

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA FABRIFOLDER S.A.S**

JUAN DAVID MENA LARGO

INGRID VANESA CAJAMARCA POMELO

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRÍGUEZ” INTENALCO

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

HARRISON SÁNCHEZ SEVILLANO

CALI – COLOMBIA

2025

**PLAN ESTRATÉGICO PARA PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA
EMPRESA FABRIFOLDER S.A.S**

JUAN DAVID MENA LARGO

INGRID VANESA CAJAMARCA POMELO

**PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE: TECNOLOGÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**

HARRISON SÁNCHEZ SEVILLANO

INSTITUTO TÉCNICO DE COMERCIO “SIMÓN RODRÍGUEZ” INTENALCO

GESTIÓN EMPRESARIAL SEMESTRE 6

CALI-COLOMBIA

2025

Índice

Contenido

Introducción.....	6
1. Identificación del Problema	7
1.1 Descripción del Problema.....	7
1.2 Formulación del Problema	10
1.3 Sistematización del Problema	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. Justificación	12
3.1 Justificación Teórica	12
3.2 Justificación Práctica	15
3.3 Justificación Metodológica	18
4. Marco de Referencia	20
4.1 Marco Teórico	21
4.2 Marco Conceptual	30
4.3 Marco Contextual.....	31
4.4 Marco Temporal.....	32
4.5 Marco Legal	33
5. Diseño Metodológico	34
5.1 Diseño Metodológico del Proyecto	34

5.1.1	Tipo de investigación:	35
5.2	Método de investigación:	35
5.2.1	Cualitativo	35
5.2.2	Cuantitativo	36
5.2.3	Diseño no experimental:	36
5.2.4	Enfoque temporal:	36
5.2.5	Fuentes de información:	37
5.3	Técnicas e instrumentos	37
5.3.1	Etapas del proceso metodológico:	38
5.3.2	Delimitación del estudio:	38
5.3.3	Variable independiente	39
5.3.4	Variables dependientes	39
5.3.5	Variables de control	40
6.	Reseña histórica	42
6.1	Tipo de empresa	45
6.2	Capital Social	45
6.3	Objeto Social	46
6.4	Misión y Visión Empresarial	46
6.4.1	Misión	46
6.4.2	Visión	46
6.5	Política de Derechos Humanos	47
6.6	Estructura Empresarial – Áreas Funcionales	48
6.7	Portafolio de Productos	48

6.8	Mercado	50
7.	Análisis del Sector	51
7.1	Análisis del Sector Papelero y de Artes Graficas	52
7.1.1	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el Sector Papelero	54
7.1.1.1	Rivalidad entre competidores existentes (Alta)	54
7.1.1.2	Amenaza de nuevos entrantes (Media)	54
7.1.1.3	Poder de negociación de los proveedores (Medio-Alto)	55
7.1.1.4	Poder de negociación de los compradores (Alto)	55
7.1.1.5	Amenaza de productos sustitutos (Alta)	56
7.2	Competencia	57
7.3	Mercado Actual y Participación	58
7.4	Estrategias de Mercado y Ventas	58
7.5	Matriz DOFA de Fabrifolder S.A.S.	59
8.2	Organigrama (Área de Producción)	61
8.2.1	Matriz DOFA del Área de Producción	62
8.3	Objetivos de la propuesta	63
8.4	Implementación del plan de mejoramiento	64
8.4.6	Formulación del plan de mejoramiento	64

Introducción

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno empresarial en constante evolución, donde la capacidad de adaptación y la innovación son esenciales para mantener una ventaja competitiva. Fabrifolder, una destacada empresa en la industria del embalaje y productos de papel, se ha consolidado como un referente en la fabricación de soluciones de empaquetado. Fundada en 1992, Fabrifolder ha logrado posicionarse en el mercado gracias a su enfoque en la calidad, la innovación tecnológica y una sólida estrategia de gestión.

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan de mejoramiento estratégico organizacional para la empresa Fabrifolder S.A.S., a partir de un diagnóstico interno que permitió identificar falencias en la planeación, el control de inventarios, la comunicación entre áreas y la toma de decisiones administrativas. A partir de este diagnóstico se formulan estrategias de mejora, un plan de acción estructurado y un análisis costo–beneficio que demuestra la viabilidad económica y operativa de las propuestas.

El estudio no solo describe la situación actual de la empresa, sino que propone soluciones concretas basadas en modelos teóricos de la administración, herramientas de planificación y control, e indicadores de desempeño. De esta manera, el proyecto integra diagnóstico, formulación estratégica, ejecución operativa y evaluación de resultados esperados, evidenciando la importancia de una gestión organizacional profesionalizada.

1. Identificación del Problema

Identificación del problema

En el caso de Fabrifolder, una empresa dedicada al embalaje y productos de papel, han notado que no cuenta con una planificación estratégica efectiva, lo cual causa problemas administrativos.

1.1 Descripción del Problema

Fabrifolder SAS es una empresa del sector gráfico fundada 1992. Cuentan con talento humano de más de 500 colaboradores y con una experiencia de tres décadas, ofreciendo productos de excelente calidad. El enfoque se centra en ofrecer un amplio portafolio de productos de empaque, incluyendo plegadiza y corrugado, así como una línea propia de productos para el sector escolar y de oficina, que se destacan a nivel nacional.

Su operación cuenta con cuatro plantas, ubicadas estratégicamente para optimizar nuestra producción y logística planta 1, con sede en Cali, se fabrica empaques. Planta 2, se dedica a la producción de artículos escolares y de oficina. Planta 3, situada en Villa Gorgona,

se encuentra el molino y corrugado. planta 4 en Atlanta, Estados Unidos, donde se fabrican bolsas de papel.

La ubicación estratégica les permite estar cerca de los proveedores clave de materia prima, lo que, combinado con la capacidad de producción, los posiciona de manera competitiva en términos de precio, calidad y cumplimiento.

Fabrifolder SAS es una empresa familiar que ha crecido considerablemente con el pasar de los años, el problema es que las empresas familiares, los miembros de la familia toman decisiones gerenciales, que muchas veces son divididas los cuales causan un desorden en la planeación de los encargados de procesos o jefes de producción, causando atrasos en entregas de ordenes de producción y no tener disponibilidad de inventario para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Los factores anteriormente mencionados han ocasionado descontento en los trabajadores, clientes y proveedores.

SÍNTOMA	CAUSA	PRONÓSTICO	CONTROL DE PRONÓSTICO
Retraso en entrega de ordenes de producción.	Inconformidad en los clientes por el incumplimiento.	Sobrecarga laboral y el descontento	Creación de una estructura administrativa sólida y socializada con la gerencia.

	Poca confiabilidad por parte de los clientes.	por parte del área de producción.	
Falta de cumplimiento del proceso de producción.	Falta de comunicación y organización entre los empleados.	Disminución de las ventas y despachos.	Creación de un plan de despacho programado entre el área de producción y el área de logística.
Inexistencia de recursos necesarios para los procesos de producción.	Retraso en los procesos de producción por falta de recurso.	Pérdida de clientes directos y potenciales.	Implementación y control de horarios de entregas y despachos notificada y socializada a clientes y personal de la empresa
No aplicación de la misión, visión, y objetivo general que ya está establecida.	Carencia de planeación estratégica en procesos administrativos por parte de los gerentes.	Estancamiento empresarial	Creación, implementación, control y socialización de plan de mejoramiento estratégico organizacional para todos los procesos de la empresa.
Carencia de cultura organizacional	Crecimiento empírico administrativo por parte de los propietarios		

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo desarrollar procesos de mejoramiento en la estructura organizacional de la empresa Fabrifolder SAS, sede Villa gorgona, que coadyuven al mejoramiento de la producción?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cuáles son las principales dificultades en la toma de decisiones dentro de la empresa, especialmente relacionadas con la influencia de los miembros de la familia?

¿Qué estrategias se deben crear para mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa, específicamente las de los miembros de la familia?

¿Qué plan de acción de debe aplicar en la compañía para mejorar la toma de decisiones por parte de gerencia?

¿Cómo verificar que las acciones tomadas están generando rentabilidad y un beneficio a nivel administrativo?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoramiento para la toma de decisiones y la planificación en Fabrifolder S.A.S mediante la implementación de un sistema de gestión integrado y la redefinición de procesos operativos, con el fin de mejorar la coordinación entre las plantas, asegurar la disponibilidad de inventarios y fortalecer las relaciones con trabajadores, clientes y proveedores.

2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las principales dificultades en la toma de decisiones dentro de la empresa, enfocándose en cómo la influencia de los miembros de la familia impacta en el proceso decisional, identificando factores como la comunicación, los conflictos de interés y las dinámicas de poder familiares.

2. Desarrollar estrategias efectivas para mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa, centradas en la participación de los miembros de la familia, que incluyan la implementación de procesos estructurados de comunicación, la creación de mecanismos de resolución de conflictos y la promoción de una cultura organizacional que fomente la colaboración y la transparencia.

3. Elaborar un plan de acción para la mejora de la toma de decisiones por parte de la gerencia, que incluya la implementación de herramientas de análisis de datos, la formación en habilidades de liderazgo y toma de decisiones, la creación de un marco de evaluación de riesgos, y la promoción de la participación de equipos multidisciplinarios para asegurar una visión integral en el proceso decisional.

4. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y métricas de evaluación que permita verificar la rentabilidad y los beneficios administrativos de las acciones implementadas, mediante la recopilación y análisis de datos financieros y operativos, así como la realización de revisiones periódicas y ajustes basados en los resultados obtenidos.

3. Justificación

3.1 Justificación Teórica

Fabrifolder S.A.S, como una empresa del sector gráfico con más de tres décadas de experiencia, se enfrenta a desafíos comunes que enfrentan muchas empresas familiares. La dinámica interna de estas organizaciones, donde los miembros de la familia asumen roles gerenciales, puede resultar en decisiones que, aunque bien intencionadas, a menudo son divisivas y carecen de un enfoque cohesivo. Este fenómeno se ha estudiado ampliamente en la literatura de administración y comportamiento organizacional.

La teoría de las empresas familiares sugiere que, a pesar de su potencial para el crecimiento y la estabilidad, estas organizaciones pueden sufrir conflictos de interés y falta de alineación estratégica debido a las relaciones personales entre los miembros de la familia. Según estudios, la ausencia de una estructura clara en la toma de decisiones puede llevar a desorganización en la planificación y ejecución de procesos operativos, afectando la eficiencia y el rendimiento general de la empresa (Litz, 1995).

La experiencia de Fabrifolder SAS, con un talento humano de más de 500 colaboradores y múltiples plantas, resalta la importancia de una comunicación efectiva y una cultura organizacional que fomente la colaboración. La teoría del capital humano subraya que la motivación y satisfacción de los empleados son esenciales para mantener la productividad y la calidad en la entrega de productos. Sin embargo, los conflictos generados por decisiones familiares poco claras han llevado a un descontento palpable entre trabajadores, clientes y proveedores, lo que puede perjudicar no solo la moral del equipo, sino también la reputación y la competitividad de la empresa.

Además, la ubicación estratégica de las plantas de producción de Fabrifolder SAS es un factor clave para la optimización de la logística y la relación con proveedores. Sin embargo, esta ventaja competitiva se ve amenazada por la falta de disponibilidad de inventario y retrasos en la entrega, lo que pone en evidencia la necesidad de un sistema de toma de decisiones más estructurado y alineado con los objetivos organizacionales. La implementación de un enfoque basado en datos y el establecimiento de roles claros en la gerencia pueden ayudar a mitigar estos problemas.

Por lo tanto, es fundamental que Fabrifolder SAS adopte un marco teórico y práctico que permita una toma de decisiones más efectiva y menos influenciada por las dinámicas familiares. Esto no solo contribuirá a mejorar la planificación y la ejecución de los procesos,

sino que también restaurará la confianza de los trabajadores, clientes y proveedores, asegurando así un crecimiento sostenible y un posicionamiento fuerte en el mercado.

La teoría motivacional de Abraham Maslow: Postuló que las personas tienen una jerarquía de necesidades, comenzando por las necesidades básicas como la alimentación y la seguridad, y avanzando hacia necesidades más elevadas como la autorrealización. Por eso esta teoría da luces a este trabajo investigativo para que, al diseñar manuales de funciones y procedimientos, las empresas pueden garantizar que las necesidades básicas de los empleados estén cubiertas, proporcionando un ambiente seguro y condiciones de trabajo adecuadas.

Teoría Clásica de la Administración (Henri Fayol): Fayol propone que las funciones administrativas incluyen la planificación, organización, dirección y control y se ajusta perfectamente con lo que se busca dar a conocer con este trabajo investigativo ya que los manuales de funciones y procedimientos se marcan dentro de la "organización" y el "control", porque ayudan a definir las estructuras organizativas y los estándares de desempeño.

Enfoque de la Calidad Total TQM (William Edwards Deming): Esta teoría se centra en la mejora continua y la satisfacción del cliente, y el cliente como base principal de toda estructura organizacional en una compañía y de lo que se quiere mejorar a través de este trabajo investigativo, ya que la implementación de manuales de procedimientos se relaciona con el TQM al enfocarse en la estandarización y la mejora constante de procesos para aumentar la calidad y la satisfacción del cliente.

Teoría del Análisis Costo–Beneficio (Alfred Marshall): Además de las teorías administrativas y motivacionales que fundamentan la importancia de la planificación y la toma de decisiones en empresas familiares, este estudio se apoya en la Teoría del Análisis Costo–Beneficio (ACB) desarrollada por Alfred Marshall, la cual permite evaluar si una

propuesta de mejoramiento genera valor para la organización al comparar los costos de implementación frente a los beneficios esperados.

El Análisis Costo–Beneficio se basa en la identificación, cuantificación y comparación de los recursos invertidos (costos directos e indirectos) con los resultados obtenidos (ahorros operativos, reducción de tiempos, incremento en cumplimiento de entregas y mejor satisfacción del cliente). Esta teoría es fundamental en este proyecto, ya que Fabrifolder S.A.S. enfrenta pérdidas asociadas a retrasos, sobrecostos por mala planeación e ineficiencias en inventarios.

Aplicar el ACB permitirá demostrar que la implementación de un sistema de planificación, la estandarización de procesos y la profesionalización de la toma de decisiones generan un retorno positivo, justificando la inversión organizacional.

Este fundamento complementa las teorías de Fayol, Maslow y Deming ya incorporadas, integrando un marco teórico completo que explica por qué las mejoras administrativas propuestas no solo fortalecen la estructura organizacional, sino que también representan decisiones económicamente convenientes.

3.2 Justificación Práctica

La situación actual de Fabrifolder SAS pone de manifiesto la necesidad urgente de abordar las deficiencias en la toma de decisiones gerenciales, especialmente dado el impacto

directo que estas tienen en la operación diaria de la empresa. La práctica de integrar la experiencia y los conocimientos de los miembros de la familia en la gestión, aunque valiosa, ha generado un entorno de decisiones divisivas que repercute negativamente en la planificación y ejecución de los procesos productivos.

En la práctica, esto se traduce en retrasos en la entrega de órdenes de producción y en la falta de disponibilidad de inventario, afectando no solo la satisfacción del cliente, sino también la moral de los empleados. Las investigaciones indican que el descontento laboral puede llevar a una disminución de la productividad y un aumento en la rotación de personal, lo que a su vez incrementa los costos operativos y afecta la calidad del servicio (Kahn & Byosiére, 1992). Al abordar estas cuestiones de manera proactiva, Fabrifolder SAS puede evitar costos innecesarios y mejorar su eficiencia operativa.

Además, al implementar un marco claro para la toma de decisiones, la empresa podrá optimizar sus recursos y procesos. Un enfoque sistemático puede incluir la creación de comités de decisión compuestos por miembros de la familia y profesionales externos, garantizando así que las decisiones se tomen con base en información objetiva y análisis de datos. Esto no solo facilitará la alineación en torno a los objetivos empresariales, sino que también permitirá una respuesta más ágil a las necesidades del mercado.

Desde una perspectiva de relaciones con clientes y proveedores, una mejora en la planificación y en la gestión de inventarios contribuirá a restaurar la confianza en la empresa. Al reducir los retrasos y asegurar la disponibilidad de productos, Fabrifolder SAS puede fortalecer su reputación y aumentar la lealtad de sus clientes, lo que es crucial en un mercado altamente competitivo.

Finalmente, la implementación de una cultura de comunicación abierta y feedback constructivo entre todos los niveles de la organización no solo mejorará la toma de

decisiones, sino que también fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y motivador. Esto puede traducirse en una mayor retención de talento y una mejora general en la calidad del trabajo.

La aplicación práctica de este trabajo permitirá a Fabrifolder S.A.S. optimizar su estructura administrativa y operativa, abordando problemas reales que afectan la productividad, la organización interna y la satisfacción del cliente. Implementar procesos claros de toma de decisiones, mejorar el control de inventarios y fortalecer la planificación operativa generará beneficios inmediatos para la empresa, tales como disminución de retrasos, reducción de desperdicios y mayor eficiencia en la coordinación entre plantas.

Este proyecto también representa un aporte significativo desde la formación técnica recibida. La investigación está fundamentada en los conocimientos adquiridos en el Instituto Técnico de Comercio “Simón Rodríguez” – INTENALCO, durante la carrera de Tecnología en Gestión Empresarial. Asignaturas como administración, formulación de proyectos, análisis organizacional, planeación estratégica y control permitieron que los investigadores desarrollaran las bases conceptuales, metodológicas y técnicas necesarias para elaborar el plan de mejoramiento propuesto. De esta manera, INTENALCO contribuye directamente al desarrollo de capacidades profesionales aplicadas a una problemática real, fortaleciendo la formación académica y su impacto en el entorno empresarial.

3.3 Justificación Metodológica

Para abordar las dificultades en la toma de decisiones en Fabrifolder SAS se fundamenta en la necesidad de aplicar un enfoque estructurado y sistemático que permita identificar, analizar y resolver los problemas actuales de manera efectiva. La metodología seleccionada deberá ser adaptable a las características únicas de la empresa, garantizando la inclusión de los diversos actores involucrados en el proceso.

Enfoque Cualitativo y Cuantitativo: La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos es esencial para obtener una comprensión integral de los desafíos que enfrenta Fabrifolder SAS. Las entrevistas y grupos focales con empleados, gerentes y miembros de la familia proporcionarán información valiosa sobre las dinámicas internas y los conflictos en la toma de decisiones. Al mismo tiempo, el análisis cuantitativo de indicadores de rendimiento, como tiempos de entrega y niveles de inventario, permitirá medir el impacto de las decisiones en la operación de la empresa.

Análisis de Casos: La metodología incluirá un análisis de casos de empresas familiares que han enfrentado problemas similares en la toma de decisiones. Este enfoque comparativo permitirá identificar prácticas exitosas y lecciones aprendidas que se puedan adaptar a la realidad de Fabrifolder SAS. La revisión de literatura sobre gestión de empresas familiares y toma de decisiones facilitará el desarrollo de un marco teórico aplicable.

La metodología de este proyecto combina enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión completa de la problemática de Fabrifolder S.A.S. Se utilizan entrevistas, observación directa, revisión documental y análisis de datos operativos para identificar las causas de los retrasos, la falta de planeación y los errores en el control de inventarios.

Para asegurar rigurosidad en el análisis, el estudio se fundamentará en tres tipos de fuentes de información:

Fuentes primarias: entrevistas semiestructuradas con gerencia, jefes de producción, supervisores y operarios; encuestas internas; observación directa de procesos de planta; recorridos por áreas productivas.

Fuentes secundarias: manuales internos, reportes operativos, registros de inventarios, indicadores de cumplimiento, documentos administrativos y literatura académica sobre empresas familiares, gestión estratégica y análisis costo-beneficio.

Fuentes bibliográficas especializadas: artículos científicos, libros de administración, teorías de Fayol, Maslow, Deming y Marshall, estudios de caso de empresas familiares y documentos técnicos sobre TQM y planificación estratégica.

Estas fuentes permiten construir un diagnóstico confiable y fundamentar las estrategias del plan de mejoramiento.

4. Marco de Referencia

1. Diana Marcela Ramos Arévalo estudiante de la universidad autónoma de occidente de Cali, de la facultad de ciencias económicas y administrativas, diseño y ejecuto un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM (año 2012).

En este trabajo se presentará un diseño y ejecución de un plan de mejoramiento en las cuatro áreas funcionales de Administración, Mercadeo, producción y contable financiera de la empresa Creaciones las dos MM la cual se dedica a la fabricación y venta de lencería para la cocina. La empresa está conformada por tres trabajadores incluyendo a su propietaria Martha María Arévalo Moreno encargada de efectuar las actividades de producción y distribución de los productos en los Almacenes la 14 ubicados en Cali, Buenaventura, Palmira, Tuluá y Pereira. Esta empresa brinda a sus clientes calidad en sus productos contribuyendo a la decoración de la cocina con variedad de modelos, colores y tamaños en las diferentes referencias que ofrece, las cuales se comercializan por unidad o por juegos. En cada una de las áreas funcionales se realizó un diagnóstico, seguido de un plan de mejoramiento en donde se aplica algunas implementaciones acordes con el presupuesto de la empresa.

2. Cristian Camilo Cerón Álzate estudiante de la Universidad Tecnológica Facultad De Ingeniería Industrial Pereira, realizo un plan de mejoramiento administrativo y direccionamiento estratégico para la empresa CT ingeniería S.A.S (año 2012).

El presente trabajo, se hizo con el propósito de guiar a todos aquellos empresarios que han hecho que sus empresas se posicionen en lugares competitivos en el mercado pero que sin darse cuenta descuidan los lineamientos administrativos y muchas veces se ven

enfrentados a situaciones adversas por dichos descuidos. Es por lo que a través de un diagnóstico y de una propuesta de mejoramiento administrativo se empiezan a corregir estos errores.

3. Cindy Katherine Jiménez González, Brighth Tatiana Parra Dávila y Leydi Lorena Rojas Ortega estudiantes de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Facultad De Ciencias Empresariales realizaron un plan de mejoramiento estratégico para la empresa “interdom” ubicada en el corregimiento de Villa gorgona, candelaria, valle del cauca.

El plan de mejoramiento estratégico es un instrumento con base en teorías administrativas implementado en la empresa INTERDOM dedicada a suministrar servicio de internet domiciliario en el corregimiento de Villa gorgona en el municipio de Candelaria con el propósito de identificar los problemas al interior de la misma y mediante esta investigación se busca dar un cambio de mejora continua.

4.1 Marco Teórico

El marco teórico se fundamenta en diversas teorías administrativas que explican la importancia de la estructura organizacional, la planificación y la toma de decisiones. Se incorpora la teoría de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter, la cual permite analizar el entorno competitivo del sector papelerero y comprender cómo la rivalidad, los proveedores, los clientes, los sustitutos y los nuevos competidores influyen en la rentabilidad empresarial.

Asimismo, se integran los aportes de Henri Fayol sobre las funciones administrativas, el enfoque de Calidad Total de Deming y la teoría motivacional de Maslow, permitiendo relacionar la eficiencia operativa con la motivación del talento humano y la mejora continua.

Necesidades Fisiológicas: En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas, que son esenciales para la supervivencia, como la alimentación, el agua, el sueño y la salud. Estas necesidades son fundamentales y, si no se satisfacen, pueden dominar el comportamiento humano. Por ejemplo, un individuo que lucha por obtener alimentos o refugio no tendrá la capacidad de preocuparse por relaciones sociales o aspiraciones más elevadas.

Necesidades de Seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de seguridad. Estas incluyen la estabilidad financiera, la salud y el bienestar, así como la protección contra el peligro. En un entorno laboral, esto se traduce en la búsqueda de empleos estables, beneficios y un ambiente laboral seguro. La satisfacción de estas necesidades permite que los individuos se sientan más seguros y cómodos, propiciando un ambiente propicio para el crecimiento personal y profesional.

Necesidades Sociales: El tercer nivel de la jerarquía son las necesidades sociales, que reflejan el deseo humano de pertenencia y conexión. Estas incluyen la necesidad de amistad, amor y relaciones interpersonales. En el contexto laboral, un equipo cohesionado y relaciones laborales positivas son fundamentales para la motivación y la satisfacción laboral. Cuando las personas se sienten parte de un grupo, su productividad y bienestar general aumentan.

Necesidades de Estima: El cuarto nivel abarca las necesidades de estima, que se dividen en dos categorías: la estima por uno mismo y el respeto de los demás. Esta etapa es crucial para el desarrollo de la autoestima y la autoconfianza. Las personas buscan reconocimiento, éxito y respeto, tanto en su vida personal como profesional. La satisfacción

de estas necesidades impulsa a los individuos a esforzarse por alcanzar metas más ambiciosas y a buscar nuevas oportunidades.

Necesidades de Autorrealización: En la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, que representan el deseo de alcanzar el máximo potencial personal. Este nivel se refiere a la búsqueda de la creatividad, el crecimiento personal y la realización de sueños y aspiraciones. En el ámbito laboral, esto puede traducirse en la búsqueda de proyectos desafiantes, oportunidades de aprendizaje y el deseo de contribuir de manera significativa a la sociedad.

Aplicaciones de la Teoría de Maslow: La teoría de Maslow ha tenido un impacto profundo en diversas áreas, especialmente en la administración y el desarrollo organizacional. Los líderes y gerentes que comprenden esta jerarquía pueden crear entornos laborales que fomenten la motivación de sus empleados, lo que, a su vez, se traduce en mayor productividad y satisfacción.

Por ejemplo, las empresas que implementan programas de bienestar que abordan las necesidades fisiológicas y de seguridad de sus empleados pueden observar una disminución en el ausentismo y un aumento en la moral del equipo. Asimismo, promover un ambiente de trabajo colaborativo puede satisfacer las necesidades sociales, mientras que el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional pueden ayudar a satisfacer las necesidades de estima.

La teoría clásica de la administración, desarrollada por Henri Fayol a principios del siglo XX, se centra en la gestión y la organización de las empresas. Fayol, un ingeniero y administrador francés, es considerado uno de los pioneros en la teoría administrativa, y su enfoque ha influido en la manera en que se entiende la administración en la actualidad.

Principios de la Teoría Clásica

Fayol identificó catorce principios de administración que, según él, eran esenciales para una gestión efectiva. Estos principios son:

División del Trabajo: Especializar tareas para aumentar la eficiencia.

Autoridad y Responsabilidad: La autoridad debe ir acompañada de responsabilidad.

Disciplina: El respeto a las reglas y acuerdos es fundamental para la organización.

Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

Unidad de Dirección: Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo plan.

Subordinación del Interés Individual al Interés General: Los intereses de la organización deben prevalecer sobre los individuales.

Remuneración: Los empleados deben recibir una compensación justa por su trabajo.

Centralización: Determinar el grado en que la autoridad se concentra o se dispersa en la organización.

Jerarquía: Una estructura clara de autoridad facilita la comunicación y el control.

Orden: Mantener un ambiente organizado para la eficacia operativa.

Equidad: Tratar a todos los empleados con justicia y respeto.

Estabilidad del Personal: Fomentar la lealtad y reducir la rotación de personal.

Iniciativa: Permitir que los empleados contribuyan con ideas y soluciones.

Espíritu de Equipo: Promover la cohesión y el trabajo en equipo.

Proceso Administrativo

Fayol también propuso un enfoque sistemático del proceso administrativo, que consta de cinco funciones principales:

Planificación: Definir los objetivos y establecer un plan para alcanzarlos.

Organización: Estructurar los recursos y actividades necesarias para llevar a cabo el plan.

Dirección: Guiar y motivar al personal para cumplir con los objetivos establecidos.

Coordinación: Asegurar que todas las actividades y esfuerzos estén alineados y trabajen en conjunto.

Control: Monitorear y evaluar el progreso para asegurarse de que se cumplan los objetivos.

Impacto y Relevancia

La teoría clásica de la administración de Fayol ha tenido un impacto duradero en la práctica administrativa moderna. Su enfoque sistemático y estructurado proporciona una base sólida para la gestión efectiva en diversas organizaciones. Además, sus principios son aplicables en diferentes contextos y sectores, lo que los hace relevantes incluso hoy en día.

Sin embargo, la teoría de Fayol también ha recibido críticas, particularmente por su enfoque mecanicista y su énfasis en la estructura jerárquica. En un entorno laboral cada vez más dinámico y colaborativo, algunos argumentan que los modelos más flexibles y adaptativos son necesarios para abordar los desafíos contemporáneos.

El Enfoque de la Calidad Total (TQM), promovido por William Edwards Deming, es un sistema de gestión orientado a mejorar continuamente la calidad de productos y servicios, con el objetivo de satisfacer y superar las expectativas del cliente. Deming, un estadístico y consultor de calidad estadounidense, es considerado uno de los padres del movimiento de calidad en Japón y en el mundo.

Principios Fundamentales del TQM

Enfoque en el Cliente: La satisfacción del cliente es la máxima prioridad. Las organizaciones deben entender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, y adaptar sus procesos en consecuencia.

Mejora Continua: El TQM se basa en la idea de que siempre hay margen para mejorar. Se fomenta una cultura de evaluación constante y ajustes en todos los niveles de la organización.

Participación de Todos: Todos los empleados, desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea, deben estar involucrados en el proceso de calidad. La colaboración y el compromiso son esenciales para el éxito del TQM.

Enfoque en Procesos: Se considera que los procesos son la clave para la calidad. Es fundamental mapear, analizar y mejorar los procesos para eliminar desperdicios y reducir variaciones.

Toma de Decisiones Basada en Datos: Las decisiones deben basarse en datos y análisis. La recopilación y el uso de datos son cruciales para identificar problemas y evaluar el desempeño.

Capacitación y Desarrollo: La formación continua de los empleados es vital para desarrollar habilidades y fomentar un ambiente de calidad. Deming enfatizó la importancia de equipar a los trabajadores con las herramientas necesarias para contribuir al TQM.

Las 14 Puntos de Deming

Deming formuló 14 puntos que sirven como directrices para la implementación del TQM:

Crear constancia de propósito: A largo plazo, con enfoque en la mejora de productos y servicios.

Adoptar la nueva filosofía: Todos deben asumir la responsabilidad por la calidad.

Dejar de depender de la inspección: Mejorar los procesos en lugar de depender de controles finales.

No hacer negocios con proveedores que no mejoran: Seleccionar proveedores que se comprometan a la calidad.

Mejorar constantemente: Mejorar la calidad, la productividad y la competitividad.

Instrucción en el trabajo: Capacitar y enseñar a los empleados.

Liderazgo: Los gerentes deben ser líderes que guíen y apoyen a los empleados.

Eliminar el miedo: Crear un ambiente donde los empleados se sientan seguros para expresar ideas.

Romper barreras entre departamentos: Fomentar la colaboración interdepartamental.

Eliminar los eslóganes y objetivos numéricos: Estos pueden crear tensiones y no motivan la mejora.

Eliminar cuotas numéricas: Fomentar la calidad en lugar de la cantidad.

Aumentar la educación y la auto-mejora: Invertir en la capacitación continua.

Involucrar a todos en la transformación: Fomentar la participación de todos los empleados.

Luchar por la transformación: Enfocarse en los cambios culturales necesarios.

Implementación Del TQM

La implementación del TQM requiere un compromiso organizacional y un cambio cultural. Los líderes deben promover un ambiente en el que la calidad sea una responsabilidad compartida. Esto implica:

Establecer una visión clara: La dirección debe articular la importancia de la calidad y su rol en la estrategia empresarial.

Crear equipos de mejora: Equipos interfuncionales que trabajen en la identificación de problemas y la implementación de soluciones.

Medir el progreso: Utilizar indicadores clave de rendimiento para evaluar la eficacia de las iniciativas de calidad.

Impacto y Relevancia

El enfoque TQM ha tenido un impacto significativo en diversas industrias, especialmente en manufactura y servicios. Ha llevado a mejoras en la calidad del producto,

reducción de costos y aumento de la satisfacción del cliente. Empresas como Toyota y Motorola han implementado con éxito los principios de TQM, logrando reconocimiento global por su calidad.

El marco teórico de este estudio integra diversas teorías administrativas que explican la importancia de la planificación, la estructura organizacional y la toma de decisiones en empresas familiares, así como su impacto en la productividad y la eficiencia operativa. En primer lugar, la Teoría Motivacional de Maslow permite comprender cómo la satisfacción de necesidades en el personal influye en el desempeño, un aspecto clave en Fabrifolder S.A.S., donde la falta de comunicación y la sobrecarga laboral han generado desmotivación.

En segundo lugar, la Teoría Clásica de Fayol aporta fundamentos sobre la organización, el control y la jerarquía, elementos críticos para una empresa con múltiples plantas y procesos descentralizados que requieren coordinación y claridad en la autoridad. Asimismo, el Enfoque de la Calidad Total (TQM) de Deming respalda la necesidad de implementar procesos estandarizados, indicadores de desempeño y mejora continua, especialmente para reducir errores en producción e inventarios.

Finalmente, la Teoría de Análisis Costo–Beneficio de Marshall es esencial para este trabajo, ya que permite evaluar si las acciones propuestas como implementar sistemas de control, capacitar personal y formalizar procesos administrativos generan beneficios superiores a los costos. Esta teoría respalda económicamente el plan de mejoramiento, justificando que la inversión en herramientas de planificación y profesionalización de decisiones producirá una reducción significativa de retrasos, desperdicios y pérdidas por mala coordinación.

4.2 Marco Conceptual

La gestión de proyectos es un enfoque sistemático que emplean las organizaciones para planificar, ejecutar y supervisar iniciativas específicas, con el fin de alcanzar metas definidas dentro de un marco de tiempo y presupuesto determinados. Sin embargo, el éxito de esta gestión depende en gran medida de la adecuada coordinación y comunicación entre los equipos involucrados.

PRODUCCIÓN: se refiere al proceso mediante el cual se transforman insumos o recursos en bienes y servicios que tienen un valor para el consumidor. Este concepto es fundamental en la economía y la administración, y puede abarcar diversas actividades y sectores.

PLEGADIZA: se refiere a un tipo de empaque o cartón que se puede doblar o plegar fácilmente. Este término es común en el sector de embalaje y está asociado a cajas o envases que son planos cuando se envían y se ensamblan en su forma final cuando se necesitan.

CORRUGADO: es un tipo de material utilizado principalmente en la fabricación de cajas y empaques. Se compone de tres capas: dos capas externas de cartón plano y una capa interna que tiene una forma ondulada o acanalada. Esta estructura le confiere al corrugado características de resistencia y protección.

MANUFACTURA: se refiere al proceso de transformar materias primas en productos terminados a través de la utilización de herramientas, maquinaria, trabajo manual y técnicas industriales. Este término se aplica a una amplia gama de industrias y sectores, desde la producción de bienes de consumo hasta componentes industriales.

EMPAQUETADO: se refiere al proceso de envolver o contener productos de manera que se protejan y se presenten adecuadamente para su transporte, almacenamiento y venta. Este proceso es crucial en diversas industrias, incluyendo alimentos, productos electrónicos, cosméticos, y más.

PROVEEDORES: son entidades o individuos que suministran bienes o servicios a una empresa. Su función es crucial en la cadena de suministro, ya que garantizan la disponibilidad de los materiales necesarios para la producción o la operación del negocio.

4.3 Marco Contextual

La empresa Fabrifolder S.A.S Se encuentra ubicada en Colombia en la ciudad de Cali en el barrio Villa gorgona Calle 12A #19-41 Vía Cali-candelaria, Villa gorgona, presenta una diversidad de actividades económicas que reflejan su contexto geográfico y social. A continuación, te detallo algunas de las principales actividades económicas de la región:

AGRICULTURA: Los habitantes cultivan una variedad de productos, entre los que destacan: el café, frutas y hortalizas, y la caña de azúcar siendo este el más utilizado para la producción de azúcar.

GANADERÍA: La cría de ganado es otra actividad económica relevante. Los ganaderos en Villa gorgona se dedican a la producción de leche y carne. La leche es especialmente importante, ya que se produce para la venta en mercados locales y se utiliza en la elaboración de productos lácteos.



4.4 Marco Temporal

La investigación se afrontará en dos periodos de tiempo que tienen que ver con el proceso de formación académica en el Instituto INTENALCO EDUCACIÓN SUPERIOR.

Estos periodos de tiempo son:

1. Primer semestre académico: Esta comprendido entre agosto y noviembre del año 2024, durante este tiempo se realizará la propuesta de investigación y el anteproyecto de investigación con base a los temas expuestos en la catedra formulación y elaboración de proyectos.

2. Segundo semestre académico: Esta comprendido entre agosto y noviembre del año 2025, durante este periodo se terminará de desarrollar la investigación y será revisada por el docente que dicte la catedra de trabajo de grado.

4.5 Marco Legal

El plan de mejoramiento para Fabrifolder S.A.S. se enmarca dentro de la legislación colombiana aplicable al funcionamiento empresarial, la gestión organizacional, la seguridad laboral y la competitividad industrial. Los principales soportes legales son:

- **Constitución Política de Colombia (1991):** Art. 25 (derecho al trabajo en condiciones dignas); Art. 333 (libertad económica y responsabilidad empresarial).
- **Código Sustantivo del Trabajo:** regula las relaciones laborales, condiciones de trabajo, seguridad industrial y obligaciones del empleador.
- **Ley 222 de 1995:** establece normas sobre responsabilidad administrativa, control interno y deberes de los administradores en sociedades comerciales.
- **Ley 1314 de 2009:** normas de información financiera y control interno, que respaldan la necesidad de implementar sistemas de registro y control (como inventarios y procesos operativos).

- **Decreto 1072 de 2015 (SG-SST):** exige implementar sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo, aplicables a los procesos productivos y operativos de la empresa.

- **Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos):** pertinente en la gestión digital de información y sistemas ERP.

- **Normativa ambiental vigente:**

- Resolución 1407 de 2018 (gestión de envases y empaques)

- NTC 6019 (etiquetas ambientales para papel y cartón).

- **Ley 905 de 2004:** promueve el mejoramiento de la competitividad y profesionalización empresarial, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas.

Estas disposiciones respaldan la necesidad de que Fabrifolder adopte procesos de gestión formal, control documental, sostenibilidad ambiental, y sistemas administrativos que reduzcan riesgos y mejoren la eficiencia organizacional.

5. Diseño Metodológico

5.1 Diseño Metodológico del Proyecto

El presente estudio adopta un enfoque mixto (cualitativo–cuantitativo), ya que combina la recolección y análisis de información numérica con la interpretación de percepciones, comportamientos y dinámicas organizacionales dentro de Fabrifolder S.A.S.

El enfoque cuantitativo permite medir variables operativas como tiempos de producción, niveles de inventario, cumplimiento de entregas y eficiencia en procesos.

El enfoque cualitativo permite comprender la influencia de la toma de decisiones familiares, la comunicación interna y la percepción del personal frente a los problemas organizacionales.

La integración de ambos enfoques permite obtener una visión integral de la situación actual de la empresa y fundamentar de manera sólida el plan de mejoramiento propuesto.

5.1.1 Tipo de investigación:

La investigación se clasifica como aplicada, ya que busca resolver problemas prácticos específicos dentro de Fabrifolder S.A.S., utilizando conocimientos y herramientas adquiridas. Además, es descriptiva, pues se enfoca en analizar y detallar los factores que afectan los procesos administrativos y productivos de la empresa.

5.2 Método de investigación:

Se adopta un enfoque multimétodo, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas:

5.2.1 Cualitativo

Entrevistas semiestructuradas y grupos focales con empleados y gerentes para identificar percepciones, conflictos y oportunidades de mejora.

5.2.2 Cuantitativo

Recolección y análisis de datos operativos, como tiempos de producción, niveles de inventario y tasas de cumplimiento en entregas.

5.2.3 Diseño no experimental:

No se manipulan variables de forma directa. Los fenómenos se estudian tal como ocurren dentro de la empresa, observando situaciones reales de producción, inventarios y gestión administrativa.

Se opta por un diseño no experimental o ex post facto, ya que no se manipulan variables directamente, sino que se observan y analizan situaciones existentes en su entorno natural.

5.2.4 Enfoque temporal:

Transversal: El estudio se realiza en un único período de tiempo para diagnosticar la situación actual y proponer soluciones.

Se llevarán a cabo diagnósticos y mediciones en etapas definidas dentro de un semestre académico.

Población y muestra:

- **Población:** La totalidad de las áreas operativas y administrativas de Fabrifolder S.A.S.

- **Muestra:** El área de Producción y Planeación será el principal foco, incluyendo líderes, supervisores y trabajadores directamente relacionados con los problemas identificados.

5.2.5 Fuentes de información:

- **Primarias:** Encuestas, entrevistas, observaciones directas y análisis de procesos internos.
- **Secundarias:** Documentos internos de la empresa, reportes operativos, literatura especializada sobre gestión estratégica y empresarial.

5.3 Técnicas e instrumentos

Recolección de datos:

- Entrevistas estructuradas y semiestructuradas.
- Encuestas aplicadas a los trabajadores.
- Observación directa en las plantas de producción.

Análisis:

- Gráficos de Pareto para identificar los principales problemas operativos.
- Análisis de causa-efecto para determinar factores clave.

- Indicadores de desempeño (KPIs) para medir el impacto de las acciones correctivas.

5.3.1 Etapas del proceso metodológico:

Diagnóstico:

Identificación y análisis de los problemas existentes, como retrasos en producción y conflictos en la toma de decisiones.

Planeación:

Desarrollo de estrategias específicas para abordar las áreas de mejora.

Implementación piloto:

Ejecución de acciones propuestas en un área pequeña o controlada para evaluar su efectividad.

Evaluación:

Revisión de los resultados obtenidos mediante indicadores y ajuste de estrategias según sea necesario.

5.3.2 Delimitación del estudio:

La investigación se centra en la sede Villa gorgona de Fabrifolder S.A.S., abordando específicamente los procesos de producción y planificación relacionados con la toma de decisiones y gestión estratégica.

5.3.3 Variable independiente

Planeación estratégica y toma de decisiones en empresas familiares (Se centra en cómo la carencia de una estructura clara de planeación y el predominio de decisiones familiares afectan la gestión de Fabrifolder S.A.S.).

5.3.4 Variables dependientes

Eficiencia en los procesos de producción (medida en tiempos de producción, cumplimiento de pedidos y reducción de retrasos).

Disponibilidad de inventarios (medida en niveles de stock, rotación de inventario y cumplimiento en entregas).

Satisfacción de clientes y proveedores (medida en percepción de cumplimiento, confianza y continuidad de las relaciones comerciales).

Clima organizacional y motivación del personal (medido en el nivel de satisfacción laboral, sobrecarga de trabajo y comunicación interna).

Rentabilidad y desempeño administrativo (evaluada mediante indicadores de gestión financiera y operativa).

5.3.5 Variables de control

Tamaño y estructura de la empresa (empresa familiar con más de 500 empleados y 4 plantas).

Contexto geográfico y sector (sector gráfico y de empaques, sede Villa gorgona).

Recursos tecnológicos y logísticos disponibles.

5.4 Método de investigación

Se emplea el método analítico–diagnóstico, el cual se desarrolla en las siguientes fases:

- Observación del entorno organizacional
- Identificación de problemas operativos y administrativos
- Análisis de causas
- Formulación de estrategias de mejora
- Diseño del plan de acción
- Evaluación de impacto esperado mediante indicadores

5.5 Variables de estudio

Planeación estratégica y toma de decisiones en empresas familiares.

Variables dependientes

- Eficiencia en procesos productivos
- Cumplimiento de entregas
- Control de inventarios
- Clima organizacional
- Rentabilidad operativa

Variables de control

- Tamaño de la empresa
- Sector económico
- Infraestructura productiva
- Recursos tecnológicos disponibles

6. Reseña histórica

Fabrifolder S.A.S, empresa de artes gráficas fundada en 1992 en la ciudad de Cali. Su objetivo es la producción y venta de artículos de papelería y plegadizas, donde se transforma materia prima; papel, cartón y plásticos, con más de 600 clientes, han logrado ser una de las empresas con mayor portafolio en el sector grafico en la ciudad de Cali, llegando a generar hasta 900 empleos directos en temporada alta. Cuentan con una infraestructura de 15.000 mt², y gran variedad de maquinaria, que contribuyen al desarrollo de procesos como: Conversión, impresión, plastificado, troquelado, laminado y/o barnizado, entre otras.

Su operación se expandió hasta Villa gorgona, que está ubicada en la vía Cali – candelaria, y en Atlanta, Georgia (EE. UU).



Camara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 29/09/2025 08:09:24 pm

Recibo No. 10150756, Valor: \$11.600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 0825F0I40I

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón social: FABRIFOLDER S.A.S.
 Nit.: 800159376-1
 Domicilio principal: Cali

MATRÍCULA

Matricula No.: 310324-16
 Fecha de matrícula en esta Cámara: 06 de abril de 1992
 Último año renovado: 2025
 Fecha de renovación: 21 de febrero de 2025
 Grupo NIIF: Grupo II.

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal: KR 7 D BIS # 67 - 47
 Municipio: Cali - Valle
 Correo electrónico: fabrifolder.contador@hotmail.com
 Teléfono comercial 1: 6638046
 Teléfono comercial 2: 4863386
 Teléfono comercial 3: 3182194966
 Página web: www.fabrifolder.com

Dirección para notificación judicial: KR 7 D BIS # 67 - 47
 Municipio: Cali - Valle
 Correo electrónico de notificación: fabrifolder.contador@hotmail.com
 Teléfono para notificación 1: 6638046
 Teléfono para notificación 2: 4863386
 Teléfono para notificación 3: 3182194966

La persona jurídica FABRIFOLDER S.A.S. SI autorizó recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo



Cámara de Comercio de Cali
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL
 Fecha expedición: 29/09/2025 08:09:24 pm

Recibo No. 10150756, Valor: \$11.600

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN: 0825F0I40I

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a www.ccc.org.co y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CONSTITUCIÓN

Por Escritura Pública No. 1679 del 31 de marzo de 1992 Notaria Tercera de Cali, inscrito en esta Cámara de Comercio el 06 de abril de 1992 con el No. 51880 del Libro IX, se constituyó sociedad de naturaleza Comercial denominada FABRITRIANAS LTDA

REFORMAS ESPECIALES

Por Escritura Pública No. 2163 del 06 de septiembre de 1996 Notaria Cuarta de Cali, inscrito en esta Cámara de Comercio el 11 de septiembre de 1996 con el No. 6879 del Libro IX, cambio su nombre de FABRITRIANAS LTDA. por el de FABRIFOLDER LTDA.

Por Escritura Pública No. 2079 del 12 de junio de 2008 Notaria Novena de Cali, inscrito en esta Cámara de Comercio el 11 de julio de 2008 con el No. 7749 del Libro IX, se transformó de SOCIEDAD LIMITADA en SOCIEDAD ANÓNIMA bajo el nombre de FABRIFOLDER S.A.

Por Acta No. 035 del 02 de marzo de 2011 Asamblea De Accionistas, inscrito en esta Cámara de Comercio el 14 de marzo de 2011 con el No. 2966 del Libro IX, se transformó de SOCIEDAD ANÓNIMA en SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA bajo el nombre de FABRIFOLDER S.A.S.

TERMINO DE DURACIÓN

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es INDEFINIDO

OBJETO SOCIAL

La persona jurídica tendrá como objeto social: las siguientes actividades: A. La fabricación, distribución y venta de implementos y útiles de oficina, como también la transformación de toda clase de papel a cajas, sobres, fólderes, corte de papel, etc., B. La producción, maquila, comercialización, importación y exportación de los productos anteriormente mencionados y además la importación de maquinaria de cualquier índole para su uso en el desarrollo del objeto social. C. La prestación de servicios de representación, distribución y agencia comercial nacional y extranjera; en consecuencia la sociedad podrá efectuar válidamente los contratos o actos tendientes a la completa

6.1 Tipo de empresa

Fabrifolder es una empresa del sector grafico e industrial dedicada principalmente a la producción de artículos de papelería, carpetas, archivadores, empaques y soluciones impresas para oficina, empresas e instituciones educativas.

Su constitución jurídica se encuentra registrada en Colombia como una S.A.S. (sociedad por acciones simplificada), lo cual permite una mayor flexibilidad administrativa, facilidad en la vinculación de socios y manejo más moderno en su estructura organizacional.

6.2 Capital Social

La actividad principal de Fabrifolder S.A.S es fabricación de otros artículos de papel y cartón. Cuenta con un patrimonio neto de 29'264.360.000 COP y en el ejercicio del año 2024 generó un rango de ventas 'Mayor de 100'000.000.000 COP' obteniendo un resultado del ejercicio entre 1'000.000.000 y 2'000.000.000 COP.

6.3 Objeto Social

Su objeto social se define como la fabricación, distribución y venta de implementos de oficina, así como la transformación de toda clase de papel para satisfacer las necesidades de los clientes.

6.4 Misión y Visión Empresarial

6.4.1 Misión

Fabrifolder SAS es una compañía dedicada a diseñar, fabricar y comercializar productos de empaque, escolar y oficina, de acuerdo con los requerimientos del cliente en términos de calidad, servicio y precio, integrada verticalmente en sus procesos productivos, mediante la transformación de papel, cartón y plástico, contribuyendo al desarrollo social, medio ambiental y económico de la región.

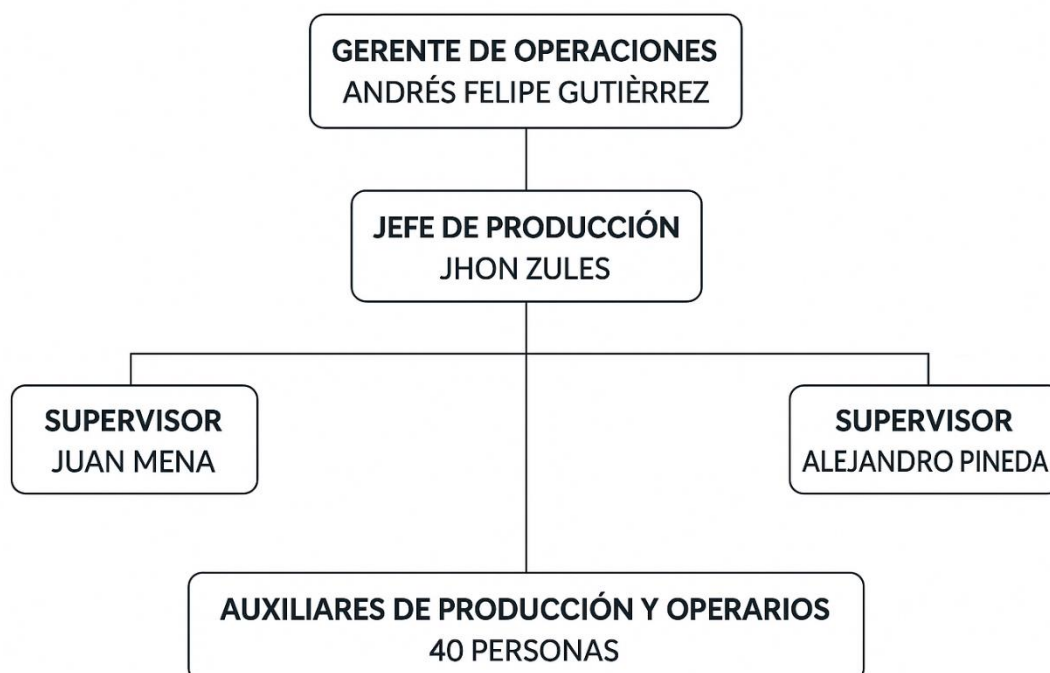
6.4.2 Visión

Para el año 2025 Fabrifolder logrará ser reconocida nacionalmente por su servicio, calidad, sostenibilidad y cumplimiento, ofreciendo artículos escolares, de oficina, plegadiza y publicitarios.

6.5 Política de Derechos Humanos

Fabrifolder S.A.S. declara y establece su compromiso con el respeto y la promoción de los derechos humanos consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos, los Pactos Internacionales sobre Derechos Civiles y Políticos, así como sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales, las ocho convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la octava Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el Trabajo, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, la Convención de los Derechos del niño y de la niña, el Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales y demás principios establecidos en la Constitución Política y en las leyes y tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado colombiano. Considerando que cada individuo es poseedor de derechos fundamentales que deben ser respetados y protegidos, y reconociendo la importancia de promover un entorno laboral ético y justo, Fabrifolder S.A.S. implementa su política de Derechos Humanos mediante directrices dispuestas por la alta Gerencia, teniendo en cuenta los principios 1 y 2 del Pacto Global de las Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, así como los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos.

6.6 Estructura Empresarial – Áreas Funcionales



6.7 Portafolio de Productos

FOLDER CELUGUIA 250 Y 300 GRAMOS

- PORTAGUIA PLÁSTICA REMACHADA EN DOS POSICIONES, HORIZONTAL O VERTICAL.
- PLIEGUES DE EXPANSIÓN EN EL LOMO PARA DAR MAYOR CAPACIDAD.
- RANURAS PARA GANCHO LEGAJADOR PAPPYER EN 5 POSICIONES.
- PORTAGUIA PARA FACILITAR LA SEÑALIZACIÓN DEL FOLDER CON LAS GUÍAS CELUGUIAS FABRIFOLDER.

CARTÓN ULTRA RESISTENTE

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE
00101	CARTA HORIZONTAL 250 GRS	600 Unid.
00201	OFICIO HORIZONTAL 250 GRS	600 Unid.
00501	CARTA HORIZONTAL 300 GRS	500 Unid.
00601	OFICIO HORIZONTAL 300 GRS	500 Unid.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE
00102	CARTA VERTICAL SUPERIOR 250 GRS	600 Unid.
00202	OFICIO VERTICAL SUPERIOR 250 GRS	600 Unid.
00502	CARTA VERTICAL SUPERIOR 300 GRS	500 Unid.
00602	OFICIO VERTICAL SUPERIOR 300 GRS	500 Unid.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE
00103	CARTA VERTICAL INFERIOR 250 GRS	600 Unid.
00203	OFICIO VERTICAL INFERIOR 250 GRS	600 Unid.
00503	CARTA VERTICAL INFERIOR 300 GRS	500 Unid.
00603	OFICIO VERTICAL INFERIOR 300 GRS	500 Unid.

Horizontal Vertical Superior Vertical Inferior

FOLDER COLGANTE EN CARTÓN

VARILLA PLÁSTICA O METALICA

- LAS 2 VARILLAS DE ACERO SON RECUBIERTAS EN SUS PUNTAS PARA UN MEJOR DESPLAZAMIENTO.
- CAPACIDAD PARA 370 HOJAS.
- PERFORACIONES INTERNAS QUE PERMITEN POSICIONAR LA PORTAGUÍA EN 6 LUGARES DIFERENTES USANDO LAS GUÍAS DEL FOLDER COLGANTE FABRIFOLDER.
- **DISPONIBILIDAD EN CARTÓN DESACIFICADO.**



VARILLA METÁLICA

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE
02201008	COLGANTE OFICIO CAFÉ VARILLA METÁLICA	300 Unid.
02201004	COLGANTE OFICIO AZUL VARILLA METÁLICA	300 Unid.
02401008	COLGANTE CARTA CAFÉ VARILLA METÁLICA	300 Unid.
02401004	COLGANTE CARTA AZUL VARILLA METÁLICA	300 Unid.

VARILLA PLÁSTICA

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE
02202008	COLGANTE OFICIO CAFÉ VARILLA PLÁSTICA BLANCA	400 Unid.
02202004	COLGANTE OFICIO AZUL VARILLA PLÁSTICA AZUL	400 Unid.
02451	COLGANTE OFICIO AZUL VI PLÁSTICA VISOR FIJO	400 Unid.

SEPARADORES EN CARTULINA

85 - 95 - 105



- FABRICADOS EN CARTULINA BRISTOL 150 GRS.
- IDEALES PARA CLASIFICAR Y SEPARAR LOS DOCUMENTOS POR TEMAS, MATERIAS, ALFABETO O CRONOLOGÍAS.
- PESTAÑAS QUE SOBRESALEN PARA FACILITAR LA BÚSQUEDA.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	MEDIDA	EMPAQUE
06542----	SEPARADORES X 5 REF 85	16,5 X 21 CM	800 Unid.
06541----	SEPARADORES X 5 REF 95	21 X 24,8 CM	600 Unid.
06540----	SEPARADORES X 5 REF 105	22,5 X 28 CM	400 Unid.

DISPONIBLES EN COLORES:

	BLANCO	AMARILLO	AZUL CLARO	VERDE	ROSADO	SURTIDO	FUCSIA	VERDE	AZUL	AMARILLO
CÓDIGO	001	003	033	006	015	099	020	019	023	022

Colores Planos - Colores Fluorescentes

CARTULINA BRISTOL

- ESPECIALES PARA: CARTELERAS, DIBUJOS, PINTURAS, MAQUETAS, MAPAS, ETC.
- CARTULINA MAS GRUESA Y RESISTENTE
- COLORES MAS INTENSOS



Tamaño:	Pliego	Medio Pliego	1/4	1/8	Oficio	Carta
	100 x 70 cm	50 x 70 cm	50 x 35 cm	35 x 25 cm	21,5 x 33 cm	21,5 x 28 cm
Paquete x:	10 100 200 250	50	10 50 100	7 8 10 50 100	10 100	10 100

DISPONIBLES EN :

	BLANCO	CÓDIGO
AMARILLO		003
VERDE		006
ROSADO		015
AZUL CLARO		033

CARTULINA PLANA

- COLORES MAS INTENSOS.
- CARTULINA MAS GRUESA Y RESISTENTE.
- ESPECIALES PARA: CARTELERAS, DIBUJOS, PINTURAS, MAQUETAS, MAPAS, ETC.

DISPONIBLES EN:

AMARILLO	AZUL	ROJO	VERDE	NARANJA
003	004	005	006	007
PURPURA	ROSADO	AZUL CLARO	NEGRO	
020	015	033	002	



Tamaño:	☐ Pliego	☐ Medio Pliego	☐ 1/8
	100 x 70 cm	50 x 70 cm	25 x 35 cm
Paquete x:	☐ 200	☐ 50	☐ 7 ☐ 8 ☐ 10 ☐ 50

CARTULINA NEGRA EN MASA

• DISPONIBLE EN RESMA 70 x 100 CMS Y OCTAVOS

Nuestras Marcas



6.8 Mercado

La empresa Fabrifolder S.A.S., del sector gráfico e industrial, dirige sus productos principalmente a un mercado empresarial e institucional. Su portafolio está diseñado para atender a:

Empresas privadas y públicas que requieren material de papelería, archivos y carpetas para la gestión documental.

Instituciones educativas (colegios, universidades, academias) que demandan cuadernos, carpetas, archivadores y útiles escolares.

Entidades gubernamentales que necesitan soluciones de archivo y organización documental.

Distribuidores y papelerías que comercializan productos de oficina y escolares.

Sector corporativo que busca productos personalizados (carpetas, empaques y material gráfico con identidad de marca).

7. Análisis del Sector

El sector paplero y de artes gráficas en Colombia representa aproximadamente el 4,6% del PIB industrial y constituye una industria estratégica para el Valle del Cauca, región que concentra entre el 70% y el 80% de la producción nacional de papel. Este sector se caracteriza por su crecimiento sostenido, con un incremento del 1,2% registrado en 2022 a pesar de los retos impuestos por la inflación, la volatilidad cambiaria y el aumento de costos de insumos importados. La demanda interna se mantiene robusta, impulsada principalmente por instituciones educativas que requieren útiles escolares como cuadernos y carpetas, empresas privadas y públicas que demandan soluciones de archivo y gestión documental, así como el sector corporativo que busca empaques personalizados y material gráfico de identidad de marca.

Sin embargo, el sector enfrenta desafíos estructurales significativos que impactan directamente la rentabilidad de empresas como Fabrifolder S.A.S. Las importaciones de papel bond han crecido un 16,4%, posicionando a competidores externos con ventajas logísticas y de escala, mientras que la dependencia de celulosa, químicos y energía importados genera vulnerabilidad ante las fluctuaciones del tipo de cambio. Adicionalmente, normativas ambientales como la NTC 6019 sobre etiquetas ambientales para papel y cartón, junto con los planes obligatorios de gestión de residuos de envases y empaques, exigen inversiones continuas en sostenibilidad. Aunque aproximadamente el 71% del material utilizado en la industria es reciclado o reciclable, la certificación formal y el ecodiseño representan tanto retos regulatorios como oportunidades de diferenciación competitiva

7.1 Análisis del Sector Papelero y de Artes Graficas

Crecimiento y demanda interna

En 2022, la industria papelera creció aproximadamente un 1,2 %, a pesar de retos como la inflación, los costos de insumos y la tasa de cambio.

La demanda interna se mantiene como motor clave, tanto desde instituciones educativas, oficinas, papelerías y empresas que requieren productos de papelería, empaques y útiles.

Importaciones y competencia externa

Las importaciones de manufacturas han crecido, y el papel y cartón forman parte de las manufacturas importadas, lo que intensifica la competencia.

Fabrifolder se ubica como segundo mayor importador de papel bond, con una participación del 16,4 % en ese mercado.

También hay segmentos específicos (como papel decorativo) cuyas importaciones han tenido aumentos significativos (18,6 % en 1T-2024 respecto al año anterior) notifix.info, pero algunas caídas en ciertos productos en otros períodos.

Sostenibilidad y regulaciones ambientales

Existe una normativa para la gestión de residuos de envases y empaques, que obliga a los productores a formar planes de gestión ambiental.

Norma técnica colombiana para etiquetas ambientales para papel, cartón y productos derivados (NTC 6019) que define criterios para productos más sostenibles.

Un elevado porcentaje del material utilizado por la industria ya es reciclado o reciclable (por ejemplo 71 % del material usado en algunos casos ya reincorporado) y uso de fibra virgen certificada.

Costos de insumos y presión de precios

Inflación, variaciones en la tasa de cambio, aumento de los precios de insumos (papel reciclado, productos químicos) impactan los costos de producción.

Mayores costos logísticos y energéticos también repercuten, especialmente para empresas que dependen de importaciones de insumos.

Riesgo económico macro comercio exterior

Colombia mantiene un déficit comercial creciente, impulsado por mayores importaciones frente a un crecimiento más lento de las exportaciones.

La dependencia de los insumos importados y las fluctuaciones del tipo de cambio pueden generar vulnerabilidades para las empresas del sector.

Oportunidades de innovación y diferenciación

Se observa una tendencia creciente hacia productos amigables con el ambiente (productos sostenibles, ecodiseño, reciclabilidad). Las empresas que adopten estas prácticas pueden acceder a nichos con mayor valor añadido.

La normativa ambiental y techos regulatorios ofrecen incentivos para adoptar buenas prácticas (certificaciones, branding verde, responsabilidad extendida del productor).

7.1.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el Sector Papelero

7.1.1.1 Rivalidad entre competidores existentes (Alta)

El sector papelero presenta alta competencia, con múltiples empresas nacionales e internacionales (como Carvajal, Scribe, Kimberly-Clark, Smurfit Kappa, entre otras).

Los productos suelen tener poca diferenciación, lo que provoca guerras de precios.

Las empresas buscan ventaja mediante innovación en sostenibilidad, calidad del papel, servicio al cliente y eficiencia en costos.

La rivalidad se intensifica debido al alto costo fijo y la necesidad de mantener la producción continua.

7.1.1.2 Amenaza de nuevos entrantes (Media)

La inversión inicial para montar una planta papelera es muy alta (maquinaria, tratamiento de agua, energía, materia prima).

Sin embargo, las barreras tecnológicas y los requisitos ambientales reducen el número de nuevos competidores.

Aun así, pequeñas empresas recicladoras o de papel artesanal pueden ingresar en nichos sostenibles, generando una competencia adicional.

7.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores (Medio-Alto)

Los principales insumos (celulosa, energía, químicos, agua y materiales reciclados) tienen proveedores limitados, lo que eleva su poder.

La dependencia de materia prima importada o de ciertas regiones puede incrementar los costos.

Las empresas papeleras buscan acuerdos a largo plazo o integración vertical para reducir este riesgo.

7.1.1.4 Poder de negociación de los compradores (Alto)

Los clientes (grandes distribuidoras, empresas editoriales, compañías gráficas y minoristas) tienen múltiples opciones y pueden exigir precios bajos y mejor calidad.

El auge del formato digital ha reducido la demanda de ciertos tipos de papel (impresión y escritura), lo que da más poder al comprador.

La fidelización depende del servicio, tiempo de entrega y sostenibilidad ambiental del producto.

7.1.1.5 Amenaza de productos sustitutos (Alta)

El principal sustituto es el soporte digital (documentos electrónicos, libros digitales, medios digitales).

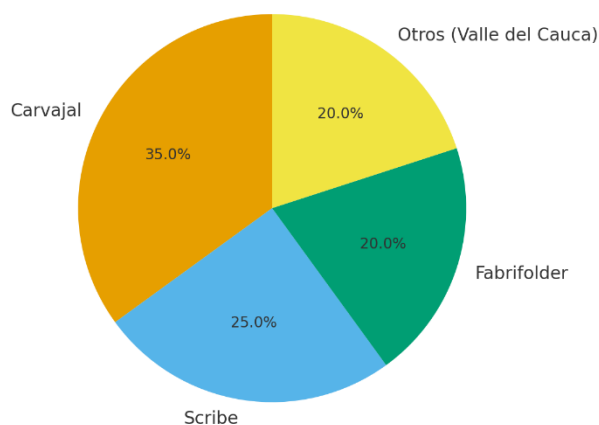
También surgen materiales alternativos al papel, como bioplásticos o embalajes reutilizables.

Las empresas papeleras están respondiendo con innovaciones en papel reciclado, biodegradable y empaques ecológicos.

7.2 Competencia

Fabrifolder S.A.S compite directamente con empresas del sector gráfico y papelerero que fabrican empaques, artículos escolares y de oficina, así como soluciones impresas personalizadas. Entre sus principales competidores están compañías nacionales como Carvajal, Scribe y otras del Valle del Cauca, que también tienen amplia trayectoria y portafolio.

Competencia en el sector gráfico y papelerero



El cuadro comparativo de competencia muestra las empresas líderes del sector y permite identificar que Fabrifolder compite principalmente por calidad, cumplimiento y diversificación del portafolio. A diferencia de competidores más grandes, su ventaja radica en la flexibilidad productiva y cercanía con el cliente.

7.3 Mercado Actual y Participación

La empresa atiende principalmente a:

- Empresas privadas y públicas (archivos, carpetas, papelería).
- Instituciones educativas (carpetas, útiles escolares).
- Entidades gubernamentales (gestión documental).
- Distribuidores y papelerías.
- Sector corporativo con productos personalizados.

El sector gráfico y papelerero en Colombia representa alrededor del 4,6 % del PIB industrial, y el Valle del Cauca concentra entre el 70 % y 80 % de la producción nacional de papel. Fabrifolder tiene un posicionamiento consolidado en el mercado nacional, con más de 600 clientes y expansión internacional (planta en EE. UU.), lo que la ubica entre las empresas líderes del sector.

7.4 Estrategias de Mercado y Ventas

Diversificación de portafolio: empaques plegadizos y corrugados, útiles escolares, artículos de oficina y empaques publicitarios.

Cobertura nacional e internacional: plantas en Cali, Villa gorgona y Atlanta.

Calidad y cumplimiento: ventaja competitiva en servicio, innovación y capacidad logística.

Personalización: desarrollo de productos a la medida de empresas y clientes corporativos.

Responsabilidad social y sostenibilidad: uso de fibras recicladas y compromiso ambiental.

7.5 Matriz DOFA de Fabrifold S.A.S.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA	O1. Crecimiento del mercado de empaques sostenibles.	A1. Fluctuación en precios de materias primas.

	O2. Mayor demanda institucional y escolar. O3. Disponibilidad de tecnologías ERP para control de inventarios. O4. Expansión internacional a través de la planta de EE. UU.	A2. Competencia fuerte de empresas nacionales e internacionales. A3. Sustitutos digitales y cambios en consumo. A4. Normativas ambientales cada vez más exigentes.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Más de 30 años de experiencia en el sector gráfico. F2. Cuatro plantas con gran capacidad operativa. F3. Portafolio diversificado de productos. F4. Amplia base de clientes nacionales e internacionales.	• Desarrollar líneas de productos sostenibles aprovechando la capacidad instalada (F2, O1). • Expandir la participación internacional utilizando la planta de EE. UU. (F4, O2). • Implementar tecnologías ERP para mejorar la planificación e inventario (F2, O3).	• Diversificar proveedores para mitigar el impacto del incremento de costos (F2, A1). • Diferenciarse mediante calidad, cumplimiento e innovación para enfrentar la competencia (F3, A2). • Obtener certificaciones ambientales para cumplir normativas y mejorar reputación (F2, A4).
DEBILIDADES	Estrategias Do	Estrategias DA

D1. Falta de planificación estratégica formalizada. D2. Comunicación deficiente entre áreas críticas. D3. Control de inventarios insuficiente. D4. Toma de decisiones influenciada por criterios familiares.	• Implementar un sistema ERP para mejorar inventarios y planificación (D3, O3). • Profesionalizar la toma de decisiones mediante asesoría externa para aprovechar la expansión del mercado (D4, O4).	• Crear protocolos y KPI para reducir riesgos frente a la competencia y cambios del mercado (D1, A2). • Capacitar al personal en normativas ambientales y automatización para cumplir con exigencias legales (D2, A4).
---	---	---

8.2 Organigrama (Área de Producción)

El gerente de operaciones sus responsabilidades son dirección estratégica del área productiva, aprobación de planes, coordinación inter plantas, negociación con proveedores clave, seguimiento de cumplimiento KPI.

El jefe de producción sus responsabilidades son planificar la producción diaria/semana, control de cumplimiento de órdenes, coordinación con planificación y logística, control de calidad productiva.

Los supervisores de producción sus responsabilidades son supervisión del personal de línea, reportes diarios de producción, control de tiempos y rendimientos, solución de incidencias de planta.

8.2.1 Matriz DOFA del Área de Producción

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA	O1. Demanda creciente de productos sostenibles/reciclados. O2. Posibilidad de exportación o mayor penetración en EE. UU. (planta en Atlanta). O3. Disponibilidad de tecnologías ERP y automatización accesibles para PYMES.	A1. Variación en precios de materia prima e insumos importados. A2. Competencia de grandes grupos y productos sustitutos (digitalización). A3. Normativas ambientales crecientes que exigen inversiones.
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Experiencia operativa y know-how técnico en procesos gráficos (líneas de impresión, troquelado, corrugado).	FO1: Implementar líneas de productos reciclados utilizando la capacidad instalada para abrir mercados institucionales y de exportación (F2, O1, O2).	FA1: Diversificar proveedores y realizar compras anticipadas para mitigar el impacto de los aumentos de precios (F2, A1).

F2. Infraestructura con 4 plantas y capacidad de producción. F3. Personal operativo con experiencia en temporada alta (capacidad de ampliación).	FO2: Aprovechar la experiencia técnica para ofrecer personalización y productos de mayor valor agregado (F1, O3).	FA2: Certificar procesos ambientales utilizando la infraestructura existente para diferenciarse de la competencia (F2, A3).
DEBILIDADES	Estrategias Do	Estrategias DA
D1. Falta de planificación y control de inventarios efectivo. D2. Comunicación deficiente entre plantas y áreas (planeación/producción/logística). D3. Dependencia de decisiones familiares que afectan consistencia operativa.	DO1: Implementar un sistema ERP y procesos de planificación para mejorar la trazabilidad y reducir quiebres de inventario (D1, O3). DO2: Profesionalizar la gestión mediante asesorías externas para fortalecer la gobernanza y apoyar el crecimiento (D3, O2).	DA1: Establecer protocolos, roles y KPI (OTD, rotación de inventario) para responder a la competencia y la variabilidad de insumos (D1, A1, A2). DA2: Capacitar al personal en normativas ambientales y operación de tecnologías que ayuden a reducir riesgos y costos energéticos (D2, A3).

8.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

Implementar un sistema integrado de planificación y control de la producción en la sede Villa gorgona de Fabrifolder S.A.S., que optimice inventarios, reduzca retrasos de

entrega y profesionalice la toma de decisiones operativas en 12 meses, mejorando el nivel de servicio al cliente y la eficiencia operativa.

Objetivos específicos

Diseñar e implementar un sistema ERP/planificación (modulo inventario y producción) en 6–9 meses para mejorar precisión de stock y forecasting.

Establecer procedimientos operativos estándar (SOP) y manuales de funciones para producción y mantenimiento en 4 meses.

Reducir la tasa de ruptura de stock al 50% respecto al periodo base en 9 meses mediante políticas de stock de seguridad.

Implementar un sistema de gobernanza y toma de decisiones (comité operativo + KPI mensual) en 3 meses.

Capacitar al 100% del personal supervisión en planificación y control (40 supervisores/operarios clave) en 3 meses.

8.4 Implementación del plan de mejoramiento

8.4.6 Formulación del plan de mejoramiento

La empresa Fabrifolder S.A.S., con más de tres décadas de experiencia en el sector gráfico y papelerero, se dedica a la fabricación de artículos escolares, de oficina y empaques

personalizados. Su presencia en el mercado se ha consolidado gracias a la calidad, variedad de productos y compromiso con la sostenibilidad ambiental, atendiendo tanto clientes nacionales como internacionales.

No obstante, en la actualidad se evidencian problemas en la gestión interna y en los procesos operativos, especialmente en el área de producción e inventarios. Estas dificultades han generado demoras en las entregas, falta de control en los niveles de existencias y deficiencias en la comunicación entre departamentos.

Asimismo, la toma de decisiones administrativas ha sido influenciada por criterios familiares y empíricos, lo que limita el aprovechamiento de herramientas tecnológicas y la planificación estratégica moderna.

Estrategia

Área de Producción e Inventarios

El área de Producción e Inventarios de Fabrifolder S.A.S. requiere fortalecer su organización interna y mejorar los procesos de control, planificación y registro de materiales. Actualmente se evidencian dificultades en la coordinación entre departamentos, demoras en entregas y falta de trazabilidad de los insumos y productos terminados.

Implementar estrategias claras permitirá optimizar la producción, garantizar la disponibilidad de materiales, evitar pérdidas y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Área de Producción e Inventarios (Gestión de Control y Planificación)

Estrategia 1	Diseñar e implementar un sistema de planificación y control de inventarios (ERP)
Estrategia 2	Asignar un responsable directo del control de inventarios y planificación de la producción
Estrategia 3	Estandarizar los procedimientos de producción e inventario

Área Administrativa y de Toma de Decisiones

El área administrativa de Fabrifolder S.A.S. debe reforzar su estructura de liderazgo y adoptar una gestión más técnica, reduciendo la influencia empírica o familiar en las decisiones operativas.

Esto permitirá una administración más profesional, basada en indicadores y resultados medibles, mejorando la comunicación entre gerencia, producción y finanzas.

Área Administrativa y de Toma de Decisiones	
Estrategia 1	Formalizar la estructura jerárquica
Estrategia 2	Crear un Comité Operativo integrado por el Gerente de Operaciones, Jefe de Producción, Supervisores.
Estrategia 3	Establecer un sistema de indicadores (KPI)

Área de Talento Humano

El personal de Fabrifolder S.A.S. es fundamental para el éxito de las estrategias de mejora. Por ello, es necesario fortalecer las competencias del equipo de producción, supervisores y administrativos mediante procesos de formación continua.

Área de Talento Humano	
Estrategia 1	Desarrollar un programa de capacitación en temas de planificación de la producción, control de inventarios y manejo del sistema ERP.
Estrategia 2	Implementar talleres prácticos sobre control visual, gestión de tiempos, seguridad industrial y trabajo en equipo.
Estrategia 3	Evaluar periódicamente el desempeño de los colaboradores capacitados para medir el impacto de la formación y proponer acciones de mejora continua.

Plan de Acción

El presente plan de acción se enfoca en optimizar la gestión de inventarios y producción en Fabrifolder S.A.S., con el fin de mejorar el control de materiales, reducir demoras en entregas y fortalecer la eficiencia operativa.

A través de estrategias prácticas y realistas, se busca establecer procesos más ordenados, digitales y sostenibles, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos del plan de mejoramiento general.

Área	Estrategia	Objetivo	Actividades	Tiempo	Responsable	Costo Estimado
Producción e Inventarios	Implementar un sistema digital básico de control de inventarios	Mejorar el registro y control de la entrada y salida de materiales y productos terminados	- Diagnóstico rápido. - Definir alcance y herramienta temporal - Configurar plantilla y capacitar. - Poner en marcha y realizar el seguimiento. - Evaluar y preparar migración a ERP.	1 semana 2 semanas 2 semanas 2 semanas 1 semana	Jefe de Producción	\$0 COP (uso de recursos internos)
Administrativa	Asignar un encargado de control de inventarios	Mantener información actualizada y confiable sobre existencias y movimientos de materiales	- Nombramiento formal. - Capacitación en control básico. - Rutinas.	1 semana 2 semanas 1 semana	Gerente de Operaciones	\$0 COP

Producción	Estandarizar procedimientos operativos (SOP)	Reducir errores y desperdicios en la línea de producción	- Identificación de procesos críticos.	Semana 1	Jefe de Producción / Supervisores	\$3.000.000 COP
			- Redacción de SOPs.	Semana 2-4		
			- Prueba piloto de SOPs.	Semana 4-6		
			- Capacitación y estandarización en planta.	Semana 7		
Comunicación Interna	Crear un protocolo de coordinación entre áreas	Mejorar la comunicación entre producción, compras e inventarios	- Crear Comité Operativo.	Semana 1	Comité Operativo	\$0 COP
			- Establecer formato de reunión y reportes.	Semana 2		
			- Reuniones semanales de coordinación.	Semana 3		

Talento Humano	Capacitar al personal en control de inventarios y planeación	Fortalecer competencias técnicas y administrativas del personal operativo	- Detección de necesidades de formación. - Diseño del plan de capacitación. - Capacitaciones prácticas. - Evaluación de desempeño y refuerzo.	Semana 1 Semana 2-4 Mes 2 Mes 3	Recursos Humanos / Supervisores	\$5.000.000 COP
Sostenibilidad	Aprovechar materiales reciclables y reducir desperdicios	Minimizar costos de operación y reforzar imagen ambiental	-Auditoría inicial de residuos -Implementación de separación y capacitación. -Buscar aliados para reciclaje. -Reporte de reducción de desperdicio (Mes 3)	Semana 1 Semana 2-6 Mes 2 Mes 3	Área Ambiental / Mantenimiento	\$2.000.000 COP

Estrategia 1: Implementar un sistema ERP básico para mejorar la planificación y el control de inventarios

Objetivo:

Optimizar la trazabilidad de los productos y fortalecer la planificación operativa, reduciendo quiebres de inventario, retrasos en la producción y pérdida de información.

Descripción:

La estrategia consiste en implementar un sistema ERP básico o una herramienta automatizada que permita registrar y controlar las entradas y salidas de inventario en las cuatro plantas de producción, garantizando uniformidad en la información y soporte a la toma de decisiones operativas.

Actividad 1: Diagnóstico de la situación actual del inventario

Se realizará una revisión inicial del proceso de inventarios en las cuatro plantas, identificando cómo se registran actualmente las entradas, salidas, materiales, referencias y responsables.

Este diagnóstico permitirá detectar fallas como duplicidad de registros, demoras, pérdida de información o falta de estandarización entre plantas.

Actividad 2: Definición de los campos de información del ERP

Se elaborará una estructura estándar que indique qué datos se deben registrar: código del producto, referencia, lote, cantidad, fecha de ingreso/salida, área responsable y ubicación dentro de planta.

Tener estos campos definidos garantiza uniformidad entre todas las sedes y facilita el análisis operativo.

Actividad 3: Configuración inicial del ERP o plantilla automatizada

Se instalará el ERP básico (o una versión inicial automatizada en Excel/Sheets) incluyendo fórmulas, validaciones, indicadores de inventario mínimo y alarmas automáticas cuando los productos estén por agotarse.

Esto permitirá reducir los errores humanos y estandarizar la información.

Actividad 4: Prueba piloto del sistema en una planta

Durante dos semanas se ejecutará una prueba piloto en una de las plantas para identificar fallas, ajustar columnas, corregir fórmulas y validar si el registro es adecuado para el flujo real de producción.

Esto permite comprobar la funcionalidad antes de implementarlo en todas las plantas.

Actividad 5: Capacitación al personal en el uso del sistema

El personal responsable recibirá una capacitación práctica donde se enseñará el registro de productos, validación de datos, generación de reportes y realización de copias de seguridad.

El objetivo es garantizar que el personal utilice el sistema con confianza, sin depender del área administrativa.

Actividad 6: Documentación del procedimiento de inventarios

Se redactará un instructivo donde se indique quién registra, cuándo lo hace, cómo se verifica la información y dónde se almacenan los archivos o respaldos.

Esto evitará improvisaciones y permitirá continuidad operativa incluso si el encargado cambia.

Estrategia 2: Profesionalizar la toma de decisiones mediante asesoría externa

Objetivo:

Fortalecer la gobernanza empresarial y disminuir la dependencia de decisiones familiares no técnicas que afectan la operación.

Descripción:

Se contratará un asesor externo con experiencia en gestión administrativa o productiva para acompañar la toma de decisiones, establecer políticas internas y diseñar un plan de continuidad operativa que garantice la estabilidad del negocio.

Actividad 1: Identificación de procesos críticos afectados por decisiones familiares

Se elaborará un análisis de las áreas donde las decisiones no técnicas han generado retrasos, inconsistencias o reprocesos.

Este paso permite comprender el impacto real en la productividad y calidad.

Actividad 2: Selección del profesional o asesor externo

Se buscará un profesional con experiencia en procesos administrativos, producción o gestión de calidad que pueda asesorar a la empresa durante 4 a 6 semanas.

Su rol será guiar decisiones, mejorar procedimientos y aportar neutralidad técnica.

Actividad 3: Reuniones de alineación con directivos y jefes de planta

El asesor organizará reuniones semanales con los responsables de cada área para evaluar el avance de la operación, riesgos, fallas y oportunidades.

Estas reuniones buscan crear una cultura de decisiones basadas en datos y no en intuiciones.

Actividad 4: Definición de políticas de decisión interna

Se elaborarán políticas claras sobre quién decide qué, en qué tiempos y con qué criterios.

Esto evitará retrasos y permitirá que las plantas trabajen de manera uniforme y organizada.

Actividad 5: Elaboración de un plan de continuidad operativa

El asesor ayudará a desarrollar un plan que garantice el funcionamiento normal en caso de ausencia de directivos, picos de producción o imprevistos.

Esto reduce la dependencia de personas clave.

Estrategia 3: Implementar protocolos de operación y KPI para mejorar la productividad

Objetivo:

Mejorar el desempeño operativo mediante la implementación de indicadores clave de desempeño y protocolos estandarizados de control.

Descripción:

Se diseñarán indicadores de productividad y protocolos operativos que permitan monitorear tiempos, inventarios, desperdicios y cumplimiento de entregas, fomentando una cultura de mejoramiento continuo.

Actividad 1: Identificación de indicadores clave (KPI)

Se seleccionarán indicadores como OTD (entregas a tiempo), rotación de inventarios, niveles de desperdicios, reprocesos y eficiencia por línea.

Estos KPI permiten tener una visión clara y medible del rendimiento.

Actividad 2: Diseño de los formatos de control para cada KPI

Se crearán formatos claros, fáciles de diligenciar y accesibles al personal operativo.

Incluye: fecha, referencia, responsable, valores y observaciones.

Actividad 3: Capacitación en el registro de datos y lectura de KPI

El personal aprenderá cómo registrar la información, cómo interpretar los resultados y cómo reportarlos a su supervisor.

Esto ayuda a crear una cultura de mejoramiento continuo.

Actividad 4: Implementación de tableros visuales en planta

Se instalarán tableros donde se actualizan semanalmente los KPI más importantes.

De esta forma, todo el equipo conoce el rendimiento y los objetivos.

Actividad 5: Evaluación semanal de resultados y ajustes operativos

Se revisarán los indicadores cada semana y se tomarán decisiones para corregir retrasos, optimizar tiempos o gestionar inventarios.

Esto evita acumulación de problemas operativos.

8.5 Costos y Beneficios

El plan de mejoramiento propuesto para Fabrifolder S.A.S. no requiere una inversión elevada, ya que se enfoca en fortalecer la organización interna, mejorar la planificación operativa y optimizar el control de inventarios a través de herramientas digitales accesibles. Los principales costos se relacionan con la implementación del sistema de registro, la capacitación del personal y el acompañamiento técnico para profesionalizar la toma de decisiones dentro de la empresa.

A continuación, se presentan los beneficios esperados como resultado de la ejecución del plan:

Concepto	Descripción	Valor estimado
Implementación del ERP o plantilla avanzada	Configuración, pruebas, automatización y paneles	\$180.000
Capacitación del personal	Sesiones prácticas operativas y administrativas	\$80.000
Asesoría externa (4 semanas)	Acompañamiento técnico para profesionalizar decisiones	\$300.000
Documentación de procesos y KPI	Manuales, instructivos y formatos	\$90.000
Respaldo digital / nube	Copias de seguridad y almacenamiento	\$40.000
Total estimado		\$690.000 COP

Beneficios esperados

1. Optimización del control de inventarios

La implementación del ERP básico permitirá registrar de forma precisa las entradas, salidas y movimientos de materiales, reduciendo errores, reprocesos y pérdidas de producto. Esto mejorará la trazabilidad entre plantas y disminuirá los quiebres en producción.

2. Mayor eficiencia y mejor organización operativa

Con protocolos de trabajo, indicadores (KPI) y registros estandarizados, los procesos serán más rápidos, ordenados y consistentes. Esto reducirá tiempos muertos, mejorará la comunicación entre plantas y fortalecerá la planificación.

3. Reducción de costos por fallas operativas

El control adecuado del inventario y la planificación evitarán compras innecesarias, exceso de stock, retrasos en producción y uso ineficiente de recursos. También disminuirán pérdidas por materiales mal registrados o mal ubicados.

4. Mejor toma de decisiones dentro de la empresa

La asesoría externa y la profesionalización de los procesos permitirán que las decisiones se basen en datos reales y actualizados. Esto reducirá la dependencia de decisiones familiares que generan inconsistencias y fortalecerá la gobernanza empresarial.

5. Mayor competitividad frente al mercado

Con procesos más ordenados, indicadores visibles y mejor control de calidad, la empresa podrá mejorar su tiempo de respuesta, su cumplimiento y su capacidad para

competir con grandes grupos del sector. Esto contribuye al posicionamiento en el mercado gráfico e institucional.

6. Preparación para certificaciones ambientales y operativas

La organización de procesos, documentación y seguimiento mediante KPI facilitan avanzar hacia sistemas de gestión más completos que permitan certificaciones como ISO o NTC relacionadas con calidad, ambiente o logística.

7. Base para automatizaciones y mejoras futuras

La implementación de un ERP inicial, junto con la estandarización de procesos, deja a la empresa preparada para futuras inversiones en automatización, softwares más robustos, líneas de producción digitalizadas o trazabilidad en tiempo real.

Conclusiones

El presente trabajo permitió identificar que la principal problemática de Fabrifolder S.A.S. radica en la ausencia de una planificación estratégica formal y en una toma de decisiones influenciada por criterios familiares, lo cual ha generado inconsistencias operativas, retrasos en la producción, fallas en el control de inventarios y debilidades en la comunicación entre las plantas y áreas administrativas. El diagnóstico evidenció que estas falencias afectan directamente la eficiencia operativa, la satisfacción del personal, el cumplimiento a clientes y la competitividad de la organización en un sector altamente exigente y con crecientes presiones ambientales y de mercado.

Asimismo, se confirmó que la falta de estandarización de procesos, la baja trazabilidad de materiales y la ausencia de indicadores de control han contribuido al incremento de reprocesos, quiebres de inventario y desorganización en la operación. Estas

situaciones reiteran la necesidad de implementar herramientas modernas de gestión, como sistemas ERP, protocolos de operación y estructuras formales de gobernanza administrativa.

A partir del análisis teórico, se comprobó que las teorías de Fayol, Maslow, Deming y Marshall brindan fundamentos sólidos para sustentar la propuesta de mejoramiento. La organización requiere fortalecer la planeación, la comunicación, la motivación del personal y la cultura de calidad, así como evaluar económicamente las decisiones mediante análisis costo–beneficio. Esto demuestra la pertinencia del marco conceptual aplicado en este estudio.

Los resultados metodológicos, derivados del uso combinado de técnicas cualitativas y cuantitativas, permitieron comprender el impacto real de las decisiones no estructuradas en la productividad y en la relación con clientes y proveedores. Además, el trabajo evidenció que la empresa cuenta con fortalezas significativas —capacidad instalada, experiencia, portafolio amplio y presencia internacional— que pueden potenciarse mediante una gestión más técnica, profesional y basada en datos.

Finalmente, el plan de mejoramiento propuesto, que incluye la implementación de un sistema ERP, la definición de protocolos operativos, la creación de un comité de toma de decisiones, la capacitación del personal y la adopción de indicadores de desempeño (KPI), constituye una estrategia viable, de bajo costo y alineada con las necesidades reales de la organización. Su aplicación permitirá mejorar la coordinación entre áreas, optimizar la producción, asegurar la disponibilidad de inventarios y fortalecer la competitividad de Fabrifolder S.A.S. en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

1. Implementar de manera prioritaria un sistema ERP integrado

Se recomienda que Fabrifolder S.A.S. adopte un sistema ERP básico modular que

unifique la información de inventarios, producción, compras y ventas. Esta herramienta permitirá mejorar la trazabilidad, reducir errores de registro, anticipar quiebres de stock y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Su implementación debe realizarse de forma gradual, iniciando con una prueba piloto en una de las plantas para garantizar su correcta adaptación.

2. Formalizar la estructura de toma de decisiones y reducir la influencia empírica o familiar

Es indispensable establecer políticas claras de gobernanza organizacional que definan quién decide, en qué situaciones y bajo qué criterios. La empresa debe conformar un Comité Operativo permanente que incluya directivos, jefes de área y profesionales técnicos, garantizando decisiones objetivas y alineadas con los objetivos estratégicos. Esto disminuirá los conflictos internos y aumentará la coherencia entre plantas.

3. Estandarizar los procesos operativos mediante SOP y manuales de funciones

Se recomienda crear y socializar manuales de procedimientos para producción, inventarios, despacho y mantenimiento. La estandarización reducirá reprocesos, mejorará la calidad del producto y permitirá que el trabajo se desarrolle de forma consistente y medible. Es fundamental acompañar esta estandarización con capacitaciones y un sistema de actualización periódica.

4. Fortalecer el control de inventarios y los mecanismos de comunicación entre plantas

La empresa debe asignar un responsable exclusivo de inventarios en cada planta, capacitado en técnicas de registro, control visual y digitalización. Asimismo, se recomienda establecer reuniones semanales de coordinación entre producción, compras y logística para mejorar la transferencia de información y evitar retrasos por falta de materiales o problemas de planificación.

5. Desarrollar un sistema robusto de indicadores de desempeño (KPI)

Se recomienda implementar KPI como: nivel de cumplimiento de entregas (OTD), rotación de inventarios, desperdicio por línea, tiempos de ciclo y eficiencia operativa. Estos indicadores deben ser visibles mediante tableros en planta y reportes semanales, facilitando la toma de decisiones preventiva y la identificación de áreas críticas.

6. Invertir en capacitación continua para el talento humano

Es necesario desarrollar programas de formación en planificación, control de inventarios, operación del ERP, calidad total (TQM), liderazgo y trabajo en equipo. La capacitación mejorará la productividad del personal, disminuirá la resistencia al cambio y fortalecerá la motivación, un aspecto clave según el análisis basado en Maslow y Deming.

7. Fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua

La empresa debe promover espacios de retroalimentación entre áreas, participación del personal en sugerencias operativas y reconocimiento a los equipos con mejores indicadores. Una cultura colaborativa y orientada al aprendizaje contribuirá a reducir la rotación, aumentar el compromiso y mejorar el clima laboral.

8. Avanzar hacia prácticas sostenibles y de reducción de desperdicios

Se recomienda continuar con los procesos de reutilización y separación de residuos, implementar mediciones de desperdicio por área y establecer alianzas con recicladores certificados. Esto permitirá cumplir normativas ambientales, reducir costos y fortalecer la imagen corporativa.

9. Evaluar el impacto de las acciones implementadas mediante análisis costo–beneficio

La empresa debe aplicar el análisis costo–beneficio (ACB) de manera periódica para determinar si las estrategias están generando mejoras reales en eficiencia, rentabilidad

y satisfacción del cliente. Esto garantizará que los recursos se destinan a acciones con alto valor agregado.

Bibliografía

A partir de las teorías, autores y documentos citados dentro del mismo trabajo, esta sería una bibliografía adecuada:

- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.

- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Dunod.
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Normatividad colombiana consultada dentro del marco legal:
- Constitución Política de Colombia (1991).
- Código Sustantivo del Trabajo.
- Ley 222 de 1995.
- Ley 1314 de 2009.
- Ley 1581 de 2012.
- Ley 905 de 2004.
- Decreto 1072 de 2015.
- Resolución 1407 de 2018.
- NTC 6019.