	19,11
2005	6	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,5	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,5	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,5	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,5	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,9	8,48	11,28
2014	4,5	4,07	17,3	8,65	11,11
2015	5,75	4,58	17,27	9,37	11,05
2016	7,5	6,78	19,14	12,81	12,39
2017	4,75	5,99	19,43	11,26	11,73
2018	4,25	4,71	18,01	9,3	10,59

Fuente: Boletín de Indicadores Económicos (2018)

La tasa de interés de política monetaria, vigente desde abril 2018, se mantiene en 4,25% con elementos de fondo que corresponden a su sostenimiento y pocos pronósticos de ser inalterada (por lo menos hasta el final del año 2019), aún con la ralentización de la economía mundial, producto de guerras comerciales libradas por potencias mundiales (EEUU y China)

y la decisión de algunos bancos centrales de disminuir sus tasas de referencia para impulsar el crecimiento. “La inflación anual se aceleró a 3,79% en julio, el nivel más alto en dos años, en medio de la caída de 13% del peso en el último año y los choques de la oferta de alimentos.

El crecimiento del producto interno bruto se aceleró a 3% en el segundo trimestre, ligeramente mejor de lo previsto por los analistas encuestados por Bloomberg”. (Portafolio, 2019).

El pronóstico en materia de tasas de interés para la empresa Online Grafika se mantiene estable, sin embargo, ante un posible incremento en la tasa de referencia para el próximo año, si el panorama de la economía e inflación mantienen una tendencia positiva, la empresa deberá hacer seguimiento a las tasas de interés de las entidades financieras con quien realiza operaciones. Una buena opción a considerar son las tasas de interés que ofrecen bancos más pequeños y cooperativas, quienes también tienen portafolios crediticios para empresas pyme con menores costos de endeudamiento. Online Grafika depende en gran medida de recurso propios para financiar su actividad comercial, sin embargo, ante la producción de trabajos que requieren una fuerte inversión económica, debe apoyarse en el sistema crediticio que le ofrezcan entidades financieras, cuando hay tasas de interés con tendencia a incrementarse, desfavorecen la empresa, porque con poco más de 3 años de constitución, necesita de capital para ejercer su actividad, crecer y proyectarse en un mercado bastante competitivo por actores que lo superan en tamaño.

Tasa de desempleo

Se evidencia que en la última década la tasa de desempleo ha presentado una disminución importante, quedando en una sola cifra.

Ilustración 7. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional, indicadores Anuales (Promedio Enero-Diciembre)



Fuente: Encuesta continua de hogares, DANE (2018)

De acuerdo a los informes de las mesas sectoriales del SENA:

“En el 2014 se reportaba que la industria gráfica tenía alrededor de 60.000 empleos directos (Portafolio, Junio de 2015; Dinero, Mayo de 2015) y más de 100.000 empleos indirectos (Dinero, Mayo de 2015), aglutinados alrededor de 8.000 empresas (Sánchez, Mayo de 2015). Sin embargo, se resalta que a nivel nacional el 54% de las empresas del sector

funcionan en la informalidad (El Mundo, Marzo de 2015). La actividad se concentra en Bogotá, con el 52% producción nacional (Dinero, Mayo de 2015) y cerca de 38.000 empleos (Sánchez, Mayo de 2015). Si se mide la participación regional en términos del valor agregado generado (VA), la mayoría de la producción se concentra en Bogotá (con el 64% del VA nacional), seguida del Área Metropolitana del Valle de Aburrá (con un 14%) y el Valle del Cauca (con un 9.2%)”

Siguiendo con los informes, el sector gráfico requiere de personal calificado a nivel técnico y profesional, que pueda dar soporte a “los 6 eslabones de procesos productivos del sector son: Editorial – libro, Editorial - prensa, Preproducción gráfica, Producción gráfica, Postproducción gráfica, Divulgación”. (Informes de mesas sectoriales SENA, 2014)

En una entrevista a la presidente de Andigraf, María Alexandra Grueso, expone que la industria genera alrededor de 31.000 empleos directos y que el 17% de ellos se encuentran en Cali, también dice que las microempresas generan el 97% de los empleos, sin embargo la informalidad es un factor muy importante, debido a que el 57% de las organizaciones lo son.

El panorama es alentador para Online Grafika, de acuerdo a la presidenta de Andigraf, el impacto de la renovación de la tecnología ha permitido que los diseñadores y la industria creativa se abran camino y generen mayores relaciones comerciales. Actualmente muchos de los procesos de producción que necesita la empresa para la fabricación de productos, no se realizan al interior de la misma, sin embargo, a través de la subcontratación de servicios, se están generando empleos de forma indirecta, que en consonancia con la posición de la

presidente de Andigraf, casi el 74% de nuestras empresas -industria gráfica- subcontratan procesos; los empleos indirectos que se generan son a través de la subcontratación de otras áreas productivas, puesto que la industria gráfica es transversal, se están brindando alrededor de 70.000 oportunidades laborales (El Empleo, 2016).

Inflación

La inflación a diciembre de 2018, cerró con una cifra del 3,18%, dos puntos menos de lo esperado por el Banco de la República, los grupo de alimentos (por la ola invernal) y vivienda aportaron el 1,98 del total, siendo estos los que motivaron a que la variación se diera de esta manera.

De acuerdo con el DANE, los grupos que se ubicaron por encima del promedio nacional fueron: educación (6,38 %), salud (4,33 %), vivienda (4,13 %) y transporte (3,73 %).

Los demás grupos de gastos quedaron por debajo del promedio: alimentos (2,43 %), otros gastos (2,29 %), vestuario (0,33 %), comunicaciones (0,28 %) y diversión (-1,16 %).

Tabla 7. Variación del IPC total nacional, 2018

IPC	Variación anual		Variación mensual	
	Diciembre 2018	Diciembre 2017	Diciembre 2018	Diciembre 2017
IPC Total	3,18	4,09	0,3	0,38

Fuente: DANE - IPC

Sin embargo para el 2019 no se ha comportado de la misma forma, como lo muestra la siguiente gráfica, la inflación ha sido mayor a comparación del mismo periodo en el 2018 la variación en lo que va recorrido del año es de 0,07%, si se continúa con el mismo ritmo el año cerraría con 3,25 es decir 12 puntos por encima del año anterior.

Tabla 8. Variación del IPC total nacional al mes de Abril 2019.

IPC	Variación mensual		Año recorrido		Variación anual	
	Abril 2019	Abril 2018	Abril 2019	Abril 2018	Abril 2019	Abril 2018
IPC Total	0,5	0,46	2,12	2,05	3,25	3,13

Fuente: DANE - IPC

En abril de 2019, la variación anual del IPC fue 3,25%, es decir, 0,12 puntos porcentuales mayor que la reportada en el mismo periodo del año anterior, cuando fue de 3,13%.

Online Grafika ha podido ver el efecto inflación en algunos de sus costos directos e indirectos, algunos de ellos trasladados a clientes y otros asumidos por la empresa, siempre que se hayan pactado transacciones comerciales con periodos de tiempo específicos.

Tabla 9. Variables económicas

No.	VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
1	Producto Interno Bruto	O	X			
2	Tasa de interés	O		X		
3	Tasa de desempleo	O	X			
4	Inflación	A				X

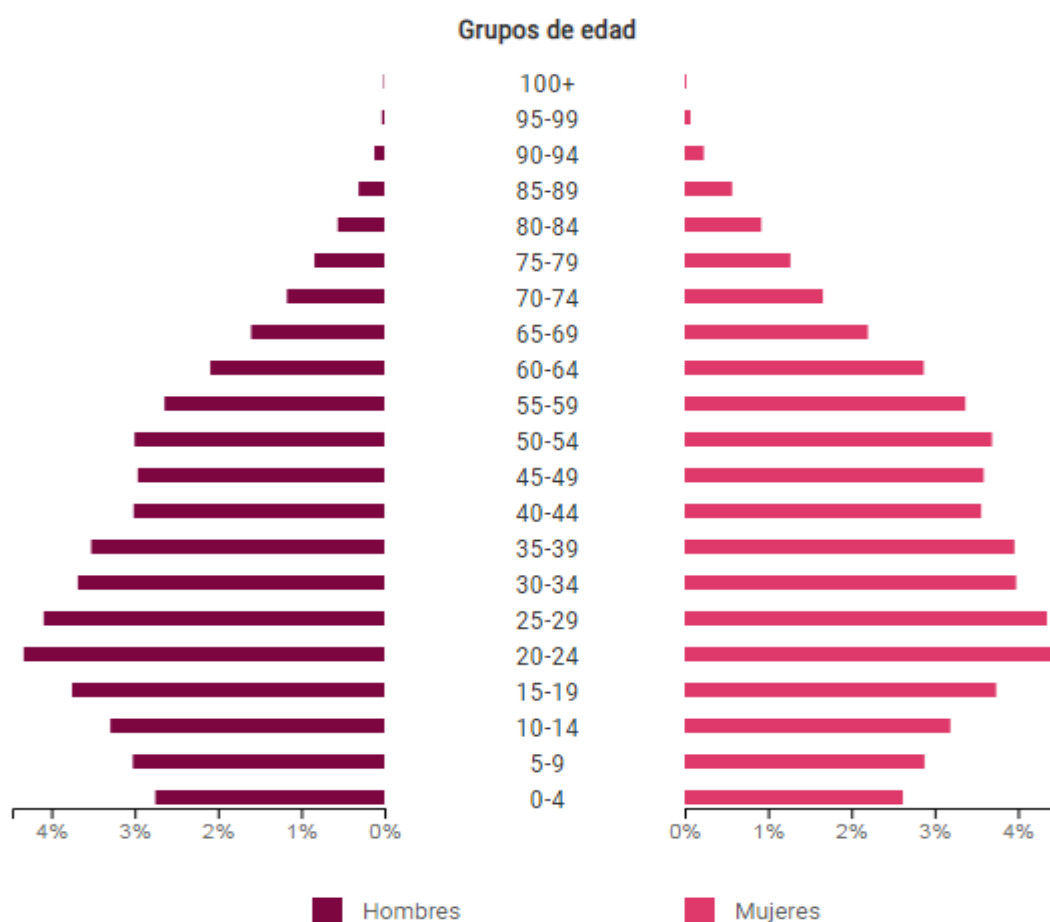
Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Social, cultural y demográfico.

Población en Santiago de Cali

La población en la ciudad de Cali según el DANE (2018) es de 1.822.869 habitantes de acuerdo al último censo realizado en la región, de aquella cantidad se puede determinar la pirámide poblacional como se muestra en la siguiente ilustración, la cual indica que la mayoría de la población tiene entre 20 y 29 años y por lo tanto está en edad productiva.

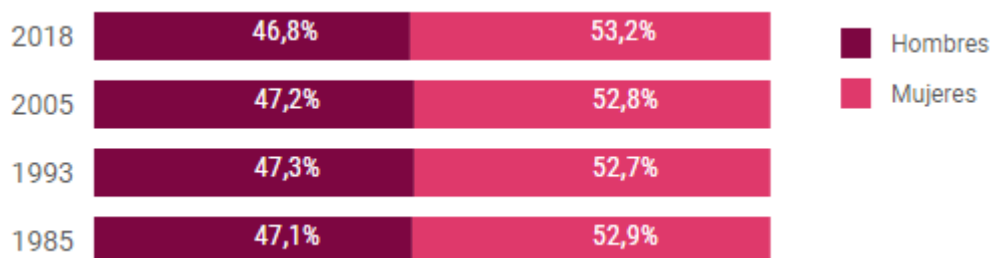
Ilustración 8. Pirámide poblacional Santiago de Cali



Fuente: DANE - Dirección de Censos y Demografía

Por otra parte en la siguiente ilustración se evidencia la distribución por sexo, de la cual se puede inferir que hay alrededor de 7% mayor cantidad de mujeres que hombres en el 2018 y que es una tendencia que se presenta desde 1985.

Ilustración 9. Distribución por sexo



Fuente: DANE - Dirección de Censos y Demografía

Tendencias de consumo de piezas publicitarias.

Actualmente Online Grafika está en camino de especializar su oferta de productos y servicios, para ello pretende apoyar su actividad comercial con el e-commerce y marketing digital, generando contenido de alto valor agregado para sus clientes y la empresa.

Según El Espectador (2019) las principales tendencias de e-commerce y marketing digital para 2019, están enfocadas en la manera como se consume la publicidad y se pueden realizar transacciones de compra a través del e-commerce, de acuerdo a lo anterior se detallarán algunas propuestas y proyectos que se están desarrollando:

- Establecimiento de un Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), debido a que esto permite un parte de tranquilidad al navegante, lo que va a generar confianza entre los consumidores y mayor aceptación y disposición a la publicidad y posteriormente a la compra a través de internet.
- Incremento en los gastos de los anuncios de video, debido a que los consumidores ven contenido a partir de las aplicaciones más conocidas, el Publisher aumentará la inversión en los anuncios, para que se visualicen con una mejor calidad. El desarrollo de campañas de marketing digital, con contenido orientado a la explotación de las plataformas de video y aplicaciones móviles, se convierten en negocios potenciales para las empresas con capacidad de crear publicidad efectiva y de resultados.
- Asociaciones entre las marcas y los minoristas, donde los últimos poseen mayor información (detallada) de los consumidores en comparación con las grandes empresas de tecnología, y si a esto se le suma que cada vez se regulan más entidades como Google o Facebook, a modo de ejemplo se podrían apoyar en el análisis de los datos y puntos de venta para publicar promociones que sean efectivas.
- Gracias a la inteligencia artificial, las empresas de publicidad y especializadas en campañas de marketing digital, pretenden poder comprender más profundamente a los consumidores y de esta forma lograr un acercamiento más estrecho con ellos, que deje como resultado la compra, satisfacción del producto adquirido, recordación de la marca en sus mentes, recompra y fidelización.

- La realización de los anuncios digitales se dejaría de hacer a través de agencias y se desarrollarían en la propia empresa, con el fin de reducir costos y poder tener un mayor control de los datos, tanto de los usuarios como de la organización misma. Esta tendencia tendría un impacto en Online Grafika, ya que si la empresa se quiere inclinar por el marketing digital o por la realización de campañas publicitarias, estaría perdiendo posibles clientes.

Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales.

En la comunicación gráfica, la clave para atraer a los consumidores pueden ser a través de alianzas por ejemplo bases de datos grandes o Big Data, que permiten reunir información del sector que identifiquen nichos de mercado, gracias a ello pueden analizar las preferencias y formas de consumo que le permitan acercarse de forma más efectiva al cliente, a esto se le suma que los niveles de compras por internet son cada vez mayores y que por lo tanto es necesario que las personas dejen datos que se conviertan en información importante para los empresarios. Las herramientas tecnológicas que permiten analizar tipos de clientes y segmentar mercados, están posibilitando diseñar estrategias de publicidad con un enfoque más específico, calificable y cuantificable.

A pesar que se puede creer de la impresión física es un sector que tiende a desaparecer, este sigue siendo indispensable para algunas industrias, quienes aún usan el papel para realizar publicidad o llegar a su público de diferentes formas, adicionalmente la publicidad impresa mantiene ciertas ventajas que aún no ofrece la publicidad digital, entre ellas están el

poder de recordación, mayor tiempo de exposición y mayor credibilidad, y esto es porque un anuncio impreso cuando impacta, con dificultad es olvidado, a diferencia de un anuncio visto en internet, el cual generalmente se ven rápidamente y por ello su fácil olvido; con la publicidad impresa se tiene la opción de observarse con mayor detenimiento y analizar, lo digital en muchos casos se vuelve efímero por la cantidad de publicidad que inunda la pantalla del computador; y, un anuncio impreso siempre tendrá mayor credibilidad porque todo lo que se informa ahí tiene el respaldo del medio en que se publica y para la sociedad en general esto significa que lo ahí ofrecido es de alta confiabilidad (Lafayette digitex, 2018). Otra forma de innovar en el campo de la impresión, es a partir de los nuevos procesos o máquinas que permiten una impresión rápida y cuidadosa con el medio ambiente y ofrecer alto valor agregado a los servicios tradicionales, mecanismos y estrategias que hacen la diferencia entre seguir compitiendo y diferenciarse o quedarse en el olvido. De acuerdo con lo anterior se detallarán algunas tendencias en la industria gráfica:

- Impresión 3D: Aunque no es una tecnología nueva, puesto que tiene más de veinte años de existencia, no es asequible para todo público, ya sea por los costos de insumos y de las mismas impresoras o de la calidad, la cual todavía no es la esperada.
- Impresión Online: el valor agregado que ofrece esta forma de impresión es que elimina a los intermediarios, los tiempos de respuesta para asesorías y cotización son más ágiles, debido a que solo basta con tener el diseño con sus dimensiones, el cliente elige por sí mismo la cantidad, el producto llega a domicilio y minimiza el

tiempo y costos requeridos que se requieren para encontrar un proveedor que satisfaga su necesidad.

- **Packaging:** se ha transformado en un elemento que sirve a la hora de atraer a los consumidores, ya no solo es el empaque, sino que tiene la función de ayudar a comercializar el producto y hacerlo llamativo, se ha convertido en un elemento que presta un servicio más allá de su funcionalidad básica. El empaque es ahora unidad con el producto.
- **Impresión digital:** esta forma de impresión es requerida generalmente para impresión de poco volumen, a un precio bajo y muy buena calidad. El consumo de este servicio cada vez es más amplio por la rapidez en los tiempos de producción - casi que inmediata- y excelente calidad, igualando y en muchos casos superando a los sistemas de producción tradicionales, que a su vez se van transformando y creando servicios de impresión directa desde el computador para producción en grandes volúmenes y cantidades.

Volumen de empresas similares. Competencia.

La competencia en la industria gráfica muestra actores con gran músculo en materia de infraestructura, tecnología y recursos económicos, prueba de ello es el informe emitido por Andigraf en el año 2014, donde se muestra la clasificación de las empresas de la industria gráfica en Colombia y sus ingresos operacionales, con 2.3 billones de pesos para 208

empresas reportadas por la Superintendencia de sociedades; adicionalmente este reporte señala que el 51% de estos ingresos operacionales fueron producidos por empresas con ubicación en Bogotá; 22% en Antioquia; 20% Valle del Cauca y 4.54% por empresas del Atlántico. Por otro lado, fundamentado en los activos totales, se ha podido definir el tamaño de las empresas del sector, donde 41% son empresas pequeñas; 32% son medianas y 26% son denominadas como grandes empresas (Andigraf, 2014).

Ilustración 10. Composición principales variables de acuerdo al tamaño de la empresa



Fuente: Supersociedades - Cálculo Andigraf

El informe también destaca las 30 principales empresas del Valle del Cauca en cuanto a sus variaciones durante los periodos 2013 y 2014, por ingresos operaciones y tamaño de activos, evidenciando que la región se sigue consolidando en el sector de la industria gráfica, con empresas que ofrecen productos y servicios especializados, que van más allá de las soluciones en papel y que les permite ser altamente competitivas y sostenibles. A nivel nacional el reporte también presenta las principales empresas pequeñas, categoría a la que pertenece la

empresa Online Grafika y donde los datos muestran oportunidades de acción para mantener su actividad y proyectar su rentabilidad.

Ilustración 11. Clasificación principales empresas del Valle

CLASIFICACIÓN PRINCIPALES EMPRESAS VALLE									
#	Razón Social	INGRESOS OPERACIONALES		ACTIVOS TOTALES		Margen neto 2014	Nivel de Deuda sobre Activos	ROA	ROE
		Miles de pesos	Var. 13/14	Miles de pesos	Var. 13/14				
1	CARVAJAL SOLUCIONES DE COMUNICACION S.A.S	109,940,113	7.4%	127,032,382	-12.7%	2.7%	75.2%	2.3%	9.4%
2	MM PACKAGING COLOMBIA S.A.S	81,811,837	68.7%	90,321,975	-8.2%	-16.7%	38.7%	-15.1%	-24.7%
3	MORPHO CARDS DE COLOMBIA S.A.S	78,548,933	29.6%	101,502,424	22.4%	8.4%	34.8%	6.5%	10.0%
4	INTERGRAFIC DE OCCIDENTE S.A.	33,909,616	22.5%	34,383,981	37.3%	1.3%	72.8%	1.3%	4.7%
5	AGRAF INDUSTRIAL S.A	25,571,268	7.8%	15,959,145	4.4%	3.5%	57.9%	5.5%	13.2%
6	INDUGRAFICAS S.A.S.	24,042,197	3.0%	17,739,690	11.2%	8.5%	27.1%	11.5%	15.8%
7	INDUSTRIAS ALFA Y OMEGA SA	19,360,015	17.9%	15,854,377	13.6%	0.6%	75.4%	0.7%	2.8%
8	IMAGENES GRAFICAS S.A	18,306,714	3.6%	15,517,962	1.0%	1.7%	63.7%	2.0%	5.4%
9	PRENSA MODERNA IMPRESORES S.A.	13,244,273	2.4%	37,521,137	4.2%	1.1%	8.3%	0.4%	0.4%
10	INGENIERIA GRAFICA SA	9,951,554	-6.0%	12,390,651	18.0%	3.6%	18.3%	2.9%	3.5%
11	PRODUCCION GRAFICA EDITORES S.A.	9,920,411	-0.2%	7,123,296	-7.3%	0.5%	69.5%	0.7%	2.2%
12	IMPRESOS RICHARD LTDA.	9,471,786	6.9%	6,312,798	12.3%	1.7%	58.6%	2.6%	6.2%
13	INMCOR IMPRESORES SAS	9,036,660	20.0%	5,902,845	12.9%	3.7%	85.1%	5.7%	38.2%
14	WM IMPRESORES S.A.	8,248,878	15.2%	7,332,075	1.5%	1.0%	58.6%	1.1%	2.7%
15	LITORUIZ IMPRESORES LTDA.	5,932,261	-5.1%	6,393,963	-11.9%	0.6%	52.2%	0.6%	1.3%
16	ACABADOS GRAFICOS SA AGRAF SA	5,518,328	25.6%	3,752,248	-9.7%	2.8%	41.4%	4.1%	7.0%
17	TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V. Y CIA LTDA	4,751,898	12.6%	3,314,039	-6.6%	1.9%	71.6%	2.7%	9.6%
18	GRAFICAS ELLIOT LTDA	4,074,365	-4.4%	3,464,185	4.2%	1.8%	76.1%	2.1%	8.6%
19	SERVIGRAFIC S.A.S	2,737,831	18.2%	1,659,148	13.7%	1.5%	39.1%	2.5%	4.1%
20	MICROEMPAQUES S.A.S	2,563,328	13.3%	1,900,137	9.7%	7.6%	43.9%	10.3%	18.4%
21	PISCIOTTI E HIJOS & CIA S EN C S.	1,616,942	8.4%	2,788,951	5.2%	19.7%	43.0%	11.4%	20.0%
22	PEÑA TORRES IMPRESORES LTDA.	1,524,107	58.5%	1,206,568	-14.5%	18.1%	39.5%	22.9%	37.8%
23	MARIN Y HOYOS CIA LTDA GRAFICAS CIMA	1,117,246	8.7%	1,365,392	10.9%	7.8%	31.3%	6.3%	9.2%
24	IMPROS LTDA	874,653	-8.2%	556,865	-11.0%	3.7%	49.7%	5.9%	11.7%
25	INDUCONTABLES LTDA	740,138	2.2%	1,022,280	15.4%	2.9%	52.1%	2.1%	4.3%
26	VELASQUEZ PREPrensa DIGITAL LTDA	478,226	-24.4%	558,519	-53.6%	-3.4%	85.3%	-2.9%	-19.7%
27	CENTRO GRAFICO DEL VALLE S A S	138,096	SD	429,357	SD	-110.2%	57.3%	-35.4%	-82.9%

Fuente: Supersociedades - Cálculo Andigraf

Ilustración 12. Clasificación principales empresas pequeñas de Colombia

CLASIFICACIÓN PRINCIPALES EMPRESAS PEQUEÑAS* COLOMBIA									
#	Razón Social	INGRESOS OPERACIONALES		ACTIVOS TOTALES		Margen neto 2014	Nivel de Deuda sobre Activos	ROA	ROE
		Miles de pesos	Var. 13/14	Miles de pesos	Var. 13/14				
1	ACCITSERVICIOS LTDA	8,446,655	-0.8%	2,183,110	-7.1%	1.2%	87.8%	4.7%	38.4%
2	LA IMPRENTA EDITORES S A	5,307,213	0.5%	3,075,472	10.3%	8.0%	57.9%	13.9%	32.9%
3	ETICOLOR S.A	4,701,428	-8.0%	3,064,057	-1.0%	2.7%	28.0%	4.1%	5.7%
4	COLOROFFSET S.A.	4,609,900	24.6%	1,915,416	2.1%	2.3%	79.8%	5.4%	26.9%
5	ARTE GRAFICO HADERER HERMANOS LIMITADA	3,874,139	-9.6%	2,778,603	-24.3%	7.4%	13.6%	10.4%	12.0%
6	CEDRO IMPRESORES S.A.	3,764,242	3.0%	2,618,697	-6.7%	3.2%	23.7%	4.7%	6.1%
7	EDITORIAL KIMPRES LTDA	3,763,691	-1.6%	2,911,826	-1.1%	1.6%	42.0%	2.1%	3.6%
8	IMAGENES Y TEXTO LTDA.	3,723,672	-1.3%	2,554,438	11.1%	5.3%	42.7%	7.7%	13.5%
9	NOBEL IMPRESORES LIMITADA	3,685,796	23.3%	3,124,197	10.2%	9.1%	65.5%	10.7%	31.0%
10	DISEÑO INDUSTRIAL PROMOCIONAL DIPRO LTDA	3,642,357	-27.2%	2,056,900	-6.9%	0.3%	43.4%	0.6%	1.0%
11	ALEN IMPRESORES LTDA	3,640,390	6.2%	2,673,598	0.5%	3.4%	62.1%	4.6%	12.2%
12	IMPRESIONES ROJO S A S	3,593,034	1.8%	1,701,736	-3.5%	4.5%	60.4%	9.4%	23.8%
13	IMPRESORES LITOGRAFICOS IMPRELT LTDA	3,446,321	10.0%	1,934,839	2.6%	5.7%	47.8%	10.2%	19.5%
14	DIGITOS Y DISEÑOS INDUSTRIA GRAFICA LTDA	3,242,954	18.4%	2,114,103	23.3%	4.2%	48.3%	6.4%	12.3%
15	FLEXIARTE LTDA	3,161,739	1.6%	2,192,832	-7.8%	7.6%	43.2%	10.9%	19.2%
16	SERVICIOS GRAFICOS INTEGRALES LTDA	3,103,036	-7.8%	1,750,150	-10.6%	1.1%	75.1%	2.0%	8.1%
17	ENLACE PUBLICITARIO EDITORES LIMITADA	3,102,330	9.8%	1,318,078	10.8%	14.7%	55.3%	34.6%	77.4%
18	CODIGITAL GRAFICOS LTDA	3,041,541	13.4%	1,482,196	3.9%	8.5%	45.0%	17.4%	31.7%
19	RAMIREZ IMPRESORES LTDA	2,955,560	29.7%	1,939,246	-2.7%	2.5%	27.8%	3.7%	5.2%
20	LITOGRAFIA BERNA SA	2,871,996	10.5%	2,987,887	-11.8%	1.1%	17.1%	1.1%	1.3%
21	LITOGRAFIA, TIPOGRAFIA Y PAPELERIA MEDELLIN S.A.	2,844,769	-3.8%	2,082,254	-11.7%	2.3%	49.1%	3.2%	6.3%
22	SERVIGRARC S.A.S	2,737,831	18.2%	1,659,148	13.7%	1.5%	39.1%	2.5%	4.1%
23	TAG CADENA S.A.S.	2,734,403	-6.6%	2,160,738	-14.2%	-6.2%	17.9%	-7.9%	-9.6%
24	ALFA PRINT S.A.	2,721,142	0.2%	2,407,686	34.0%	2.3%	52.0%	2.6%	5.4%
25	MICROEMPAQUES S.A.S	2,563,328	13.3%	1,900,137	9.7%	7.6%	43.9%	10.3%	18.4%
26	GRAFICAS PAJON Y CIA EN COMANDITA SIMPLE	2,481,421	-6.6%	2,076,012	4.2%	1.0%	78.7%	1.2%	5.5%
27	NUEVAS EDICIONES S A	2,389,644	-3.6%	2,919,149	8.4%	2.9%	63.1%	2.4%	6.5%
28	INDUPRINT LTDA	2,352,855	5.7%	2,796,316	32.1%	10.8%	43.0%	9.1%	15.9%
29	TIPOGRAFIA AMERICANA RODRIGUEZ E HIJOS Y CIA LTDA	2,333,267	-8.5%	2,738,340	-13.7%	-5.5%	32.1%	-4.7%	-6.9%
30	BETA IMPRESORES LTDA.	2,184,184	12.3%	1,688,170	2.9%	1.6%	41.2%	2.1%	3.6%
31	GRAFISERLITO LTDA	2,154,584	-9.5%	1,233,689	25.0%	7.8%	32.3%	13.5%	20.0%

* Según la ley 590 de 2000 se catalogan como pequeñas empresas, aquellas que tengan activos entre 501 y 5.001 SMLMV

Fuente: Supersociedades /Cálculos Andigraf

Fuente: Supersociedades - Cálculo Andigraf

Aspectos culturales de la sociedad que impactan la empresa.

Culturalmente en la ciudad de Santiago de Cali, la industria gráfica es reconocida por estar ubicada en un mismo sector, San Nicolás, es en este lugar donde la gran mayoría de los consumidores acude para realizar cotizaciones y compras, aunque históricamente el barrio no estaba relacionado con el sector de las artes gráficas, sino que se enfocó en alimentos, metalurgia, tertuliadero y religioso, en los años 30, ya existían dos editoriales, Mariano Ramos y Belalcázar, pero fue en 1960 donde empezó a consolidarse como un sector gráfico, debido a que Carvajal se retiró del sector, muchos de los empleados con experiencia empezaron a crear pequeños establecimientos, y a crear la primera cooperativa, Coimpresores, en donde se articulaba los diferentes procesos y facilitaba la economía de los empresarios, esto conlleva a que el barrio fuera reconocido por las impresiones y años después con el diseño gráfico.

En la actualidad el Valle del Cauca y Cali, son reconocidos a nivel nacional por ser representantes de la industria gráfica en el país, tanto que en el 2018 se decidió hacer el trigésimo cuarto congreso de Andigraf en la capital del Valle del Cauca, las razones las expuso la presidenta de Andigraf:

“Decidimos realizar el congreso este año en Cali, el 25 y 26 de octubre porque en la actualidad es la segunda ciudad que más exportaciones reporta para la industria de la comunicación gráfica, con una participación del 20%, siendo superado únicamente por Bogotá (37%). Además, según cifras de la Superintendencia de Sociedades y la Encuesta

Anual Manufacturera del Dane, el año pasado, el Valle empleó a 8.450 personas en esta industria y estas empresas se destacan por sus estandartes de calidad, cumplimiento de la normatividad, innovación y tecnología”, señaló Juliana del Castillo, presidenta ejecutiva de Andigraf (Portafolio, 2018).

Tabla 10. Variables Sociales

No.	VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
5	Población caleña	O		X		
6	Tendencia de consumo de piezas publicitarias	A				X
7	Adopción de formas de consumo	O		X		
8	Competencia	A				X

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Político.

Desarrollo de Clúster.

En la industria colombiana el clúster de la industria gráfica inicia con el sector forestal, en donde empresas como Propal y Cartones de Colombia suministran gran cantidad de papel, tanto en el Valle del Cauca como en Colombia, ofreciendo diferentes clases de papel, aquellos que no se consiguen en el territorio nacional, son importados.

En el siguiente se ubican empresas como librerías y revistas, en donde el proceso inicia con la pre prensa, la prensa y los acabados. El nodo de las editoriales y los diseñadores gráficos se encuentran ubicados de manera transversal.

Según Edgar Augusto Valero (2002) los intercambios pueden variar, ser técnicos o económicamente más complejos:

Los convenios productivos entre las diferentes unidades, sean formalizados o no, tiene que ver con aspectos de calidades y volúmenes ofrecidos, tiempos de entrega, precios y formas de pago, diseños de los productos ofrecidos -bienes o servicios- asesoría técnica y soporte tecnológico para garantizar determinados productos. Se supone que en torno a estas actividades es posible crear un espacio de relaciones empresariales en el que pueden surgir las formas de cooperación productiva típicas del clúster con sus componentes de confianza mutua, respeto a ciertas reglas implícitas, continuidad de los vínculos, estabilidad de los pedidos, mantenimiento de precios, entre otros.

De acuerdo con Michael E. Porter (1998) un clúster es “Un grupo de empresas e instituciones de apoyo concentradas en un territorio que compiten en un mismo negocio y que comparten características comunes y complementariedades“, de ello resultan ventajas competitivas complementarias, que permiten reducir costos de producción, el desarrollo de productos y/o procesos innovadores y maximizar la productividad de las empresas que lo componen. Para Online Grafika, es favorable en el sentido en que su capacidad financiera y de infraestructura no le permite tener equipos propios y se apoya en la tercerización de la producción para obtener el producto final, lo que permite que se enfoque en el servicio al cliente, lo cual le ha brindado el posicionamiento y las relaciones estables que tiene ahora con sus clientes.

Estabilidad política del país.

El objetivo del actual gobierno planteado en PND, busca la equidad, a través del emprendimiento y la legalidad, en cuanto al emprendimiento lo que busca este plan es que haya una transformación empresarial, innovadora y tecnológica, apoyándose en el programa de fábricas de productividad, donde se pretende mejorar los procesos productivos y administrativos; así mismo apoyar la creación de nuevas empresas, disminuyendo los costos de registro, contratación e impuestos y disminuyendo las brechas para el acceso a financiamiento con tasas favorables. De acuerdo con el Banco Mundial (2019), Colombia mantiene políticas macroeconómicas y fiscales prudentes, que le permite dar gestión a situaciones particulares causadas por la coyuntura económica global que afecta principalmente a países en vía de desarrollo, sin embargo, y a pesar de una leve desaceleración económica de 1,4% en el año 2017, hasta la mitad del año 2019 se tiene un crecimiento económico de 3% y una proyección de 3,3% para final de año. Siguiendo con el Banco Mundial (2019) y la estrategia colaborativa fijada durante los años 2016-2021, se destacan 3 indicadores que se erigen como cimientos de los pilares del gobierno de turno:

- Promoción de un desarrollo territorial equilibrado.
- Incremento de la movilidad e inclusión social a través de una mejor prestación de servicios.
- Apoyo a la sostenibilidad fiscal y a la productividad.

Para el año 2020 se espera que la economía del país siga proyectándose hacia un crecimiento sostenido, de acuerdo con Bancolombia (2019), Colombia se mantiene como una de las economías de Latinoamérica con mayor movimiento, soportado principalmente por la demanda interna, la inversión privada y el gasto en los hogares, sin embargo, el país debe estar atento en el corto plazo a las presiones inflacionarias provocadas por el convulsionado entorno global, principalmente por los choques económicos entre E.E.U.U. y China, que permean todas las economías del planeta y exigen una gestión prudente del riesgo, con decisiones que mantengan estables el entorno macroeconómico del país.

En cuanto al Plan de Transformación Productiva, la visión de la Industria Editorial y de la Comunicación Gráfica para el 2032 es:

Colombia será reconocida como campeón regional y tendrá una participación relevante en las exportaciones del continente americano. Para lograr estos objetivos, la industria debe aumentar la oferta de servicios de valor agregado, incrementar su orientación al exterior, alcanzar una alta madurez y cooperación entre sus miembros, y reducir la informalidad (Sector Industria de la Comunicación Gráfica, 2009)

La cual se logrará a través del desarrollo del capital humano, mejorar el marco normativo, con el fin de que la ilegalidad se reduzca, promoción de la innovación, sostenibilidad y mejoramiento de la infraestructura.

Entes estatales reguladores.

Entre los entes estatales que regulan la industria gráfica se encuentran:

Superintendencia de Industria y Comercio: vigila y protege el buen funcionamiento de los mercados, la buena competencia, los derechos de los consumidores, cumplimiento de la normativa legal y técnica. A su vez vela por la propiedad industrial y los derechos de los autores.

ProColombia: este ente promueve el turismo, las inversiones extranjeras, exportaciones y la imagen de Colombia, a través de la identificación de oportunidades, internacionalización, establecimiento de contactos entre empresas, alianzas de empresas públicas y privadas.

Andigraf: Es la Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica, este gremio transversal busca la competitividad e innovación del todo el sector gráfico en donde está incluido: el sector editorial, publicomerciales, gran formato, empaques, visibilidad, impresión digital, impresión textil, textiles impresos, acabados, diseño, entre otros.

Centro de Desarrollo Tecnológico para la Competitividad de la Industria de la Comunicación Gráfica - Cigraf: desarrollan programas de innovación, desarrollo tecnológico, capacitación al talento humano mediante el acompañamiento de la normatividad, programas académicos, asesorías e investigación tecnológica.

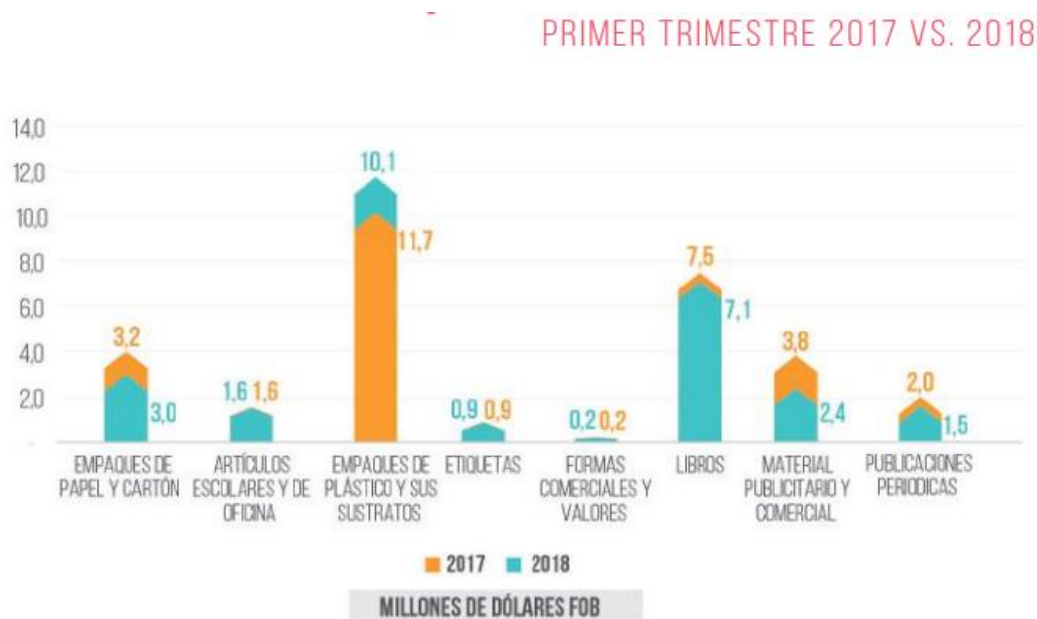
Cámara de la industria de pulpa, papel y cartón: busca el desarrollo competitivo de las empresas afiliadas, las cuales tengan como razón social la producción y conversión de pulpa, papel y cartón.

Dian: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda, su objetivo es garantizar la seguridad fiscal de la nación así como la protección de la economía nacional, mediante el control de las obligaciones que tienen las diferentes empresas en términos tributarios, aduaneros, cambiarios, entre otros.

Según Andigraf, Colombia exportó en el 2017 US\$38,8 millones de parte del sector la comunicación gráfica y los principales países fueron, México, Panamá y Estados Unidos, los productos que más fueron exportados son impresos publicitarios y catálogos comerciales.

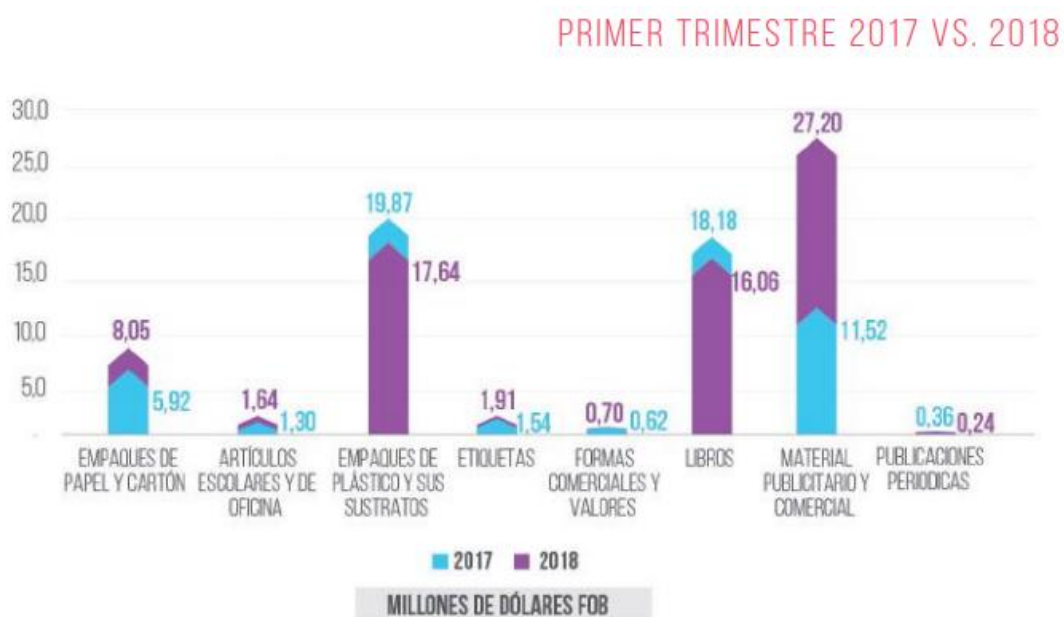
“Las oportunidades de exportación, identificadas por ProColombia, se encuentran en siete países: Estados Unidos, Suiza, Brasil, México, Guatemala, Chile y Perú. Además, las empresas del sector pueden aprovechar las ventajas arancelarias que traen los 16 acuerdos comerciales vigentes con más de 60 países y cerca de 1.500 millones de consumidores (Andigraf, 2017)

Ilustración 13. Exportaciones industria gráfica



Fuente: DIAN-DANE-SICEX, Cálculos ANDIGRAF.

Ilustración 14. Importaciones industria gráfica



Fuente: DIAN-DANE-SICEX, Cálculos ANDIGRAF.

La balanza comercial de la industria gráfica muestra que en términos de toneladas, las importaciones superaron en un 97.8% los productos exportados, incrementándose así en un 46% con respecto al 2017 en el primer trimestre de cada año.

Ilustración 15. Balanza comercial 2018.

Subcategoría	Exportaciones 2018*		Importaciones 2018*		Balanza Comercial - Millones de dólares FOB
	Millones dólares FOB	Toneladas	Millones dólares FOB	Toneladas	
Empaques de papel y cartón	3.0	1187.3	8.0	2492.4	-5.0
Artículos escolares y de oficina	1.6	360.6	1.6	663.7	-0.1
Empaques de plástico y sus sustratos	11.7	2928.4	17.6	5496.7	-6.0
Etiquetas	0.9	52.4	1.9	163.7	-1.0
Formas comerciales y valores	0.2	17.6	0.7	25.1	-0.5
Libros	7.1	949.7	16.1	1817.4	-8.9
Material publicitario y comercial	2.4	253.6	27.2	1718.0	-24.8
Publicaciones periódicas	1.5	557.1	0.2	97.0	1.3
Total general	29.3	6306.6	73.4	12474.0	-44.1

Fuente: DIAN-DANE-SICEX, Cálculos ANDIGRAF.

ProColombia difunde las oportunidades que tiene cada sector en materia de exportaciones, para la comunicación gráfica, propone a países como Brasil, Ecuador y México.

Para Brasil en el mercado editorial se encuentra una gran oportunidad en el sentido del diseño e impresión de libros que les ayude con el aprendizaje del idioma español, puesto que este es obligatorio en las escuelas primarias.

Desde Ecuador 30 importadores de libros cubren el 80% de de la comercialización de libros y de estos el 85% son exportados desde Colombia, como oportunidad se pueden instalar empresas fabricantes en el país vecino con lo que se disminuyen costos de logística.

Colombia es reconocida por la calidad y buenos tiempos de entrega, este es un factor importante cuando se quiere exportar a México, debido a que este es uno de los principales elementos que se buscan en el momento de una negociación, según ProColombia y dado el esperado crecimiento de los libros electrónicos, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La industria se enfocará hacia los editores y el comercio de los derechos de las obras.
- Las empresas que cuenten con tecnologías modernas, tiempos cortos de entrega y precios competitivos, serán las preferidas en temas de impresión.
- Establecimiento de alianzas binacionales para la coedición de obras y compartir plataformas comerciales.
- El Gobierno es uno de los más grandes consumidores, ya que requiere libros para los programas de las escuelas y de bibliotecas de Aula y Escolares.

Colombia - EE.UU.

Colombia ocupa el segundo puesto, después de México en Latinoamérica en exportar los servicios editoriales a Estados Unidos, sumando así alrededor de los US\$6.059.000, donde

para Estados Unidos, Colombia representa el 0,32% de sus importaciones en materia editorial.

Según lo expuesto en cada fascículo del tratado, los departamentos que tienen mayor oportunidad de realizar negocios, como producción de libros y textos son: Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Santander y el Valle del Cauca, entre otros, debido a su buena calidad y bajo costo.

Colombia - Unión Europea

Los productos colombianos de la industria gráfica y del sector editorial entran con 0% de arancel al mercado de la Unión Europea. ProColombia informa que de los beneficios para la exportación se destacan:

El país es el cuarto país en Latinoamérica que exporta libros, así como en el sector editorial se cuenta con gran talento humano que tienen un buen manejo del idioma, para ello el fortalecimiento de la industria en materia de inversión ha sido alta, puesto que se tienen que modernizar los equipos y ampliar el conocimiento de los creadores de diferentes contenidos, con el fin de brindar una oferta integral y transversal.

“En 2011, las importaciones de la Unión Europea de la industria gráfica y editorial alcanzaron un valor de US\$17.975,6 millones, con un incremento de 8,44% en comparación con el valor registrado en el año anterior. China fue el principal proveedor de la industria

gráfica y editorial a la Unión Europea exportando en 2011 US\$1.710 millones. Colombia ocupó el puesto número 42 como proveedor con una participación mínima” ProColombia (s.f.).

Ilustración 16. Exportaciones del sector de la Industria gráfica y editorial a la Unión Europea (2009 - 2011)



Fuente: DANE. Cálculos PROEXPORT

Colombia - EFTA

Entre los países que suscribieron este acuerdo están: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. Solo en Suiza, Colombia exporta alrededor de \$19 millones de dólares, con el tratado se desgravan de 10 años productos como cuadernos, libros, diccionarios, enciclopedias, música manuscrita, impresos publicitarios, catálogos, entre otros, y de 5 años para cajas y etiquetas.

Tabla 11. Variables políticas

No.	VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
9	Clúster	O	X			
10	Estabilidad política del país	A			X	
11	Entes estatales reguladores	O		X		
12	TLC	O	X			

Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Entorno Legal.

Para el sector de la industria gráfica las leyes, decretos y reglamentaciones que se encuentran directamente relacionados son las siguientes:

Ley 23 de 1982: Derechos de autor.

La ley 23 de 1982 en su primer artículo, indica que:

“Los autores de obras literarias, científicas y artísticas gozarán de protección para sus obras en la forma prescrita por la presente ley y, en cuanto fuere compatible con ella, por el derecho común. También protege esta ley a los intérpretes o ejecutantes, a los productores de fonogramas y a los organismos de radiodifusión, en sus derechos conexos a los del autor”

Aquellos autores gozan de la libertad de poder vender u ofrecer gratuitamente sus obras con sus términos, o de igual manera reproducirlas, ya sea a través de imprenta, grabado, copias, molde, fonograma, fotografía, película cinematográfica, videograma, y por la ejecución, recitación, traducción, adaptación, exhibición, transmisión, entre otras formas.

Por lo tanto todos los gráficos, iconos, logos o imágenes que sean de propiedad del cliente, no podrán ser manipulados para otro fin diferente al pactado, esta ley va de la mano con el decreto el cual regula la protección del uso de datos, desarrollado más adelante.

Ley 9 de 1979: Protección del medio ambiente, descargo de residuos.

Para la disposición de los residuos, la ley en su artículo 91 manifiesta que las empresas deberán tener una adecuada distribución de sus dependencias, con zonas específicas para los distintos usos y actividades, claramente separadas, delimitadas o demarcadas y, cuando la actividad así lo exija, tendrán espacios independientes para depósitos de productos terminados y demás secciones requeridas para una operación higiénica y segura. De igual forma, los residuos líquidos no deberán ser descargados en calles, canales de agua lluvia y deberán tener un sistema de alcantarillado que le permita el natural drenaje de las aguas.

ISO 12647-2: Impresión offset estandarizada.

El conjunto de normas de la ISO 12647, habla de los estándares internacionales para la producción de material impreso en el sector de las artes gráficas, en la segunda parte se enfoca en la impresión offset y estandariza los tipos de papel, codifica el color para que sean vistos como números, con el fin de que todos en el medio se comuniquen de la misma manera, de tal forma que se eviten reprocesos, errores, se mejore la productividad y se controlen los costos.

ISO 9001 de 2015

Adoptar el sistema de gestión de la calidad, le permite a las empresas mejoras en los procesos y en el resultado final del producto, la norma ISO 9001 de 2015 está enfocada en el desarrollo sostenible de las organizaciones. A su vez, busca la satisfacción del cliente al ofrecerle un producto constante y sin variaciones en su calidad y poder controlar y planificar las acciones preventivas ante los posibles riesgos.

Ilustración 17. Sistema de gestión de la calidad

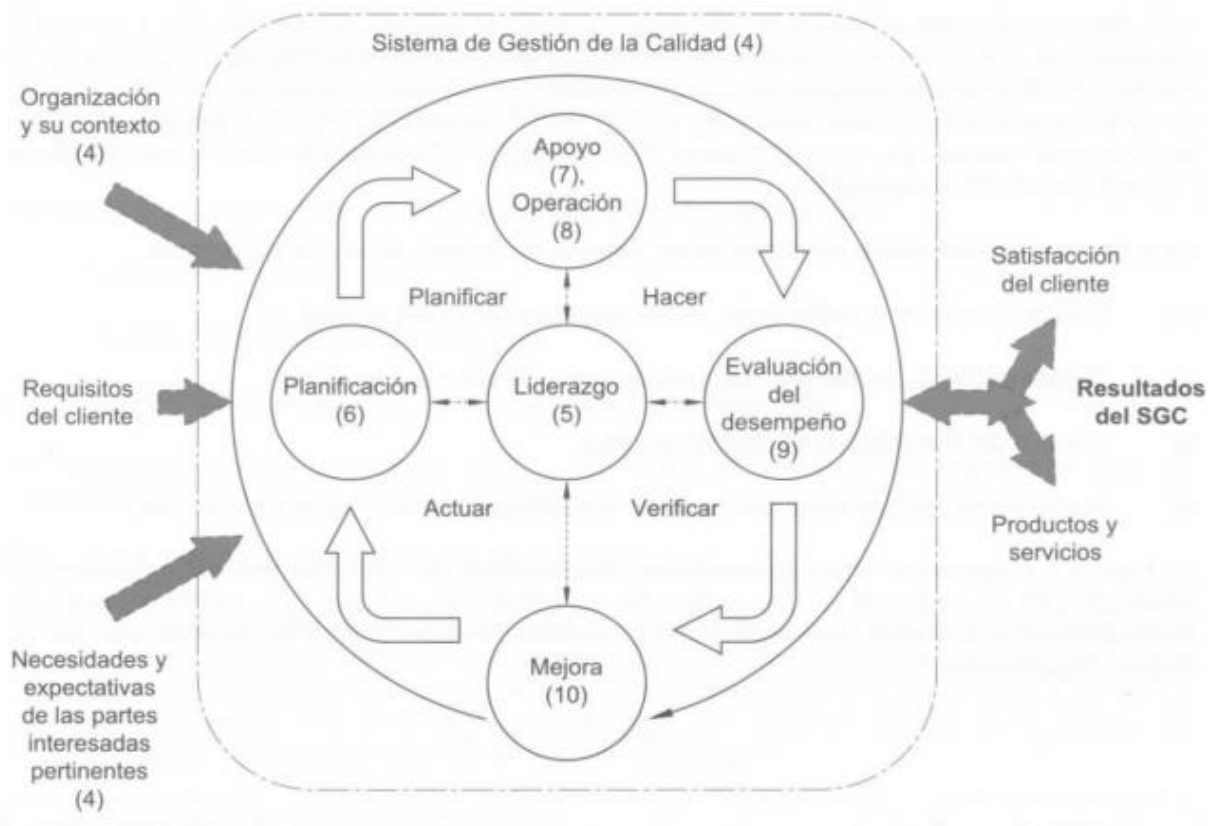


Fuente: NORMA ISO 9001 2015

Por lo anterior está enfocada en los procesos mediante el ciclo PHVA (Planificar - Hacer - Verificar - Actuar) el cual le permite la gestión de los recursos y la detección de los riesgos inherentes.

Los principios en la cual está basada esta versión son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque en procesos, mejora, toma de decisiones basados en evidencia y gestión de las relaciones.

Ilustración 18. Ciclo PHVA aplicado a los principios de gestión de la calidad



Fuente: NORMA ISO 9001 2015

Decreto 1377 de 2013

El cual reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012, que habla de la protección de datos personales.

En su artículo cuarto, el decreto habla de la autorización para la recolección de datos personales, y expresa que el uso de ellos solo se debe limitar para la finalidad para la cual han sido recolectados, por lo anterior debe ir descrito cuál va a ser el procedimiento para la recolección y manejo de la información y la necesidad del requerimiento de la información.

Este debe ir en un documento donde se especifiquen datos de los responsables del manejo de la información, así como la finalidad, derechos que le son conferidos, fechas de vigencia y explícitamente la autorización por parte del titular.

Ley 98 de 1.993: La ley del libro

Declara al sector como industria. Define la cadena de valor que gira alrededor del libro. Establece exenciones para la importación de papel, cartón y otros insumos. Apoya la libre circulación del libro en Colombia y en América Latina, la posición de Colombia como un gran centro editorial, la producción intelectual de los escritores y autores Colombianos y por último determina los incentivos de carácter fiscal e impositivo Servicio Nacional de Aprendizaje - Sena y mesa sectorial de la industria gráfica, (2000).

Tabla 12. Variable legal

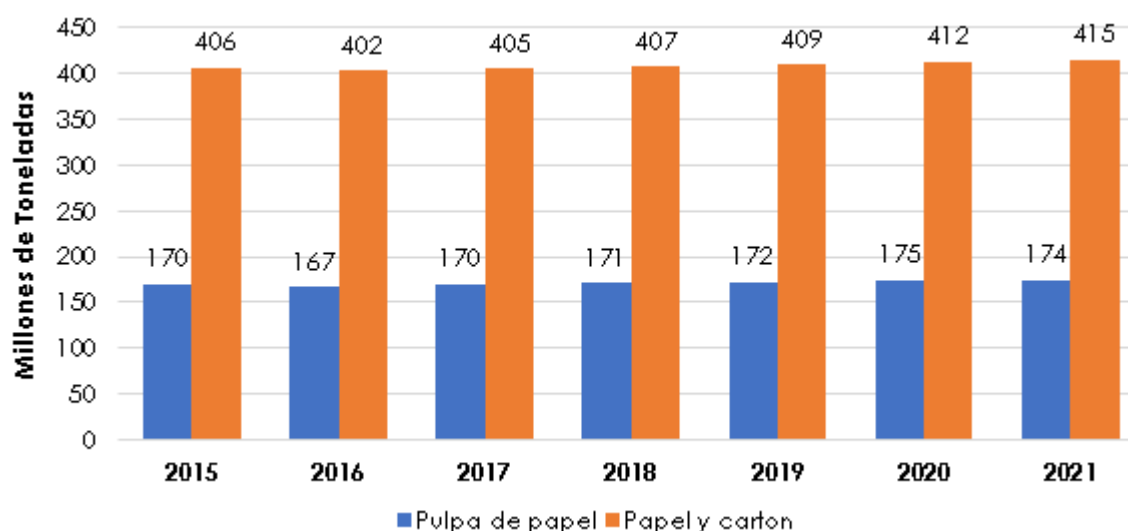
No.	VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
13	Leyes, decretos y reglamentos	O		X		

Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Entorno Ambiental

El desarrollo del entorno, se basará en el informe de sostenibilidad de la industria gráfica, hecho por Andigraf para los años 2017-2018, en donde se tocaron temas como el consumo de papel y su pronóstico, los ResPel, la gestión de RSE y la cadena de Valor.

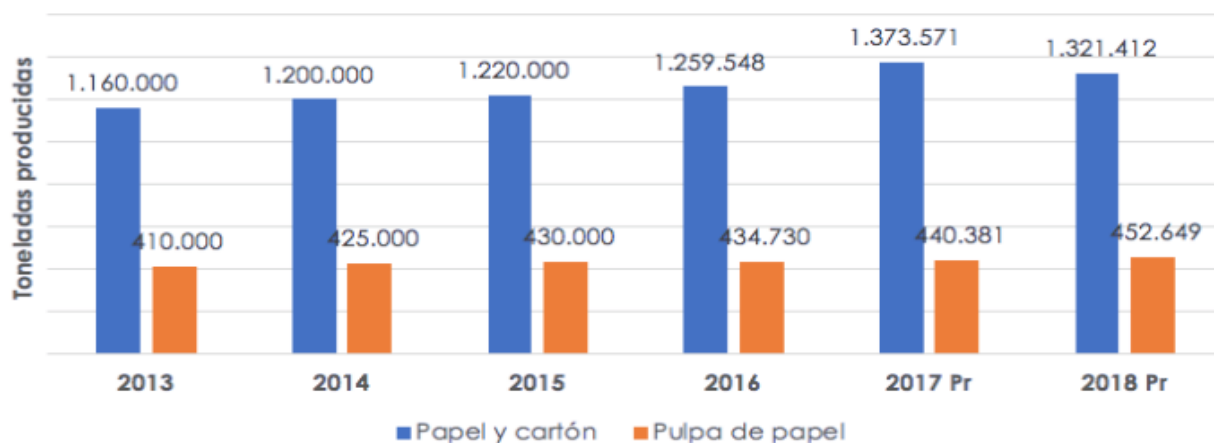
Ilustración 19. Evolución de la producción de papel y cartón en el mundo



Fuente: ANDIGRAF

Se puede evidenciar, que a pesar de que se piense que la inclusión de la tecnología podría afectar el uso del papel, las cifras demuestran que el consumo aumenta con el pasar del tiempo, en Colombia la producción de pulpa de papel alcanza las 440 mil toneladas.

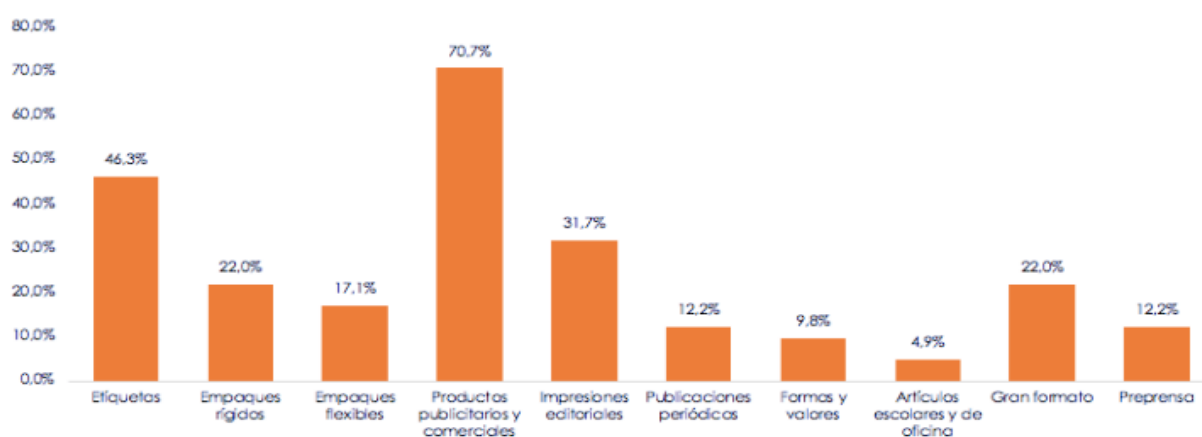
Ilustración 20. Evolución de la producción de papel y cartón en Colombia



Fuente: ANDIGRAF

De los valores anteriores el consumo de papel se ve reflejado en los siguientes usos para la industria:

Ilustración 21. Consumo de papel



Fuente: ANDIGRAF

Dicho gráfico es claro al indicar que la mayoría de las empresas están enfocadas en la publicidad y los productos comerciales, seguidas de la fabricación de etiquetas y las impresiones editoriales.

En cuanto a los Residuos Peligrosos, la industria gráfica produce un total de 3 millones de kilogramos anualmente, en donde las tintas y el polvo de las mismas representan la gran mayoría de los desperdicios.

Tabla 13. Residuos peligrosos

Tipo de desecho	Participación	Kilogramos
Por producción y utilización de tintas	51%	1.594.430
Por producción y utilización de químicos	24,43%	763.679
Por producción y utilización de disolventes orgánicos	7,30%	228.134
Desechos de aceites	3,18%	99.256
Desechos de resinas	2,45%	76.485
Desechos industriales varios	2,28%	71.276
Otros desechos	9,37%	292.851
Total	100%	3.126.111

Fuente: ANDIGRAF

Otras preguntas realizadas están enfocadas en la reacción frente a los impactos ambientales y la colaboración con los clientes es decir, la cadena de valor.

Ilustración 22. Cadena de valor ambiental



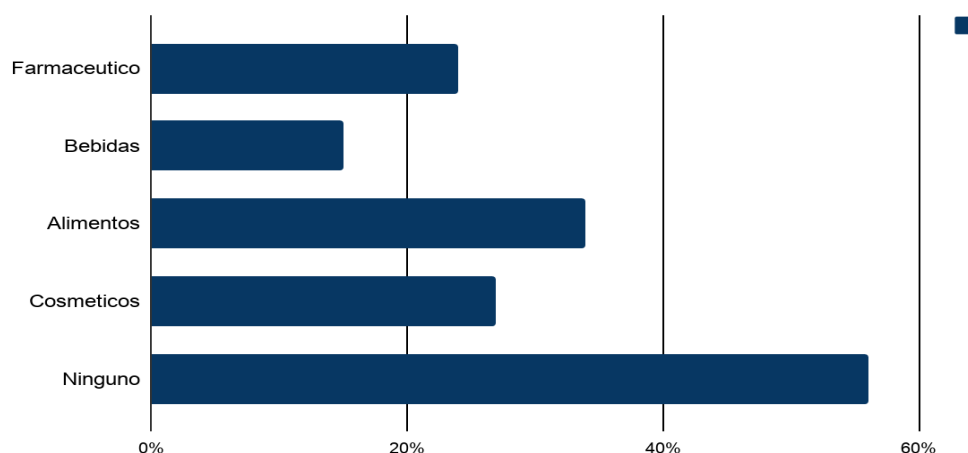
Fuente: ANDIGRAF

Para verificar el grado de responsabilidad social de las empresas del sector, Andigraf, realizó una encuesta en donde buscaba identificar la formalidad, certificaciones o si existía una política de RSE.

Los resultados arrojaron que el 53.7% de las empresas consultadas contaban con certificaciones y estaban en la formalidad y el 43.9% estaba buscando esas certificaciones. La mayoría de las certificaciones que exige el medio son ISO 9001, ISO 14001, SMETA, certificado de calidad y certificado de responsabilidad social entre otras.

Cuando se les preguntó por la política de RSE solo el 36.6% de los encuestados manifestaron tener las estrategias, planes de acción y compromisos respecto a la responsabilidad social, dentro de ellas informaron que el 63.4% de las empresas encuestadas no laboraba con menores de edad y tenían la declaración explícita de no hacerlo.

Ilustración 23. Sectores que exigen certificaciones ambientales



Fuente: ANDIGRAF

Es importante resaltar que la mayoría de las empresas que trabajan con el sector gráfico, no les exigen ningún tipo de certificación ambiental, social o de sostenibilidad, en cierta medida se puede decir que este no es un factor importante para las entidades del país, seguido de este porcentaje el sector que exige este tipo de certificaciones es el de los alimentos, con un 34%, según las empresas encuestadas, esto se debe a las regulaciones que tiene este tipo de sector por tratarse de una industria que está directamente relacionada con lo que consumen los colombianos.

En tercer lugar está el sector cosmético con el 27%, entendible por tratarse de productos que afectarían el cuidado de la piel, le sigue el sector farmacéutico con el 24% y las bebidas con el 15%.

Cabe resaltar que en la industria gráfica, el hecho de que la solicitud expresa de certificaciones ambientales u de otro tipo no sean a veces solicitadas por el grueso de las empresas, se debe en gran parte a que el tamaño de muchas de ellas no permite destinar un presupuesto para ejecutar un proyectos que permitan obtener estas certificaciones y muchas de ellas se debaten en el dilema de sostenibilidad financiera frente a determinada certificación.

Tabla 14. Variables ambientales.

No.	VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
14	Consumo de papel	O		X		
15	Residuos Peligrosos	A				X
16	Responsabilidad Social Empresarial	A				X
17	Cadena de Valor	A			X	

Fuente: Elaboración propia

6.1.6. Entorno Tecnológico

De acuerdo con Hurtado (2013), las nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones, movilizan al sector gráfico hacia el desarrollo de productos y servicios que estén a la par con el desarrollo que se evidencia en otros sectores, permitiendo elevar la competitividad de las empresas a nivel local e internacional. En Hurtado (2013), María Reina Andrade, ex presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gráfica, haciendo referencia al asunto, afirma:

En este momento, no sentimos como impresores y nuestros clientes nos tratan como sastres del papel. Eso tiene que cambiar, tenemos que ser creativos: por ejemplo, si el negocio es la

impresión de libros, pues hay que empezar a incursionar en la generación de contenidos, señaló la dirigente gremial en la presentación de resultados de la industria gráfica para el 2010 ante sus afiliados en Antioquia. (p.55)

Según el último informe de ANDIGRAF el sector de las impresiones ha aumentado en un 1.7% en el 2018 el cual ha sido uno de los mayores incrementos en los últimos años, argumentaron que en solo 11 de las empresas más visibles del sector, recaudaron ingresos operacionales de alrededor de \$121.388 millones y ganancias por \$2.726 millones, y se lo atribuyen a que estas empresas han comprendido que la digitalización no es una amenaza, sino oportunidad de mejora.

Por lo anterior las tendencias en el sector de la impresión están enfocadas en: Impresión interactiva, sostenible y digital. Siendo así, se identifica que la impresión interactiva está encaminada a establecer otros canales de comunicación con el cliente -fuera del clásico establecimiento comercial-, busca que la interacción con el cliente pueda llevarse a cabo a través del computador, celular, tablets, códigos QR. Es una manera llamativa y atractiva. Según Deloitte, 1 de cada 5 empresas están dispuestas a pagar un 20% más por un producto personalizado.

La impresión sostenible busca ahorrar el consumo de energía, recursos naturales y reducir los desperdicios generados por la actividad, como ejemplo la empresa Agfa Gevaert Colombia, presentó en la décimo cuarta versión de Andigráfica una “plancha de aluminio pre-impresión que integra una goma a base de fécula de papa que disminuye los tiempos de

prensa, la reducción de las evaporaciones malsanas y aumenta la calidad del color”
(LatinPyme, 2019)

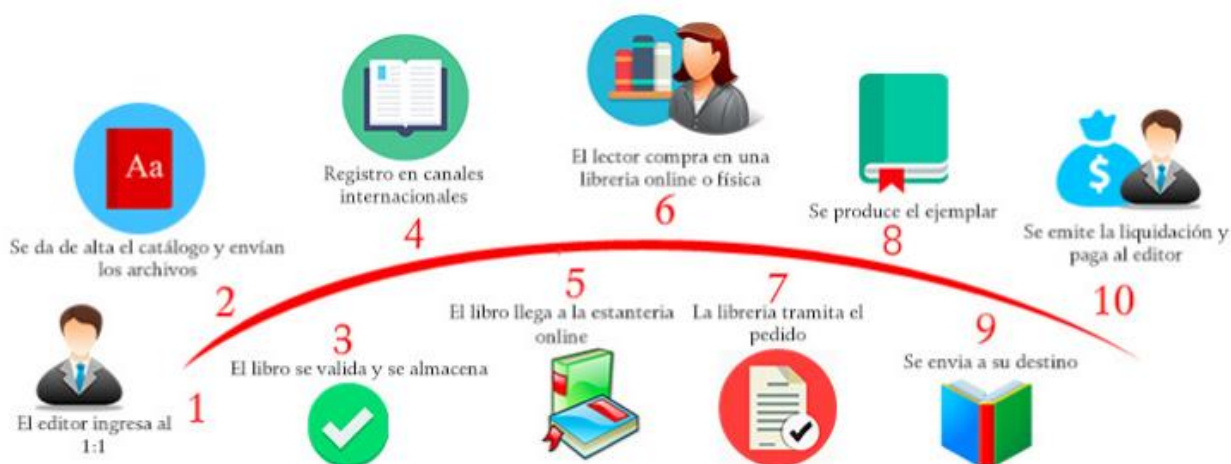
En cuanto a la impresión digital, lo que esta busca es reducir los tiempos de impresión y el gasto energético, ejemplo de ellos es la empresa Grafitintas, quien busca implementar este tipo de maquinaria con el fin de ofrecer una mejor calidad en las impresiones.

Los nuevos modelos de negocios que surgen a través de la llegada de nuevas tecnologías son:

- Web to Print: no es un modelo nuevo, de hecho ya se ha venido desarrollando desde el 2008, sin embargo las empresas no han sabido implementarlo y sacarle el mayor beneficio, El Web To Print o W2P es una herramienta que permite que los clientes realicen pedidos, carguen archivos, tengan el acompañamiento de los asesores para poder crear su contenido a través de la internet, poder saber cuál es el precio que van a pagar, obtener una vista previa del producto y efectuar la compra. Por lo que se convierte en una herramienta del mercadeo en donde las visitas a una página web se conviertan en compras, facilita que los logos de los clientes, por ser este uno de los activos más importantes de la empresa, no sufra alteraciones de color, tipo de letra o forma, lo que permite la satisfacción del cliente.
- Impresión bajo demanda: como su nombre lo indica es el proceso de imprimir un libro solo cuando el cliente lo solicita, se suele imprimir a través de impresión

digital y no offset, por el largo procedimiento que esta implica comparándola con la digital. A continuación se presenta el esquema de este modelo.

Ilustración 24. Proceso impresión bajo demanda



Fuente: Tregolam

Las ventajas que trae este modelo, van encaminadas en la disminución de gastos al momento de imprimir cierta cantidad de libros que pueden o no venderse, al ser por pedido se evita tener un stock incierto, el libro puede conseguirse en cualquier parte del mundo, ya que este modelo permite que las librerías asociadas puedan tener digitalmente el contenido para ser impreso cuando se requiera, se puede acceder a este desde cualquier lugar.

Las desventajas de este modelo es que muchos lectores buscan adquirir su producto de forma inmediata o la compra se realiza porque al pasar por una tienda lo ven y desean obtenerlo, ya que este modelo solo permite la materialización del libro una vez el pedido ya se ha realizado no es posible tenerlo visible a no ser que el propietario del almacén lo imprima

como muestra y establece que el producto llega por encargo, de igual manera está sujeto a la disponibilidad de la mensajería y tiempos de entrega.

- El diseño ecológico y el diseño sostenible: Por su parte el diseño ecológico es una metodología que trata de identificar desde el momento en el que se está planeando el producto, cuál será el embalaje, etiquetas o publicaciones, cuáles serán los impactos medioambientales que tendrá que afrontar el cliente, durante el ciclo de vida del producto.

Ilustración 25. Diseño ecológico.



Fuente: Tregolam

Por otra parte el diseño sostenible incluye el diseño ecológico pero también tiene en cuenta la estabilidad social y económica, teniendo en cuenta los recursos presentes y las generaciones

futuras, a través de la elección de tintas a base de aceites naturales, impresión sin alcohol o el offset sin agua, bolsas ecológicas o incluyendo el diseño como forma de enviar un mensaje, por ejemplo en el consumo de toallas de papel para secarse las manos:

Ilustración 26. Ejemplo diseño sostenible



Fuente: Anuncio de la WWF.

Tabla 15. Variable tecnológica.

No.	VARIABLES	O/A	OM	om	AM	am
18	Tendencias tecnológicas	O	X			

Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis interno

Como se ha mencionado anteriormente, Online Grafika es una empresa joven en el mercado, vulnerable a los cambios económicos en las que se generan en su entorno, pero

también con capacidades para atender nichos específicos que en muchos casos son descartados por empresas de mayor tamaño, por ello el desarrollo de este análisis, servirá de base para poder determinar fortalezas y debilidades que enfrenta la empresa. El análisis se efectuó en las áreas conocidas de toda organización, dentro de una estructura funcional.

6.2.1. Área comercial.

Con 3 años de actividad comercial de la empresa, esta área ha logrado fidelizar clientes importantes y a su vez desarrollar nuevos clientes; esta área puede ser considerada una de las más importantes de la organización sino la más, porque de ella depende la sostenibilidad, proyección y los resultados que necesita una empresa pequeña con pocos años de constitución para ser competitiva. Se destaca en esta área la pasión por ofrecer a los clientes un servicio más allá de lo que ellos solicitan, que en palabras del gerente se menciona que:

“el servicio al cliente especializado es casi que la gran propuesta de valor de la empresa, porque al vernos limitados en muchos recursos frente a la competencia, hemos optado por ofrecer un servicio casi que único, antes dé y después dé, pues sólo así hemos logrado la confianza de empresas y personas que nos dieron la oportunidad de desarrollar un producto o servicio y que ahora se han convertido en clientes fidelizados, donde a su vez nos han referido favorablemente con otros, incrementando, extendiendo las redes de contactos que ahora son bases de datos de clientes y generando beneficios a la empresa”.

Desde el área comercial se ha gestado el desarrollo de publicidad en medios digitales, redes sociales, e-mail marketing y Google, donde se pueda ofertar un completo portafolio de productos y servicios, sumados a la misión de hacerse más visibles y tener mayor alcance, sin embargo la tarea no es fácil, pues no cuentan con diseñador web y/o community manager que junto al área comercial lideren campañas publicitarias que permitan explotar el nombre de la empresa y lo que pueden hacer, simplemente la publicidad digital, al igual que la impresa, la hacen ocasionalmente, dejando toda esta tarea en manos de los métodos tradicionales para realizar transacciones comerciales con los clientes. La empresa hace esfuerzos por mantener y obtener nuevos clientes y logran, más por el voz a voz que por tener una estrategia sólida que permita incrementar su cartera de clientes.

Respecto a las relaciones comerciales con sus proveedores, se evidencia que han logrado consolidar algunos actores claves para el desarrollo de las actividades de la empresa, es claro que esto es muy importante para ellos porque al no contar con todos los medios de producción (máquinas de impresión, terminados y/o acabados especiales), requiere de estrechas relaciones comerciales que les facilite el curso normal de sus operaciones, sin embargo, hay relaciones comerciales por renegociar, pues hay compras de materia prima que no se manejan con línea de crédito y tienen que comprar de contado, poniendo en riesgo la liquidez financiera de la empresa y llevando a que elementos claves del proceso de producción tengan riesgo de retrasarse.

En cuanto a los clientes se evidencia que su gran mayoría generan pago de facturación a 30 días, sin embargo hay algunas empresas con facturación a 45 y 90 días, donde se evidencia en

muchos casos el retraso en pagos y que pueden poner en riesgo financiero a la empresa. Por el lado de los clientes pequeños, pymes y personas naturales, pagan de contado, elemento clave a considerar para una estrategia comercial hacia nuevas empresas y emprendimientos.

Hay un elemento importante a destacar y es que su mayor cliente es la empresa Manitoba SAS, de la cual depende 70% la facturación de la empresa, un riesgo muy alto que puede desequilibrar la sostenibilidad y proyección de la empresa, por ello el área comercial y gerencia deben aunar esfuerzos para aumentar la participación de clientes y las compras de los que ya forman parte de una relación comercial.

La red de distribución de los productos dentro de la ciudad de Cali es apoyada por un servicio de mensajería que se contrata por servicio y donde el gerente también apoya, dependiendo de la urgencia y disponibilidad de los mensajeros. A nivel nacional, la distribución de productos se hace con empresas de mensajería especializada.

Tabla 16. Variables del área comercial

No.	VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
1	Cuota de mercado: dependencia de un cliente	D				X
2	Características del producto: portafolio diversificado	F	X			
3	Imagen corporativa (buena relación con clientes y proveedores)	F		X		
4	Mínima fuerza de ventas	D				X
5	Poca publicidad y promoción del servicio	D				X
6	Servicio post venta	F	X			

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Área tecnológica.

La empresa Online Grafika mantiene soporte tecnológico para algunos de sus procesos, sin embargo en la información suministrada desde la gerencia, hay riesgos altos que se toman por cuenta de no disponer de una infraestructura necesaria para hacer un seguimiento eficiente. Todas las áreas de la empresa se ven permeadas por este factor, unas más que otras.

Dado el tamaño de la empresa y su reciente constitución, hay herramientas que con dificultad se pueden obtener financieramente, sin embargo, para responder con eficacia a sus clientes, Online Grafika se apoya en la eficiencia de los procesos que ofrecen sus proveedores más cercanos y para ello prácticamente han logrado construir un ecosistema de aliados estratégicos, que colaborativamente logran generar soluciones, impulsando mutuamente su competitividad e incrementando el valor de sus productos y servicios. Todo ese sistema asociativo, permite principalmente que la producción pueda realizarse en términos de buenos resultados y de ahí la fidelización de muchos clientes, pero en términos de la empresa, hay mucho desgaste horas hombre por cuenta de la no optimización de procesos. En palabras del gerente de la empresa:

“Una de las causas de que no haya una mayor productividad y rentabilidad de la empresa, es no contar con todo el equipo de trabajo que la empresa requiere, en mi caso me encargo de la gerencia, área comercial y producción, y el ser una persona multitareas, aunque eficiente, puede llevar a que errores se produzcan por el olvido de algún elemento clave en la producción de uno o varios productos. Creo que la implementación de una ERP (Sistema de

planificación de recursos empresariales) nos vendría muy bien. Tenemos el CRM de Zoho, adquirido en la interfaz de las cuentas de correo, pero ni lo usamos. Aunque la empresa fue creada con una visión de automatizar procesos y minimizar tiempos, seguimos sin poder ponerlos en práctica”.

Online Grafika tiene mucha operación estratégica que se realiza manualmente, disponen de algunas herramientas que pueden ayudar a optimizar procesos y aumentar la productividad, pero no han logrado darle el uso requerido, contar con un software CRM (gestión de relaciones con los clientes) y no aprovecharlo, obliga a que la gestión comercial, el mercadeo y el servicio postventa, mantengan sus procesos de una manera tradicional a obsoleta, contrario a lo que dictan las nuevas tecnologías: reducir el trabajo manual.

En el área de contabilidad y finanzas se puede apreciar que cuentan con herramientas que les permite medir el estado de la empresa, específicamente en estas 2 áreas, prueba de ello es el buen manejo financiero y contable de la empresa, atendiendo los requerimientos de ley y de los recursos económicos para la financiación de toda la actividad de la empresa. Esta área entrega a la gerencia estados financieros y proyecciones que favorecen la toma de decisiones.

Por el tamaño de la empresa y los recursos limitados, se dificulta la inversión en investigación y desarrollo; la empresa tiene como proyecto innovador y altamente competitivo el traslado de toda su actividad comercial hacia su página web, un e-commerce de productos impresos y digitales, buscando migrar parte su oferta actual hacia el marketing digital.

Online Grafika no ha invertido en la capacitación y entrenamiento de los empleados, el conocimiento que se ha requerido para la realización de sus funciones, se ha obtenido a través de la experiencia.

Tabla 17. Variables del área tecnológica.

No.	VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
11	Tecnología disponible	D				X
12	Esfuerzo en Investigación y Desarrollo	D				X
13	Asimilación de tecnología adquirida	D				X

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Área de recursos humanos.

En relación al área de la gestión del talento humano, se evidencia que el personal cuenta con el conocimiento técnico y profesional para cumplir con las obligaciones que sus funciones demandan, y a su vez, algunos ponen al servicio de la empresa, habilidades y talentos secundarios que ayudan a la empresa cuando se requiere de ayuda extra. La empresa considera importante que las personas complementen sus conocimientos y están abiertos a considerar la flexibilización de sus horarios laborales si hay lugar a ello. Se considera importante incentivar a las personas y no solamente desde el factor económico, tener buenas relaciones laborales abre un espacio para socializar más con ellos y así es percibido, como lo afirma el Contador Público de la empresa:

Entender que una no hace parte de una empresa sólo por necesidad y que mis recomendaciones son tenidas en cuenta, apreciadas y valoradas, me da la satisfacción que

hago parte de Online Grafika no como una ficha que ponen y quitan, sino, como una persona y profesional valiosa y respetada. Esto me permite dar más de mí cuando pueda hacerlo.

Respecto al clima laboral, en palabras de una de las personas de producción:

“El respeto en general, es el factor clave para que yo y creo que los otros compañeros, podamos realizar cada uno de los trabajos que nos encomiendan, por esto no tengo comentarios graves sobre otras personas, lo normal es que haya alguna diferencia por algo en particular, pero hasta ahora no he visto personas cargadas de comentarios altamente negativos. Nos reímos y se trabaja bien”.

En cuanto a la participación de las personas respecto a disposición para hacer y colaborar, se describe por parte de la gerencia que es buena y se nota el interés por ayudar y querer hacer las cosas, después de todo es una empresa que con 3 años de constitución, que necesita de un compromiso mayor, para que las personas que dependen de ella, puedan continuar e incrementar el beneficio que obtienen de ella. Se debe aclarar que la empresa no cuenta con muchas personas de contratación directa y se obliga a tercerizar el servicio, por tanto depende mucho de las buenas relaciones con las personas, a pesar de ello se presentan en ocasiones incumplimientos en los tiempos de entrega según los acuerdos que se hayan pactado con ellos, un problema que en muchos casos se traslada al cliente o que obligue a la Online Grafika a tener que contar y contratar personal adicional para subsanar problemas que se presenten.

Tabla 18. Variables del área comercial.

No.	VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
7	Sistema de incentivos: motivación	F		X		
8	Clima laboral	F	X			
9	Nivel de formación	F		X		
10	Nivel de participación	D			X	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4. Área de producción.

La empresa dispone de una estructura de costos manual, el cual se realiza de acuerdo a la solicitud específica del cliente, las especificaciones en los productos cambian regularmente, se hacen a la medida del cliente. La cantidad de productos y servicios que conforman su portafolio y los cambios frecuentes en los precios de la materia prima, complican un poco definir una estructura que aplique sobre periodos de tiempo., El costeo de productos se realiza con la ayuda del programa Excel, donde se ingresan todas las características del producto, proveedores, precios, margen de utilidad y precio de venta.

Tabla 19. Formato de cotización en impresión

imp	\$ 320.000,0	Lito. Fernandez	COSTOS VARIABLES
papel	\$ 1.055.088,0	Dispapeles	
planchas	\$ 54.000,0	Alfascanner	
tintas	\$ 25.000,0	Tintascol	
positivo	\$ 0,0		
clisé estampado	\$ 30.000,0	Fotograbado del valle	
estampado cinta roja	\$ 520.000,0	Adolfo Benitez	
troquelado	\$ 180.000,0	Adolfo Benitez	
corte	\$ 35.000,0	Adolfo Benitez	
revisión y empaque	\$ 20.000,0	Terminados ROA	
laminado mate en frio	\$ 560.000,0	Troqueles INC	
troquel	\$ 0,0		
otros	\$ 0,0		
pre prensa	\$ 20.000,0		
costo total	\$ 2.819.088,0		transporte \$ 100.000,0
precio de venta	\$ 4.173.582,2		
util bruta	\$ 1.254.494,2		
vr unt	\$ 321,0		
STK DOYPACK NAVIDAD			
CANTIDAD	TAMAÑO	220*160mm	
MILLARES IMPRESIÓN	13.000	unidades	
VR MILLAR	4	tintas	6*0
VR PLIEGO adh seg. Fasson	\$ 80.000,0	DISPAPELES	
CANT. PLIEGOS	\$ 1.224,0		
CANT. TAMAÑOS CON SOBRANTE	862		
CORTE	3448		
CABIDA X PLIEGO	500*350		
CABIDA X TAMAÑO	4		
LAMINADO FRIO	4		
CANTIDAD MILLARES LAMINADO FRIO	\$ 140.000,0		
VR MILLAR TROQUELADO	4		
CANTIDAD MILLARES TROQUELADO	\$ 45.000,0		
CANT. PLANCHAS	4		
VR PLANCHAS	6		
	\$ 9.000,0		

Fuente: Online Grafika SAS.

La empresa no cuenta con certificaciones de calidad, pero se apoya en proveedores que si cuentan con ellas, uno de sus aliados estratégicos es la empresa Litografía Fernández, que cuenta con ISO 9001 y favorece el control a los procesos en los servicios que se contratan con ellos. Para el caso de cliente Manitoba, que es el único que hasta ahora exige que sus productos sean entregados siempre con certificado de calidad, se utiliza la tabla maestra o militar estandar, con ella se evalúa los criterios mínimos para que el producto cumpla con los requerimientos de calidad.

Ilustración 27. Tabla maestra – militar estándar.

ONLINE GRAFIKA										
TABLA MAESTRA				NIVELES DE CALIDAD ACEPTABLE (INSPECCION NORMAL)						
TAMANO DE LOTE			N.I.G	TAMANO DE MUESTRA	A 0.86		B 1.0		C 4.0	
			II		AC	RC	AC	RC	AC	RC
2	a	8	A	2	↓	↓	↓	↓	▲	▼
9	a	15	B	3					0	
15	a	25	C	5					↑	↑
26	a	50	D	8	↓	↓	↓	↓	▼	▼
51	a	90	E	13	↓	↓	0	1	1	2
91	a	150	F	20	0	1	↓	↑	2	3
					↑	↑				
151	a	200	G	32	↑	↑	↓	↓	3	4
201	a	500	H	50	▼	▼	1	2	5	6
501	a	1200	J	80	1	2	2	3	7	8
1201	a	3200	K	125	2	3	3	4	10	11
3201	a	10000	L	200	3	4	5	6	14	15
10001	a	35000	M	315	5	6	7	8	21	22
35001	a	150000	N	500	7	8	10	11	↑	↑
150001	a	500000	P	800	10	11	14	15		
500001	a	MAS	Q	4250	14	15	21	22		
			R	2000	21	22	▲	▲		

N.I.G = NIVELES DE INSPECCION GENERALES.

AC = NUMERO DE ACEPTACION.

RE = NUMERO DE RECHAZO.

▲ = USAR EL PRIMER PLAN DEBAJO DE LA FLECHA.
 SI EL TAMAÑO DE LA MUESTRA ES IGUAL O MAYOR AL
 TAMAÑO DEL LOTE, REALIZAR UNA INSPECCION
 AL 100%.

▼ = USAR EL PRIMER PLAN DE MUESTREO ENCIMA DE LA FLECHA.

JUNIO 08 DE 2.015

Fuente: Online Grafika SAS.

Ilustración 28. Certificado de calidad

ON LINE GRAFIKA		INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR		Tamaño de lote <u>5.000 UNID</u>		INFORMACIÓN DEL CLIENTE	
		Cliente <u>MANITOBA</u>		Tamaño de la muestra <u>200 UNID</u>		Cantidad recibida _____	
		Item/Ref. <u>5368</u>		No. Lote <u>1413</u>		Fecha de análisis _____	
		Producto <u>STK MIX ORIGINAL SOG</u>		Cantidad cajas y/o paq <u>1 PAQUETE</u>		Tamaño muestra _____	
		Código cliente _____		Fecha de análisis <u>05/12/2019</u>		# Análisis _____	
		Orden de compra <u>25080</u>		# Reporte de análisis <u>17299</u>		# Factura _____	
		Fecha de fabricación <u>02/12/2019</u>				# Remisión _____	
		# Factura <u>240</u>					

1. ANÁLISIS DE LOS ATRIBUTOS
 DEFECTOS TOLERADOS. Nivel de inspección Normal = 0 - Crítico (AQL) = 0,86% = A Mayores (AQL = 1,00%) = B Menores (AQL = 4,00%) = C

	DESCRIPCIÓN DE DEFECTOS	ANÁLISIS DEL PROVEEDOR			RESULTADOS DE LA INSPECCIÓN		
		A	B	C	A	B	C
A	Texto diferente						
	Color diferente						
	Legibilidad en texto						
	Desregistro en la impresión						
	Embotamiento						
	Baja adherencia (adhesivos)						
	Diseño diferente						
	Código de barra no legible						
	Repise que afecta la presentación final						
B	Brotes de pegante						
	Grafado mal delineado						
	Borrones - Manchones						
	Sustrato con poco brillo						
	Falta de 1/2 corte en etiq. adhesivas						
	Excesivo 1/2 corte en etiq. adhesivas						
C	Variación de tono						
	Leve desregistro en la impresión						
	Manchas por defecto en el material						
	Impresión levemente manchada						
	Repise que no afecta la impresión						
	Leve embotamiento de textos						
	Puntos en la impresión						
	Leves rayaduras en la impresión						
TOTAL							
GRADOS DE ACEPTACIÓN		3	5	14			

2. ANÁLISIS POR VARIABLES

ANÁLISIS		ESPECIFICACIONES	RESULTADOS SCC	RESULTADOS CLIENTE
DIMENSIONES	Largo (mm)			
	Ancho (mm)			
CÓDIGO DE BARRAS				

Tolerancia en las dimensiones: especificaciones dadas por el cliente con una variación permisible de +/- 1,5mm

A	Revisión de estandar de color					
B	ITEM - SÍMBOLO - CÓDIGO - REFERENCIA					
	Código de barras					

OBSERVACIONES _____

ANALISTA PROVEEDOR _____ Aprobado ☐ Rechazado ☐	ANALISTA CLIENTE _____ Aprobado ☐ Rechazado ☐
--	--

Cra. 98C #54-86 - Tel. 3397673 - Cel. 3172256398 - Cali/Colombia
 www.onlinegrafika.com.co - onlinegrafika.co@gmail.com

FOR QC. 01 Ver.00 Mar 2016

Fuente: Online Grafika SAS.

La calidad en los procesos sólo se mide en el área de producción, en las otras áreas de la empresa no hay definido un programa o indicadores que permitan hacerlo.

Las características del proceso de producción muestran que se sigue una estructura, una orden de producción donde se consigna toda la información necesaria referente al cliente, al producto, materia prima, procesos de impresión y terminado. Cuando el trabajo se entrega a un tercero para que continúe con uno o varios procesos, se emite una orden de producción por vía electrónica (correo) o se entrega por escrito en las instalaciones del proveedor o las propias (si este recoge el material en la empresa).

En cuanto a niveles de productividad, la empresa no tiene como medirlos y tomar decisiones a partir de ellos. Las decisiones hacia la productividad se toman en base a la observación de las personas que ejecutan los procesos.

Los computadores (4), de los cuales dos son de escritorio, son los bienes de equipo que dispone y que constituyen una parte muy importante del capital de la empresa, esto porque no cuentan con otros medios de producción necesarios para la transformación de la materia prima en producto terminado (maquinaria industrial).

Tabla 20. Variables del área de producción.

No.	VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
14	Estructura de costes	D			X	
15	Control de calidad	F		F		
16	Características proceso de producción	F		X		
17	Nivel de productividad	D				X
18	Situación de los bienes de equipo	D			X	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5. Área de dirección y organización.

El estilo de dirección es democrático, pues el gerente escucha las opiniones de los colaboradores, las tiene en cuenta debido a que considera que ellos son los que tienen el contacto directo día a día con el proceso, sin embargo, al final es él quien toma la decisión; en entrevista con el gerente también argumenta que es un líder transformacional, puesto que busca que los trabajadores se inspiren y sean innovadores en el desarrollo de su labor, manifiesta también que apoya a que estos no siempre dependan del trabajo que él les brinda, sino que quieren que emprendan.

En el análisis del organigrama se puede evidenciar que por su aspecto y forma es de tipo vertical, lo cual indica que al inicio de este se encuentra ubicada la gerencia, en donde se toman las decisiones y bajo ella están las diferentes áreas, por su clase se enfoca en las unidades organizacionales, dependiendo de cada departamento y estableciendo las relaciones entre las áreas de acuerdo al proceso productivo.

Durante el desarrollo de un proyecto o el pedido de un cliente existen diversos métodos o formas de llevar a cabo la planificación y control de un proceso, todo esto dependerá del tipo de solicitud, puede darse casos en que el cliente tiene el diseño y las especificaciones en mente y solo desea la reproducción de su idea, esto se ve en organizaciones grandes, o puede darse el caso en que el cliente requiere de una asesoría especializada y por lo tanto de un servicio adicional, en ambos casos Online Grafika controla el proceso de producción a través de formatos, con el fin de entregarle al proveedor las especificaciones del producto y por medio de listas de chequeo ir evaluando si se está cumpliendo con el cronograma y los entregables, sin embargo a nivel interno este control no se realiza de manera tangible o explícita.

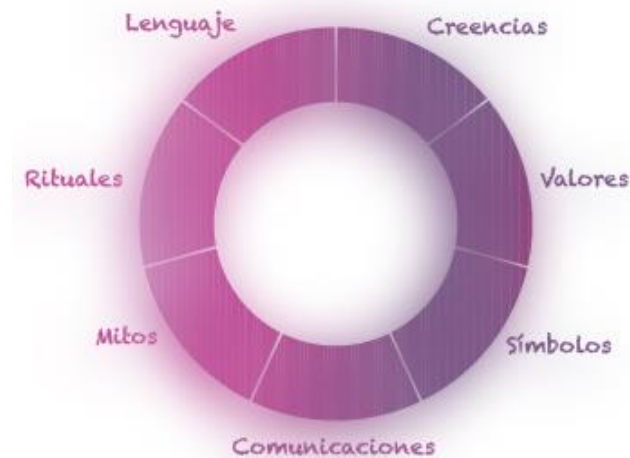
Por su parte en la planeación estratégica, la empresa desde su nacimiento ha buscado tener una presencia alta en el medio digital, para lograrlo se ha propuesto ir escalando en el mundo virtual, inicialmente busca darse a conocer por medio de redes sociales en donde la finalidad es redirigir a los posibles clientes a la página web en donde ampliarían la información y tendrían mayor conocimiento sobre lo que es y lo que hace Online Grafika, esto ya se está llevando a cabo, ahora el objetivo es poder comercializar sus productos a través de la red, poder llevar la página al siguiente nivel, en donde se vuelva interactiva y se pueda realizar e-commerce lo cual ha sido la visión del gerente.

Online Grafika no tiene de manera tangible bases de datos o un sistema de información que le permita tomar decisiones apoyadas en modelos, sin embargo, existen dos fuentes que le permiten identificar y validar si un proyecto es viable o no, una de ellas es cuantitativa y son

los estados financieros y los flujos de caja, estos le dan la base para verificar si pueden realizar un negocio desde el ámbito financiero, la otra fuente es cualitativa, es decir la experiencia e intuición, al haber trabajado durante muchos años en el sector de las artes gráficas como empleado, le ha dado al gerente las habilidades para detectar cuando puede o no acceder o incursionar en un proyecto.

Para estudiar a fondo la cultura organizacional de Online Grafika, el equipo se basará en desarrollar los elementos de la cultura descritos en la siguiente ilustración.

Ilustración 29. Elementos de la cultura empresarial.



Fuente: Escuela Internacional de Profesionales y Empresas.

Online Grafika cree que es una organización que está enfocada en el crecimiento, tanto en su planta, personal, portafolio de servicios, como en el fortalecimiento de los valores y el desarrollo personal y profesional de sus empleados. En el ámbito de los valores, de acuerdo a

la entrevista realizada al gerente se pueden evidenciar que están presentes la actitud de servicio, la innovación, el respeto, responsabilidad y orientación al logro, y esto ha contribuido a que la empresa sea reconocida.

Es complejo la asignación a una persona como un símbolo, puesto que el éxito de la empresa se debe a las diferentes características y aportes que hace cada colaborador, sin embargo, se puede tomar como ejemplo al mismo gerente, el cual se desempeña en diferentes roles con el fin de sacar su empresa adelante, por lo anterior, él mismo se comunica de tal forma que sus empleados puedan interpretar sus ideas y de igual manera se sientan con la tranquilidad de hacer sus aportes y tener la certeza que serán escuchados.

No se cree conveniente hablar de mitos y rituales pues estos se están construyendo, debido a que es una empresa nueva relativamente.

Tabla 21. Variables del área de dirección y organización.

No.	VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
19	Estilo de dirección.	F	X			
20	Estructura organizativa.	D			X	
21	Sistemas de planificación y control.	F		X		
22	Sistemas de información y decisión.	D			X	
23	Cultura empresarial.	F	X			

Fuente: Elaboración propia.

6.2.6. Área financiera

La estructura financiera de Online Grafika, refleja de dónde provienen los recursos financieros para hacer posible la operatividad de la empresa, esto hace referencia a las fuentes de financiación que están disponibles y que posibilitan las inversiones. Este análisis encuentra en sus resultados, que la empresa tiene fuentes de financiación internas y externas, donde la autofinanciación se destaca, porque principalmente y como la gran mayoría de empresas que nacen como emprendimientos, el acceso a los recursos económicos externos son limitados, donde variables como el tiempo y modelo de constitución (persona natural o jurídica) y trayectoria en el mercado, impactan negativamente cuando de estudios de crédito se trata. Entonces la financiación tiene procedencia en los accionistas de la empresa, que en ocasiones hacen préstamos a ella para financiar negocios grandes y obligaciones que no dan espera, préstamos que se dan en ocasiones, producto de iliquidez económica. La devolución de los préstamos a sus accionistas, no se negocian considerando tasas de interés. Cabe aclarar que esta modalidad de inyección financiera no se da con frecuencia, porque desde el área contable se realiza una notable gestión de cartera y son pocos los clientes que incumplen con los tiempos de pago acordados.

La financiación externa ha cobrado importancia desde el año 2018, los recursos económicos para la compra de materia prima con pago a 30 días y los acuerdos comerciales con otros proveedores para que estos facturen con fechas de pago en igual periodo, está permitiendo una mejor administración de los recursos económicos disponibles, que significa menores costos de producción y mejores precios a los clientes.

El área contable se destaca por su buen manejo, en documentos a los que se tuvo acceso, se encuentran estados financieros actualizados y de corte mensual, con indicadores y recomendaciones que permiten a la gerencia tomar decisiones y acciones correctivas y preventivas a nivel general, que tienen como finalidad generar valor y desarrollo para toda la organización.

Respecto al costo del capital, que es el rendimiento que la empresa espera obtener sobre las inversiones realizadas, la información contable revela un retorno de la inversión de 15%.

La solvencia financiera hasta noviembre 2019, se mantiene respaldada por la inyección de capital proveniente de los accionistas, que no se cimenta solamente en esa base, porque de acuerdo con información suministrada por el contador público, desde la gerencia se está estructurando una estrategia para incrementar la rentabilidad de la empresa, que actualmente es de 3% y una proyección estimada de crecimiento de 5% a 6% para el primer año con ella implementada.

Actualmente la empresa tiene costos financieros menores, equivalentes al 0,3%, porque la financiación de capital proviene de los socios.

Tabla 22. Variables del área financiera

No.	VARIABLES	F/D	FM	fm	dm	DM
24	Estructura financiera	D				X
25	Coste de capital	F		X		
26	Rentabilidad de las inversiones	F		X		
27	Solvencia financiera	F		X		
28	Costes financieros	F	X			

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

En la siguiente tabla se presenta la matriz de Evaluación de Factores Internos, en donde se evaluarán las fortalezas y debilidades de la organización y se determinará que tipo de estrategias se deben tomar desde las diferentes áreas.

Tabla 23. Matriz EFI

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Características del producto: portafolio diversificado	12%	4	0,48
2.	Imagen de marca (buena relación con clientes y proveedores)	12%	4	0,48
3.	Estilo de dirección.	3%	3	0,09
4.	Características proceso de producción	6%	4	0,24
5.	Control de calidad: seguimiento proveedores	4%	4	0,16
6.	Rentabilidad de las inversiones	6%	3	0,18
Debilidades				
1.	Cuota de mercado: dependencia de un cliente	12%	1	0,12
2.	Poca publicidad y promoción del servicio	8%	1	0,08
3.	Sistemas de información y decisión.	4%	2	0,08
4.	Control de calidad: auditoria interna	4%	1	0,04
6.	Nivel de productividad	7%	1	0,07
7.	Situación de los bienes de equipo	8%	1	0,08
8.	Tecnología disponible	7%	1	0,07
9.	Esfuerzo en Investigación y Desarrollo	7%	1	0,07
Total		100%		2,24

Balance negativo

Fuente: Elaboración propia

En el balance general del análisis nos indica que el resultado es negativo, es decir que es débil en su factor interno en conjunto, sin embargo a pesar que la importancia de la ponderación de las debilidades sea mayor, 57%, las fortalezas tienen un peso ponderado de

1,63 de los 2,24 del total, lo cual nos indica que aunque hay mayor cantidad de debilidades enumeradas, las fortalezas tienden a opacarlas y ser más relevantes para la organización.

6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Para la Evaluación de los Factores Externos se tuvieron en cuenta las oportunidades y amenazas que más impactan a la empresa.

Tabla 24. Matriz EFE.

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Tasa de interés	7%	1	0,07
2.	Tasa de desempleo	8%	2	0,16
3.	Adopción de formas de consumo	9%	3	0,27
4.	Clúster	10%	4	0,4
5.	TLC	5%	1	0,05
6.	Consumo de papel	9%	3	0,27
7.	Tendencias tecnológicas	9%	2	0,18
Amenazas				
1.	Competencia	13%	2	0,26
2.	Estabilidad política del país	8%	4	0,32
3.	Residuos Peligrosos	7%	3	0,21
4.	Responsabilidad Social Empresarial	7%	3	0,21
5.	Cadena de Valor ambiental	7%	2	0,14
6.	Tendencia de consumo de piezas publicitarias	1%	3	0,3
Total		100%		2,66

Balance Positivo

Fuente: Elaboración propia

Las variables externas impactan de manera positiva a la empresa, puesto que superan el promedio ponderado de 2,5, indicando que los factores externos favorecen a la organización; no hay que perder de vista que las oportunidades y amenazas tienen un valor similar, sin embargo en este caso las oportunidades tienen un mayor porcentaje de importancia.

Para concluir con el análisis, se tendrá en cuenta el resultado del promedio de las Matrices EFI y EFE, teniendo así que:

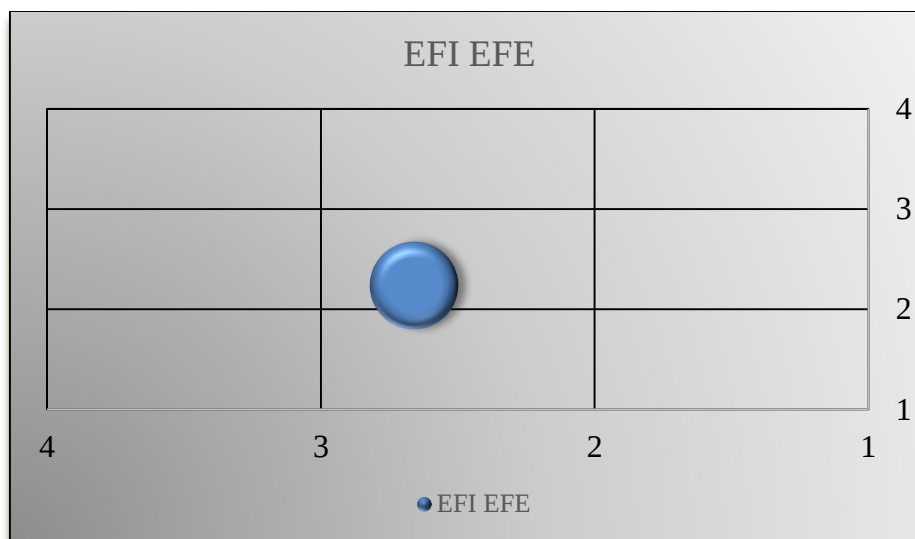
Tabla 25. Promedio EFI y EFE.

PROMEDIO EFI Y EFE	Eje Y	Eje X
	EFI	EFE
2,45	2,24	2,66

Fuente: Elaboración propia

Con ello se graficará los valores obtenidos con el fin de obtener la mejor estrategia.

Tabla 26. Matriz EFI Y EFE



Fuente: Elaboración propia

Con un promedio de 2,45 indica que la mejor estrategia es la del cuadrante V: retener y mantener, puesto que si el puntaje se ubica entre 2 y 2,99 se considera una posición media.

6.5.Matriz DOFA

Con el fin de buscar estrategias basadas en los entornos externos y las áreas funcionales de la organización, que contribuyan al desarrollo, fortalecimiento y crecimiento de Online Grafika, se elaboró la siguiente matriz DOFA.

Tabla 27. Matriz DOFA Online Grafika

MATRIZ DOFA ONLINE GRAFIKA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Características del producto: portafolio diversificado	D1:Cuota de mercado: dependencia de un cliente
	F2: Imagen de marca (buena relación con clientes y proveedores)	D2:Fuerza de ventas
	F3:Sistema de incentivos: motivación	D3:Poca publicidad y promoción del servicio
	F4:Clima laboral: ambiente colaborativo y de respeto	D4:Red de distribución
	F5:Nivel de formación: técnico y profesional	D5:Nivel de participación
	F6: Estilo de dirección.	D6: Estructura organizativa.
	F7: Sistemas de planificación y control.	D7: Sistemas de información y decisión.
	F8: Cultura empresarial.	D8:Estructura de costes
	F9: Características proceso de producción	D9:Control de calidad: auditoria interna
	F10:Control de calidad: seguimiento proveedores	D10: Nivel de productividad
	F11:Coste de capital	D11:Situación de los bienes de equipo
	F12:Rentabilidad de las	D12:Tecnología disponible

	inversiones	
	F13: Solvencia financiera	D13: Esfuerzo en Investigación y Desarrollo
	F14: Servicio post venta	D14: Asimilación de tecnología adquirida
	F15: costes financieros	D15: Estructura financiera
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA F/O	ESTRATEGIA ADAPTATIVA D/O
O1: Producto Interno Bruto	FO1: Las crecientes herramientas tecnológicas permiten incrementar el valor del portafolio de productos, la migración hacia productos y servicios digitales aumentaría la llegada de nuevos clientes potenciales, abarcando nuevos nichos de mercado.	DO1: La apertura de negocios fuera del país minimiza la dependencia y el poder de negociación que tiene un solo cliente.
O2: Tasa de interés	FO2: La implementación de un sistema de control de calidad puede hacer más eficiente y medible los procesos, no solo de producción sino basados en un sistema integral en la empresa.	DO2: Apoyo en la publicidad digital, la cual tiene un costo menor a la tradicional y un mayor impacto, alcance y herramientas que le permiten medir su efectividad.
O3: Tasa de desempleo	FO3: Una buena imagen corporativa, permite a la empresa relacionarse con otras, abriendo un espacio para acercarse a los países donde hay vigentes Tratados de Libre Comercio con Colombia y aprovechar los beneficios de las negociaciones.	DO3: Las alianzas y las buenas relaciones permiten que no sea de vital importancia el no contar con bienes propios, así la empresa puede enfocarse en actividades que le permiten destacarse y consolidarse a través del servicio al cliente.
O4: Población caleña	FO4: Tener una buena relación con clientes y proveedores permite un mayor poder de negociación y el desarrollo de alianzas estratégicas que benefician a ambos.	DO4: Aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas con el fin de actualizar las herramientas disponibles en la empresa.
O6: Adopción de formas de consumo	FO5: Aprovechar la estable solvencia financiera y la rentabilidad de las inversiones para obtener mejores tasas de interés, el apalancamiento financiero por	DO5: De acuerdo a la participación de la industria gráfica en el PIB, se mantiene un crecimiento en el sector que posibilita consolidar productos y servicios y explorar el desarrollo

	parte de entidades bancarias es necesario para el desarrollo de la empresa.	de nuevos, en mercados potenciales de crecimiento.
O7:Cluster	FO6: Inclusión de personal recién egresado de nivel técnico y profesional con el fin de reducir la tasa de desempleo en la población caleña, enganchar mano de obra calificada y con nuevas ideas en el ámbito operativo y administrativo.	
O8:Entes estatales reguladores		
O9:TLC		
O10:Leyes, decretos y reglamentos		
O11:Consumo de papel		
O12:Tendencias tecnológicas		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA F/A	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA D/A
A1:Inflación	FA1: Una equilibrada estructura financiera es señal de que la empresa tiene capacidad de resiliencia ante los cambios y las controversias por las que atraviesa la actualidad política del país.	DA1: Incrementar la cartera de clientes minimiza el impacto que se puede generar si estos se trasladan a la competencia.
A2:Competencia	FA2: El control a los procesos de producción internos y externos permitirá hacer seguimiento al manejo de los residuos peligrosos que se generan en la industria gráfica.	DA2: Definir un presupuesto de publicidad enfocado en medios digitales, las tendencias de consumo se están orientando hacia este medio.
A3:Estabilidad política del país	FA3: La implementación y ejecución de medidas de control que agregan valor a los productos conlleva a la atracción de nuevos clientes y la retención de los actuales, destacando el servicio sobre los competidores.	DA3: La adecuada gestión de los sistemas de información contable y financiero, permite que se tomen mejores decisiones, teniendo en cuenta el entorno económico del país.

A4:Residuos Peligrosos	FA4: Desde la responsabilidad social, a través de la capacitación, la cultura y el estilo de dirección, se contribuye a minimizar y concientizar sobre el impacto ambiental que se genera desde el proceso operativo.	DA4: La inversión en investigación y desarrollo permite ofrecer productos y servicios de acuerdo a los cambios en las tendencias de consumo, así mismo, mejorar los procesos que generan un impacto ambiental y que deben constituirse como políticas de responsabilidad social de la empresa.
A5:Responsabilidad Social Empresarial	FA5: Tener una buena liquidez económica minimiza la necesidad de acceder al sistema financiero para sostener la actividad comercial de la empresa, los créditos disminuyen la utilidad.	DA5: Implementación y uso del sistema CRM que dispone el área comercial, permitiendo hacer mayor seguimiento a los clientes y minimizando el riesgo que puedan trasladarse a la competencia.
A6:Cadena de Valor ambiental	FA6: Contar con personal calificado permite que la empresa ofrezca un producto y servicio especializado, que destaque sobre la competencia.	DA6: Optimización y uso eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, ayudará a reducir el impacto de los cambios en las tendencias de consumo.
A7:Tendencia de consumo de piezas publicitarias		

Fuente: Elaboración propia

6.6. Propuesta de direccionamiento estratégico

Propuesta de misión

Esta propuesta se basó en los nueve interrogantes que propone D'Alessio (2008) para llevar a cabo una descripción de la misión en cualquier empresa.

- ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?

Todo aquel que requiera servicios de impresión offset, diseño gráfico y desarrollo Web.

- ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?

Los principales servicios son: impresión offset, digital, diseño gráfico y desarrollo web.

- ¿Dónde compete geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?

Principalmente en la ciudad de Cali y los municipios aledaños, aunque también ha incursionado a nivel nacional e internacional.

- ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?

En el momento se tiene la propuesta de convertir su página web en una plataforma de comercio electrónico.

- ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?

La situación financiera actual es de crecimiento.

- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?

Los valores implícitos son la creatividad, servicio al cliente y orientación al logro.

- ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?

Su valor agregado es el servicio al cliente, la cercanía que se ha desarrollado con ellos ha permitido el reconocimiento, recompra y recomendaciones a otros posibles clientes.

- ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?

Sí es sensible a los problemas ecológicos por estar inmersa en un sector que consume mucho papel y genera desperdicios como tinta entre otros.

- ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Sus empleados son un factor clave ya que es una empresa de servicios y que requiere de innovación y creatividad.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, se tiene como propuesta de misión:

“Online Grafika S.A.S. es una empresa que brinda soluciones en el sector de las artes gráficas y digitales, a nivel local, regional, nacional e internacional, con servicios de impresión, diseño gráfico y desarrollo web; brindando asesoría y respuesta inmediata a las necesidades de los clientes dando valor especial a su tiempo, con creatividad, excelente actitud de servicio, dinamismo y orientación al logro y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de sus empleados”

Propuesta de visión.

Como propuesta de visión se quiere responder a una serie de preguntas que permitan tener claridad de los que la empresa desea ser en el futuro, los interrogantes se presentan a continuación:

- ¿Cómo queremos ser?

En el 2024 ser una empresa consolidada en el sector de las artes gráficas y digitales, impresión y desarrollo Web.

- ¿Qué tratamos de conseguir?

Realizar nuestros procesos comerciales a través de una plataforma electrónica que permita cotizar, comprar y ofrecer un servicio postventa a todos nuestros actuales y futuros clientes.

- ¿Cómo queremos que nos describan?

Ser reconocida por un excelente servicio al cliente, tiempo de respuesta oportuna, precios justos y óptimos estándares de calidad a nuestros procesos.

Con las respuestas ya definidas se consolida la visión de la siguiente manera:

“Para el año 2024 Online Grafika S.A.S será una empresa consolidada en el sector de las artes gráficas y digitales, impresión y desarrollo Web a nivel nacional e internacional, ofreciendo la posibilidad de llevar a cabo procesos comerciales a través de una plataforma

electrónica que permita cotizar, comprar y ofrecer un servicio postventa a nuestros actuales y futuros clientes, siendo así reconocida por un excelente servicio al cliente, tiempo de respuesta oportuna, precios justos y óptimos estándares de calidad a nuestros procesos.”

Valores

Online Grafika espera que los empleados tengan un comportamiento y creencias que los haga sentir parte de la organización, por tal motivo ha creado una guía donde están establecidos principios y valores, para que de manera individual y grupal sean apropiados, estos son:

- Actitud de servicio
- Dinamismo
- Creatividad
- Innovación
- Responsabilidad
- Orientación al logro

Estructura Organizacional propuesta

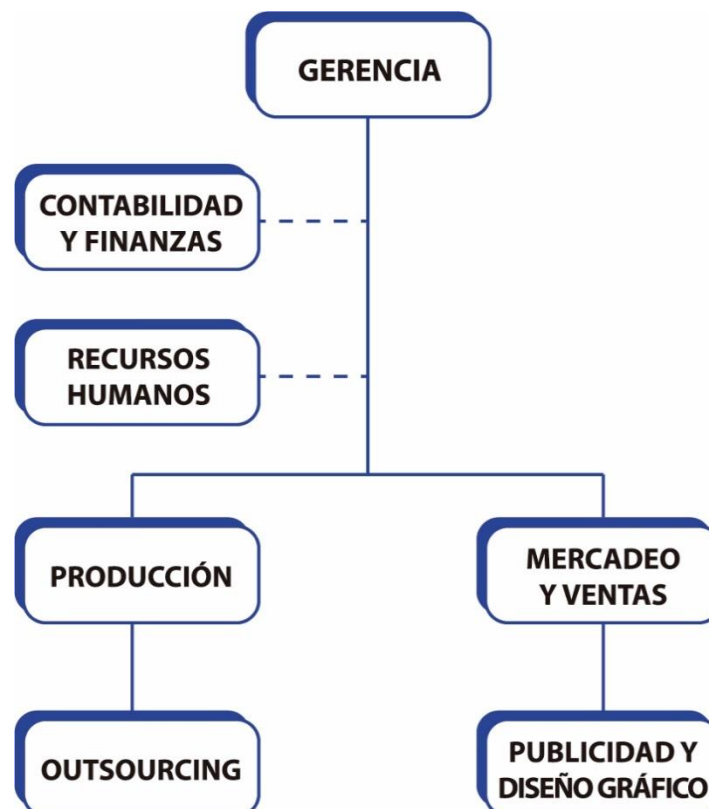
De la estructura actual se conserva el tipo de organigrama, es decir que es vertical, y por áreas funcionales, las modificaciones que se se consideraron pertinentes para que el organigrama reflejara la situación de la empresa, corresponden a un cambio de forma y no de

fondo, por ejemplo, se cambia el cargo de Gerente a Gerencia, teniendo en cuenta que los demás están orientados al área y no a la persona quien realiza la labor.

El otro cambio que se consideró, se basó en la relación que tienen determinadas áreas con la organización, para el caso de Online Grafika, Contabilidad y Finanzas y Recursos Humanos, son departamentos que no están directamente contratados por la empresa.

Por lo anterior la estructura organizacional propuesta se determinó de la siguiente manera:

Ilustración 30. Estructura Organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia

Objetivos Organizacionales propuestos

Los objetivos organizacionales se obtuvieron basados en las estrategias obtenidas de la matriz DOFA y de las necesidades que tiene cada área funcional

Área comercial

- Incrementar la cartera de clientes para minimizar su poder de negociación.
- Implementar el sistema CRM que dispone el área comercial

Área financiera

- Gestionar los sistemas de información contable y financiero, que permiten tomar mejores decisiones.
- Definir un presupuesto de publicidad enfocado en medios digitales

Área tecnológica

- Transformar la página web, de una plataforma informativa a una comercial.
- Actualizar las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa

Área de recursos humanos

- Incrementar puestos de trabajo en las diferentes áreas funcionales
- Incluir personal recién egresado de nivel técnico y profesional

Área de producción

- Mejorar el proceso logístico disminuyendo la cantidad de proveedores al momento de llevar a cabo un servicio.

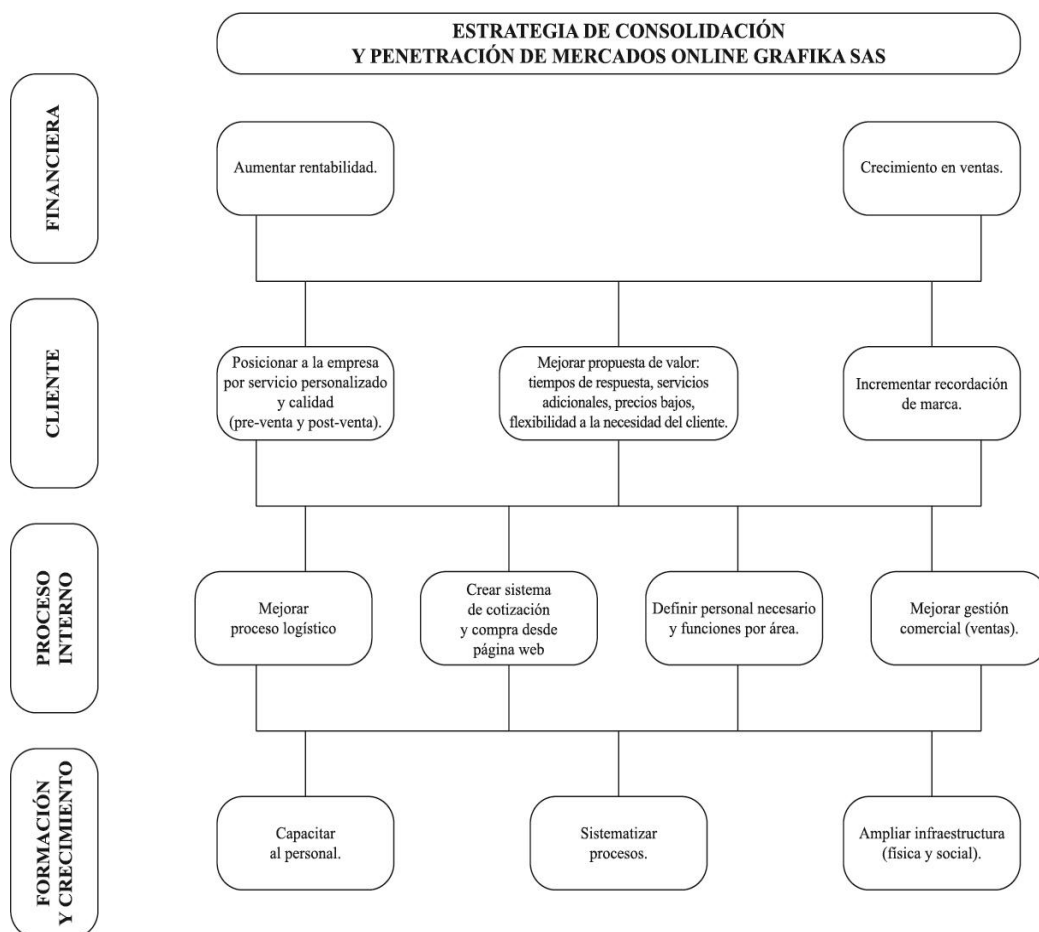
Área de dirección y organización

- Mejorar y desarrollar la propuesta de valor.
- Acondicionar una estructura física para llevar a cabo reuniones y lugares de trabajo.
- Incrementar recordación de la marca a través de medios digitales e impresos.

6.7. Plan de acción basado en el cuadro de mando

Para desarrollar el plan de acción basado en el cuadro de mando se tuvieron en cuenta las cuatro perspectivas que la teoría exige, como resultado se obtiene la siguiente información

Ilustración 31. Mapa estratégico, consolidación y penetración de mercados.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicadores	Responsable	Frecuencia de medición	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Cliente	Posicionar a la empresa por servicio personalizado y calidad (pre-venta y post-venta)	Realizar encuesta anual de satisfacción al cliente	Índice de posicionamiento: puntaje de 1 a 5 sobre calidad y servicio prestado	Gerencia - mercadeo y ventas	Anual	4	4	4	4,5	4,5
	Mejorar propuesta de valor: tiempos de respuesta, servicios adicionales, precios bajos, flexibilidad a la necesidad del cliente	Implementar sistema cotización en línea desde página web	Cotizaciones desde página web/ Total de cotizaciones	Mercadeo y ventas	Trimestral	70%	80%	90%	90%	90%
		Realizar encuesta anual de satisfacción al cliente	Índice de valor: puntaje promedio de 1 a 5 en cada ítem	Gerencia - mercadeo y ventas	Anual	4	4	4	4,5	4,5
		Rediseñar servicios de acuerdo a demanda del cliente	Tasa de retención del cliente: ((Total clientes-Menos clientes nuevos)/Clientes iniciales*100	Mercadeo y ventas	Trimestral	75%	80%	85%	90%	95%

	Incrementar recordación de marca	Formular estrategias de marketing digital en página web, correo electrónico, motores de búsqueda y redes sociales	-Tráfico de clientes, % de ventas de servicios por canales digitales - conversión de leads (prospectos) en ventas - valor medio de compra -imagen corporativa en entornos digitales	Mercadeo y ventas - asesor externo en marketing digital	Mensual	60%	80%	80%	100%	100%
		Realizar publicidad impresa	Clientes que realizaron recompra / Clientes que recibieron pub. Impresa	Mercadeo y ventas	Trimestral	25%	35%	40%	45%	45%

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicadores	Responsable	Frecuencia de medición	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Proceso interno	Mejorar proceso logístico	Disminuir tercerización del servicio	# de proveedores que intervienen en proceso de producción	Producción	Anual	6	5	5	3	3
		Incrementar puestos de trabajo	# de personas contratadas directamente por la empresa	Gerencia - Recursos humanos - Producción	Anual	2	1	1	1	2
	Crear sistema de cotización y compra desde página web	Implementar sistema de fijación de precios para cada producto y servicio del portafolio	# de productos con precio establecido / Cantidad de productos ofrecidos	Gerencia - mercadeo y ventas	Trimestral	50%	70%	80%	90%	100%
		Crear sistema de asesoría en línea página web	# Venta efectiva / Clientes asesorados	Mercadeo y ventas	Trimestral	30%	50%	60%	70%	70%
	Definir personal necesario y funciones por área	Diseñar manual de funciones	Manuales diseñados / # de cargos actuales	R.R.HH.	Semestral	40%	70%	90%	100%	100%
		Medir satisfacción de los empleados en el trabajo	Tasa de rotación de personal	R.R.HH.	Anual	5%	5%	5%	5%	5%
	Mejorar gestión comercial (ventas)	Diseñar y ejecutar plan de mercadeo	Número de posibles clientes y tasa de conversión	Mercadeo y ventas	Trimestral	30%	50%	60%	70%	70%

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicadores	Responsable	Frecuencia de medición	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Formación y crecimiento	Capacitar al personal	Diseñar e implementar plan de capacitación	Porcentaje de personal capacitado	R.R.HH.	Semestral	90%	90%	95%	100%	100%
		Diseñar plan de incentivos económicos y no económicos para los empleados con mejores resultados en sus áreas	# de planes de incentivos realizados / Total de planes de incentivos presupuestados	Gerencia - Contabilidad y finanzas	Anual	90%	90%	95%	100%	100%
	Sistematizar procesos	Dar uso a software CRM que tiene la empresa	Tasa de retención del cliente	Mercadeo y ventas	Mensual	50%	70%	75%	80%	90%
		Desarrollar e implementar página web comercio electrónico	Porcentaje de desarrollo de la página web	Gerencia - Mercadeo y ventas	Mensual	30%	50%	70%	90%	100%
	Ampliar infraestructura (física y social)	Evaluar periódicamente el estado del equipo humano	Tasa de rotación de personal	R.R.HH.	Anual	5%	5%	5%	5%	5%
		Alquilar oficina coworking	# de horas mensuales	Gerencia - Contabilidad y finanzas	Mensual	32	48	80	120	160
		Adquirir equipos de cómputo y software	Cantidad de equipos comprados	Gerencia - Contabilidad y finanzas	Anual	2	2	1	1	2

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Actividades	Indicadores	Responsable	Frecuencia de medición	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
Financiera	Aumentar rentabilidad	Incrementar rotación de cartera (Cx _C) disminuyendo hasta 15 días la cartera en mora	Rotación de cartera: Ventas a crédito en el periodo / Cuentas por cobrar promedio	Gerencia - contabilidad y finanzas	Mensual	40%	40%	60%	60%	60%
		Revisar mensualmente estado de resultados comparativo	Estado de resultados mes actual / Estado de resultados mes anterior	Gerencia - contabilidad y finanzas	Mensual	100%	100%	100%	100%	100%
		Aumentar las utilidades disminuyendo costos y gastos	ROE: Utilidad neta del ejercicio / Patrimonio	Gerencia - contabilidad y finanzas	Anual	15%	15%	15%	15%	15%
		Negociar con proveedores línea de crédito con pago a 30 días	% de proveedores que ofrecen crédito a 30 días	Gerencia - contabilidad y finanzas	Semestral	70%	80%	90%	90%	95%
	Crecimiento en ventas	Incrementar 25% facturación con nuevos clientes	Ventas realizadas / ventas estimadas	Gerencia - contabilidad y finanzas - mercadeo y ventas	Anual	50%	70%	90%	90%	95%
		Aumentar valor promedio de compra por cliente	Variación porcentual: ((Valor presente - Valor pasado) / Valor pasado) × 100	Gerencia - contabilidad y finanzas - mercadeo y ventas	Anual	20%	30%	30%	40%	40%

		Aumentar la frecuencia de seguimiento a clientes regulares	# de clientes visitados / total clientes	Mercadeo y ventas	Bimestral	70%	90%	90%	100%	100%
		Implementar capacitación del área comercial	Ventas realizadas / visitas realizadas	Gerencia - mercadeo y ventas	Trimestral	70%	80%	80%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

- El desarrollo de esta investigación permitió identificar una serie de factores de riesgo y oportunidades para la empresa Online Grafika, todos ellos impactados por un entorno externo que obliga a casi todas las nuevas y pequeñas empresas, a que primeramente aseguren su supervivencia antes que hacer estudios y pronósticos. El análisis de la información obtenida a partir de este trabajo de grado, ha servido de base para la formulación de estrategias y actividades, que guíen a la gerencia en la toma de decisiones en relación al diseño, adquisición e implementación herramientas competitivas que generan alto valor y le permitan a la empresa diferenciarse y ser sostenible en el tiempo.
- La identificación de fortalezas y debilidades permitió conocer que la empresa necesita de una reestructuración administrativa que esté orientada hacia una mayor eficiencia y competitividad. De acuerdo con la matriz EFI existen factores internos que son clave, como fortaleza destacan el portafolio de productos diversificado y la buena relación con clientes y proveedores, muy importantes para explotar e incrementar, pero que están siendo opacados por algunas debilidades, dependencia de un cliente, poca publicidad y promoción del servicio, situación de los bienes de equipo y tecnología disponible, se muestran como las más notorias.

- La consolidación de la estrategia de servicio al cliente le ha permitido a Online Grafika ganarse un espacio dentro de la amplia oferta de productos y servicios de sus competidores, siendo uno de sus pilares en la generación de valor y sostenibilidad en el mercado.
- Las debilidades internas de Online Grafika, que superan en número a las fortalezas, se producen desde la gestión administrativa, la recarga de actividades por limitación de recursos físicos y de personal, retrasan el desarrollo normal de los procesos en todas las áreas de la empresa.
- La empresa Online Grafika desde la gerencia, sostiene una visión importante que busca especializar y diferenciar su oferta del mercadeo tradicional, sin embargo la buena voluntad no es suficiente y se requiere de la planeación y ejecución de proyectos innovadores y de transformación tecnológica que la sustenten. La conformación de un equipo de trabajo altamente eficiente también hace parte de aquello a lo que pretende convertirse en el mediano y largo plazo y se considera importante acogerse al cronograma de actividades para el cumplimiento de estos objetivos.
- El análisis interno en la empresa ha permitido conocer las vicisitudes que enfrenta una empresa en sus primeros años de constitución, desde sus limitantes para disponer de recursos y poder realizar su actividad comercial hasta el diseño de un plan estratégico que oriente la empresa hacia la competitividad, con todo esto Online Grafika lleva cerca de 4 años de actividad, con más organización en unas áreas que otras y muy próxima a cruzar

el umbral de 5 años que en Colombia es la vida promedio estimada para las nuevas empresas.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda que para dar solución al problema formulado, es necesaria la voluntad y el compromiso de todo el componente administrativo, fundamentalmente de la gerencia, donde la mayoría de actividades propuestas en el plan de acción lo involucran directamente, y el cumplimiento del cronograma propuesto es insumo necesario para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el CMI.
- Las estrategias que se han propuesto en esta investigación pretenden el mejoramiento integral de la empresa, se recomienda a la gerencia ser exigente en el cumplimiento de los objetivos, validando su alcance con el cronograma de actividades e indicadores.
- Se recomienda equilibrar la toma de decisiones para las 3 fuerzas: accionistas, empleados y clientes, recordando que más allá de objetivos diferentes y en común, es fundamental maximizar un beneficio colectivo, por ello se ha propuesto el Cuadro de Mando Integral, como herramienta útil y mapa estratégico de consolidación y penetración de mercados, con orientación al logro de los objetivos propuestos por la empresa.
- Se recomienda la utilización de las herramientas tecnológicas disponibles en la empresa y el entorno, se encontró que Online Grafika cuenta con software que amplía y mejora la

gestión contable y comercial, entre ellos un CRM (gestión de relaciones con los clientes), sin uso e integrado al servicio que paga por sus cuentas de correo; dentro del cronograma de actividades está proyectado su uso e indicadores que midan su eficiencia.

- Se sugiere que la empresa debe ampliar la presencia comercial con campañas en Google y redes sociales, la empresa ofrece servicios de marketing digital pero su inversión en campañas publicitarias es muy baja, en el Cuadro de Mando Integral está planteado como actividad necesaria para incrementar la recordación de marca y conocimiento de la misma en varios segmentos de mercado.

8. Referencias

Acevedo, A. (2006). El proceso de la entrevista: Conceptos y modelos. (Cuarta ed.). México: Limusa.

Alcaldía de Santiago de Cali. (5 de diciembre de 2017). Cali en cifras. Recuperado de: <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137802/libro-cali-en-cifras-capitulos/>

Andigraf. Tendencias mundiales para la industria gráfica. Bogotá DC.: Recuperado de: <https://andigraf.com.co/tendencias-mundiales-para-la-industria-grafica/>

Andigraf. (2014). Informe Supersociedades, clasificación empresas industria de la Comunicación gráfica 2014. Lugar de la publicación: Bogotá, Colombia. Recuperado de https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2018/06/INFORME_SUPERSOCIEDADES_2014.pdf

Andigraf. (2018). Informe de sostenibilidad de la industria gráfica. Recuperado de: <https://andigraf.com.co/informe-de-sostenibilidad-de-la-industria-grafica-2017-2018-2/>

Andigraf. (16 de agosto de 2018). Informe comercio exterior de la industria gráfica en el primer trimestre de 2018. Recuperado de: <https://andigraf.com.co/informe-comercio-exterior-primer-trimestre-de-2018/>

Andigráfica. (16 de marzo de 2017). Vuelve la feria más importante en Colombia para el sector de la Comunicación Gráfica. Recuperado de: <https://andigrafica.com/?d=m/n/view&id=1253&i=1>

Banco de la República. (29 de octubre de 2018). Boletín de indicadores económicos. Lugar de la publicación: Departamento Técnico y de Información Económica del Banco de la República. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Banco de la República. ¿Qué es producto interno bruto PIB? Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

Banco de la República. ¿Qué es la inflación? Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>

Banco de la República. ¿Qué es la tasa de interés? Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>

Banco Mundial. (2019). Colombia: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Barrullas, Judit. (14 de septiembre de 2016) El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC “Blog post”. Blog d’economia i empresa.

Recuperado de: <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marketing/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>

Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (2da ed.). México D. F., México: Pearson Educación.

Boxwell, R. (1995). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Estudio de mercado de la comunicación gráfica. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23625/ESTUDIO%20DE%20MERCADO%20COMUNICACION%20GRAFICA-.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Canales Sectoriales. (17 de abril de 2013). Web-to-Print: duras lecciones aprendidas. Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Graficas/Articulos/108246-Web-to-print-duras-lecciones-aprendidas.html>

Case, C. J., King, D. L. & Premo, K. M. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan and China. Academy of Strategic Management Journal 11(2): 93-119

Censo Nacional de Población y Vivienda. (30 de agosto de 2019). Información general. Recuperado de: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/>

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. New York, NY: Harper Business.

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. Harvard Business Review 74: 65-77

Colombia exporta servicios. Oportunidades de exportación de servicios: Industria de la comunicación gráfica y editorial. Recuperado de: colombiaexportaservicios.co/oportunidades-de-exportacion-en-servicios/comunicacion-grafica-y-editorial

D'Alessio I. Fernando, (2008). El proceso estratégico, un enfoque en gerencia, Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación.

Dane. (22 de mayo de 2018). Boletín técnico, Producto Interno Bruto primer trimestre de 2018. Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim18_produccion_y_gasto.pdf

David, Fred R. (2013). Conceptos de administración estratégica, Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación.

Derechos de autor. (28 de enero de 1982). Ley 23 de 1982. Recuperado de: <http://derechodeautor.gov.co/documents/10181/182597/23.pdf/a97b8750-8451-4529-ab87-bb82160dd226>

Dinero. (24 de enero de 2019). Tasas de interés empezarán a subir este año. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/2019-sera-un-ano-de-alzas-en-las-tasas-de-interes-analistas/266378>

Drucker, P. (1974) Management: tasks, responsibilities and practices. New York, E.U. Harper & Row

Economía Simple. (1 de febrero de 2019). Definición de Tasa de desempleo. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/tasa-de-desempleo>

El empleo. (11 de julio de 2016). La industria gráfica está generando 31.000 empleos. Recuperado de: <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-industria-grafica-esta-generando-31000-empleos-directos-4970>

El Espectador. (11 de enero de 2019). Principales tendencias de e-commerce y marketing digital. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/cuales-son-las-principales-tendencias-de-e-commerce-y-marketing-digital-para-2019-articulo-833297>

El País. (3 de septiembre de 2017). En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años: Corfecámaras. Lugar de la publicación: Cali, Colombia. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresa-es-de-5-anos-corfecamaras.html>

Escuela judicial. NTC ISO 9001, Sistema de gestión de la calidad. Recuperado de: https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/NORMA_ISO9001_2015.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGraw - Hill.

Hill Charles, Jones Garret. (2009). Administración estratégica. Ciudad de México, México, MC Graw Hill.

Hoy es el día. (29 de abril de 2015). Diseño ecológico vs diseño sostenible. Recuperado de: <http://www.hoyeseldia.es/disenio-ecologico-vs-diseno-sostenible/>

Hurtado, D. (2013). Caracterización sector gráfico y los retos que supone el TLC con Estados Unidos. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.

Juárez impresores. (26 de febrero de 2018). Tendencias de impresión en el 2018. Recuperado de: <http://www.juarezimpresores.com/blog/2018/02/26/tendencias-de-impresion-en-el-2018/>

Lafayette digitex. (2018). 3 Grandes ventajas de la publicidad impresa frente a la digital. Lugar de la publicación: Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.lafayettedigitex.com/blogs/ventajas-de-la-publicidad-impresa-frente-a-la-digital/>

La República. (14 de febrero de 2019). Producción industrial creció 2,9% en 2018, según el Dane. Lugar de publicación: Bogotá, Colombia: Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/indice-de-produccion-industrial-crecio-29-en-2018-segun-el-dane-2828025>

LatinPymes. (12 de junio de 219). Tres avances tecnológicos en impresión que pisan fuerte en Andigráfica 2019. Recuperado de: <https://www.latinpymes.com/tres-avances-tecnologicos-de-impresion-que-pisan-fuerte-en-andigrafica-2019/>

Luna G. Alfredo C. (2014). Administración estratégica, Ciudad de México, México Grupo editorial Patria.

Méndez, C. E. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (Cuarta ed.). México: Limusa.

Menguzzato Boulard, M.; Renau Piqueras, j. J. (1991), La Dirección Estratégica de la Empresa. Ariel, Barcelona.

Ministerio de Industria y Comercio. (27 de junio de 2013). Decreto 1377 de 2013.
Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-4274_documento.pdf

Ministerio de Salud y protección social. (16 de julio de 1979). Ley 9 de 1979, Protección
del medio ambiente. Recuperado de:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

Morera Aparicio Esteban. (2016). El camino a la especialización espacial: el asentamiento
de la industria de las artes gráficas en el barrio San Nicolás. Santiago de Cali, 1940-1980.
Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/meso/v20n41/v20n41a06.pdf>

Murillo G., Zapata A., Martínez J., González C., Salas J., Ávila H., Caicedo A., (2008).
Teorías contemporáneas de la organización y el management, Bogotá, Colombia: Ecoe
ediciones.

Online Printers. (2019). Visión general. Recuperado de:
<https://www.onlineprinters.es/c/nosotros/empresa/vision-general>

Pearce II, J. A. (1982) "The Company Mission as a Strategic Tool". Sloan Management
Review, spring: 15-24

Portafolio. (4 de mayo de 2019). Inflación en Colombia subió en el mes de abril. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-en-abril-de-2019-529218>

Portafolio. (8 de septiembre de 2019). Colombia se queda sin margen para bajar las tasas de interés. 2019. Recuperado de: [portafolio.co/economia/colombia-sin-margen-para-bajar-las-tasas-de-interes-533347](https://www.portafolio.co/economia/colombia-sin-margen-para-bajar-las-tasas-de-interes-533347)

Porter, Michael. (1998). Clusters and the new economics of competition. Boston: Harvard Business Review.

Printú. (2019). Nuestra Historia. Recuperado de: <https://www.printu.co/cms/25-sobre-nosotros>

Produce Marketing Association. Tendencias de Consumo. Recuperado de: <https://www.pma.com/es/topics/consumer>

ProColombia (s.f.). Industria gráfica y digital. Recuperado de: <http://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/servicios/industria-grafica-y-digital>

Programa de Transformación Productiva. (2012). Informe de sostenibilidad, industria editorial y de la comunicación gráfica. Recuperado de:

<https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=af12c1bd-cf87-49ca-bb89-61edf7b90c6e>

Servicio Nacional de Aprendizaje - Sena y mesa sectorial de la industria gráfica, (2000).
Caracterización ocupacional de la industria gráfica Colombiana. Bogotá, Colombia: SENA

Tregolam. (06 de marzo de 2017). ¿Qué es la impresión bajo demanda? Recuperado de:
<https://www.tregolam.com/2017/03/impresion-bajo-demanda-libros/>

Universidad de la Sabana. (10 de mayo de 2017). Colombia tiene el cuarto salario mínimo más pobre de la región. Recuperado de: <https://www.unisabana.edu.co/menu-superior-1/saladeprensa/comunicados-de-prensa/detalle-de-comunicados/noticia/colombia-tiene-el-cuarto-salario-minimo-mas-pobre-de-la-region-advierte-informe-de-la-u-sabana/>

9. Anexos

Guía de entrevista – Análisis interno de la empresa Online Grafika SAS

Finalidad de la entrevista semiestructurada: Realizar el diagnóstico y descripción de los procesos y situación actual en la empresa Online Grafika, para ello se posibilita realizar preguntas abiertas para que el entrevistado pueda ofrecer respuestas desde una perspectiva empresarial y personal, lo cual permite que el entrevistado rompa el hielo y sea más abierto en sus respuestas.

9.1. Entrevista a Gerencia

Nombre Completo: _____

Cargo: _____

Número de Años en la empresa: _____

1. ¿Cuál considera usted que es la ventaja competitiva de Online Grafika?
2. ¿La empresa cuenta con una estrategia organizacional? ¿Nos puede mencionar cuál es?
3. ¿Está satisfecho con las utilidades que está generando su empresa en este momento?
4. ¿Quiere llevar su empresa al siguiente nivel de crecimiento?
5. ¿La empresa cuenta con misión y visión? ¿Esta se cumple a cabalidad?
6. ¿Qué canales usa para la promoción de la marca al igual que los productos y servicios ofertados? ¿Cuáles son las dificultades de los canales?
7. ¿La empresa está en condiciones para afrontar las tendencias del mercado?
8. ¿El personal actual está en condiciones para afrontar los desafíos y nuevos proyectos de la organización? ¿En qué considera que se debe preparar el personal? ¿Qué tipo de habilidades se deben desarrollar?

9. ¿Son las estrategias para retener los clientes actuales o la obtención de nuevos y potenciales clientes? ¿Cómo evalúa las estrategias? ¿Las estrategias surtido el efecto deseado? ¿Por qué si o por qué no?
10. ¿Cuál es el tamaño de los competidores en este sector? ¿Se comportan como rivales o hay ayuda mutua?
11. ¿Cuáles considera usted qué son nuevos mercados a los cuales debería ingresar la empresa? ¿Cuáles son los más urgentes?
12. ¿Ha considerado especializar su oferta de productos? ¿Cómo lo haría? ¿Qué considera que requiere?
13. ¿Cómo es la relación con el cliente en términos de presentarle nuevas propuestas, o es el cliente quien siempre se encarga de solicitar los servicios que ya conoce que elabora o desarrolla la organización? ¿Cómo se podría mejorar las relaciones con sus clientes?
14. ¿Los equipos tecnológicos que posee actualmente la organización le permiten satisfacer las necesidades de los clientes? ¿Por qué si o por qué no?
15. ¿Cómo considera que es la administración del tiempo por parte los empleados en la organización? ¿Genera valor agregado? ¿Cómo se podría potenciar la administración efectiva del tiempo?
16. ¿La empresa cuenta con el personal suficiente y calificado para ejecutar las acciones necesarias para sostenibilidad de la empresa? o ¿cómo se podría potenciar el existente?
17. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

9.1.2. Entrevista a Contador público

Nombre Completo: _____

Cargo: _____

Número de Años en la empresa: _____

1. ¿La empresa cuenta con los recursos suficientes para afrontar los desafíos del mercado? ¿Cuáles son?
2. ¿La empresa cuenta con los recursos financieros o fuentes de financiamiento identificadas que le permitan llevar a cabo la estrategia para el logro de los objetivos organizacionales? En caso de que no ¿Cuáles son las estrategias para lograr el apalancamiento financiero deseado?

3. ¿Considera usted que la gerencia utiliza la información financiera para tomar decisiones?
¿Tiene en cuenta sus recomendaciones?
4. ¿Qué considera usted que se podría hacer para contribuir a la mejora continua de las actividades a cargo de la gerencia?
5. ¿Cuáles son los mayores retos financieros a corto plazo?
6. ¿Conoce usted si se ha pensado en realizar alianzas estratégicas?
7. ¿Se manejan indicadores de gestión? ¿Cuales?
8. ¿La empresa tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores?
9. ¿La empresa tiene proyección de crecimiento? ¿Es rentable a la fecha?

9.1.3. Entrevista a colaboradores

Nombre Completo: _____

Cargo: _____

Número de Años en la empresa: _____

1. ¿Conoce a qué se dedica la empresa y el sector al que pertenece?
2. ¿Cómo es la estructura de la empresa?
3. ¿Conoce cuáles son las funciones de su cargo?
4. ¿Cómo se toman las decisiones?
5. ¿Cómo es el clima laboral?
6. ¿Siente que la empresa reconoce su valor como persona y colaborador?
7. ¿La empresa ha realizado actividades que hayan mejorado el ambiente y la satisfacción laboral, aumentar la motivación, etc.? ¿Se ha logrado el objetivo planteado?
8. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Cuál es?
9. ¿Conoce usted cuál es el segmento de mercado de la compañía?

10. ¿Conoce usted las principales necesidades de los clientes?
11. ¿Qué canales de comunicación utiliza la empresa para llegar a sus clientes regulares, nuevos y potenciales?
12. ¿Conoce quién es la competencia? ¿Podría enunciar competidores directos e indirectos?
13. ¿Conoce cuáles son las principales características de los competidores?