

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA EDITORA DE
NARIÑO**

**ANGÉLICA VANESSA GORDILLO GUERRERO
CARMEN GRACIELA LÓPEZ BUESAQUILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA EDITORA DE
NARIÑO**

**ANGÉLICA VANESSA GORDILLO GUERRERO
CARMEN GRACIELA LÓPEZ BUESAQUILLO**

Tesis para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

**Julio Ignacio Garzón Narváez
Docente Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1° del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1.996 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 8 de junio de 2006

AGRADECIMIENTOS

A Dios en primera instancia, porque jamás me dejó desfallecer, porque mis plegarias siempre fueron escuchadas y mi fortaleza y perseverancia a pesar de las adversidades se mantuvieron y se siguen manteniendo intactas.

A mis padres porque a ellos les debo el gozar hoy de esta alegría y satisfacción y a la cual no todos tienen la posibilidad de acceder.

Al Doctor Julio Ignacio Garzón, Por su asesoría y consejos en el desarrollo del proyecto y también por su paciencia y su tiempo brindado.

Al Doctor Héctor Muñoz y Al Doctor Rodrigo Yépez, por dedicar su tiempo y por contribución a nuestra formación académica y personal en el transcurso de la carrera y por el gusto de haberlos tenido como jurados de trabajo de grado.

Los tres docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño.

A mi hermana Jenny Mercedes Gordillo G., porque siempre estuvo dispuesta a ayudarme y a colaborar en lo que fuera necesario y me llenó de ánimo en momentos arduos.

A Edwin Miguel Bravo porque en muchas ocasiones fue mi soporte y mi apoyo incondicional.

Y a todas las demás personas de una u otra forma estuvieron conmigo en el cumplimiento de este sueño tan importante para mí.

Angélica Vanessa Gordillo

DEDICATORIA

A mi padre por su constante soporte y porque sin su presencia y ayuda el logro de esta meta no hubiese sido posible. A Él le debo mi existir al igual que a mi madre, y también a Él le debo en gran parte el hecho de encontrarme donde hoy me encuentro.

A mi hija la razón de mi existir y la luz de mi vida, a Ella por ser el impulso más importante que tengo en la vida para seguir adelante. Y por quien me supero para ofrecerle siempre lo mejor de mi y sembrar en ella con mi ejemplo la misma semilla de perseverancia que hoy me permite culminar otra etapa trascendental y tan esperada en mi vida.

Angélica Vanessa Gordillo

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	20
1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.1 TEMA.....	22
1.2 TÍTULO.....	22
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.3.1 Antecedentes del Problema.....	22
1.3.2 Descripción del Problema.....	24
1.3.3 Formulación del Problema.....	24
1.3.4 Sistematización del problema.....	24
1.3.5 Situación actual de la empresa.....	25
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	29
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.5.1 Objetivo General.....	31
1.5.2 Objetivos específicos.....	31
2. MARCO DE REFERENCIA.....	32
2.1 MARCO TEÓRICO.....	32

2.1.1 Mejoramiento Continuo.....	32
2.1.2 Planeación Estratégica.....	34
2.1.3 Gerencia del día a día.....	39
2.1.4 Matrices para análisis interno y externo de la empresa.....	40
2.1.5 Diagrama de procesos.....	43
2.1.6 Técnicas estadísticas de mejoramiento.....	44
2.1.7 Servicio al cliente.....	48
2.2 Marco histórico.....	49
2.2.1 Historia de la imprenta.....	49
2.2.2 Prensas de imprimir.....	49
2.2.3 Ilustración de libros.....	49
2.2.4 Tipos, prensas de acero y máquinas tipográficas.....	50
2.2.5 En la actualidad.....	50
2.3 MARCO LEGAL.....	50
3. METODOLOGÍA.....	52
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	52
3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	52
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	53
3.3.1 Fuentes secundarias de información.....	53
3.3.2 Fuentes primarias de información.....	53
3.4 POBLACIÓN.....	53

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	53
3.6 LOGÍSTICA.....	53
4. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	56

PRIMERA ETAPA

4.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO “EDINAR”.....	56
4.1.1 Edición de libros, revistas, folletos y diferentes trabajos de impresión.....	56
4.1.2 Publicación de actos administrativos en la Gaceta Departamental.....	57
4.2 PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	57
4.2.1 Proceso de recepción de trabajos.....	57
4.2.2 Proceso de diagramación de Trabajos.....	57
4.2.3 Proceso de fotomecánica.....	58
4.2.4 Proceso de impresión de trabajos.....	58
4.2.5 Proceso de terminados.....	58

SEGUNDA ETAPA

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO.....	59
5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	59
5.1.1 Resultados de las entrevistas a funcionarios.....	59
5.1.2 Diagnóstico del perfil de la capacidad interna.....	62
5.1.3 Análisis de la cultura organizacional.....	67
5.1.4 Clima Organizacional.....	67
5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	68
5.2.1 Resultados de la encuesta orientada a los clientes.....	68
5.2.2 Análisis de oportunidades y amenazas del medio.....	71
5.3 ANÁLISIS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO (DOFA).....	73
5.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	75
5.4.1 Análisis Diagrama Causa – Efecto.....	76
5.4.2 Análisis del diagrama de Pareto.....	92
5.4.3 Análisis del diagrama de Radar.....	93

TERCERA ETAPA

6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	95
6.1 FORMULAR CONCRETAMENTE LA PLANEACIÓN	

ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO.....	95
6.1.1 Formulación del direccionamiento estratégico de la empresa.....	96
6.1.2 Creación del Código de Ética para la Empresa Editora de Nariño.....	98
6.1.3 Rediseño de la estructura organizacional.....	102
6.1.4 Mejoramiento del Manual de Funciones.....	103
6.1.5 Mejoramiento del Manual de Procesos y Procedimientos.....	108
6.3 Establecimiento de Indicadores de Gestión.....	135
6.3.1 Indicadores Propuestos para la EDINAR.....	135
6.3.2 Plataforma Documental - Indicadores.....	140
6.4 ESTRATEGIAS.....	153
6.4.1 Estrategias propuestas para la EDINAR.....	153
6.5 FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS.....	155
6.6 PRESUPUESTO PARA PLANES OPERATIVOS.....	161
6.7 DIFUSIÓN DEL PLAN.....	168
7. CONCLUSIONES.....	169

8. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN	
DEL PLAN.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	174
ANEXOS.....	176

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Diagnóstico del perfil de la capacidad interna (PCI).....	62
Tabla 2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	71
Tabla 3. Matriz DOFA.....	73
Tabla 4. Demora en la atención al cliente.....	76
Tabla 5. Reducido suministro de asesoría.....	78
Tabla 6. Demora en los trámites de pago y falla el sistema de facturas.....	80
Tabla 7. Reducido tiempo de atención al público.....	82
Tabla 8. Falta de comunicación entre compañeros.....	84
Tabla 9. Poca motivación.....	86
Tabla 10. Falta maquinaria.....	88
Tabla 11. Reducido espacio físico.....	90
Tabla 12. Factores que entorpecen el proceso productivo.....	93
Tabla 13. Cadena de valor propuesta para la EDINAR.....	121
Tabla 14. Caracterización proceso productivo.....	123
Tabla 15. Caracterización proceso Recepción de trabajos.....	124
Tabla 16. Caracterización proceso Diagramación de trabajos.....	125
Tabla 17. Caracterización proceso Fotomecánica.....	126

Tabla 18. Caracterización proceso Impresión de trabajos.....	127
Tabla 19. Caracterización proceso Terminados.....	128
Tabla 20. Caracterización proceso Compra de materia prima.....	129
Tabla 21. Caracterización proceso Financiero.....	130
Tabla 22. Caracterización proceso Atención al cliente.....	131
Tabla 23. Plan de control de proceso.....	132
Tabla 24. Definición de Indicadores.....	140
Tabla 25. Matriz de instrumentación de indicadores.....	148
Tabla 26. Formulación de planes operativos.....	156
Tabla 27. Presupuesto para planes operativos.....	161

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Estructura organizacional actual.....	27
Figura 2. El Proceso del mejoramiento continuo.....	32
Figura 3. Método básico para la administración por procesos Ciclo PHVA.....	34
Figura 4. Demora en al atención al cliente (Causa-efecto).....	77
Figura 5. Reducido suministro de asesoría (Causa-efecto).....	79
Figura 6. Demora en los trámites de pago y falla el sistema de facturas (Causa-efecto).....	81
Figura 7. Reducido tiempo de atención al público (Causa-efecto).....	83
Figura 8. Falta de comunicación entre compañeros (Causa-efecto).....	85
Figura 9. Poca motivación (Causa-efecto).....	87
Figura 10. Falta maquinaria (Causa-efecto).....	89
Figura 11. Reducido espacio físico (Causa-efecto).....	91
Figura 12. Diagrama de Pareto.....	92
Figura 13. Gráfico de radar.....	94
Figura 14. Estructura organizacional propuesta para la EDINAR.....	103
Figura 15. Flujograma Propuesto para el proceso productivo.....	113
Figura 16. Flujograma propuesto para el proceso de Atención al Cliente.....	119
Figura 17. Mapa de Procesos.....	122

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista para análisis interno sobre procesos y procedimientos.....	177
Anexo B. Encuesta para análisis externo servicio al cliente.....	178
Anexo C. Encuesta a nivel interno direccionamiento estratégico.....	180
Anexo D. Formato para análisis de cargos.....	181
Anexo E. Entrevista para monitorear clima organizacional.....	184
Anexo F. Gráficos resultados encuesta a clientes de la EDINAR.....	185
Anexo G. Gráficos resultados entrevista a funcionarios de la EDINAR.....	189
Anexo H. Cuadros resultados encuesta a clientes de la EDINAR.....	193
Anexo I. Formatos propuestos para estandarizar procesos.....	195
Anexo J. Presentación propuesta para manuales y Código de Ética.....	197

GLOSARIO

ACTITUDES: reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una manera determinada por ello para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no sólo las normas.

ADMINISTRACIÓN: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

AMENAZAS: tendencias en el entorno de la empresa que le puede causar problemas para desarrollar su actividad productiva.

CALIDAD: nivel de satisfacción que se genera en el cliente/consumidor. Poseer atributos más perfeccionados que lo diferencien de la competencia y lo ponen por encima de ella.

CALIDAD TOTAL: filosofía gerencial que integra los conceptos de control y calidad para lograr la satisfacción de los públicos objetivo de la organización.

CLIENTE: persona u organización que realiza una compra.

COMPETENCIA: situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

COMUNICACIÓN: proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

CONSOLIDARSE: adquirir firmeza y solidez.

CONSUMIDOR: persona quien realmente da uso del bien o servicio.

CREENCIAS: son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

CULTURA ORGANIZACIONAL: tipo general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDAD: factor interno de la organización que limita su operación de tal manera que no le permite conseguir los objetivos establecidos. Se refieren

básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

EMPRESA: cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de alcanzar beneficios.

ENCUESTA: estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas, para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.

ENTORNO: todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

ESTRATEGIAS: adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir como se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

EXPANSIÓN: es una estrategia que corresponde a captar nuevos nichos de mercado, donde no hay necesidades satisfechas.

FORTALEZAS: factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa. Arma de defensa contra la competencia, componente que le permite ser competitivo y posicionarse en el mercado.

IMPLEMENTAR: planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

MACRO AMBIENTE: las fuerzas más grandes que afectan a todos los actores en el micro ambiente de la empresa.

MANTENER: es la actividad sistemática que permite controlar los resultados positivos obtenidos en los procesos de manera estable sostenible en el tiempo.

MEJORAR: parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión y de los clientes

MEJORA CONTINUA: actividad sistemática que permite aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos. Actitud de búsqueda permanente de una mejor forma de hacer las cosas, que conduce a acciones que simplifican los procesos, aumentan la cantidad, la calidad y la competitividad

MERCADO: grupo identificable de consumidores con cierto poder adquisitivo que están dispuestos y disponibles para pagar por un producto o servicio.

MISIÓN: declaración de una organización sobre su función o tarea básica. Herramienta que corresponde al propósito de la organización.

NORMAS: son reglas consensuadas. Son parámetros establecidos por la empresa para lograr un comportamiento moral.

OBJETIVOS: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación. Son los QUE de la organización. Propósitos preestablecidos por la organización para conquistar la misión de la misma.

OBLIGACIÓN: es el deber de dar pasos concretos, por ejemplo, pagar impuesto y respetar las leyes en todos los sentidos.

OPORTUNIDAD: factor encontrado en el entorno de la empresa. Da pie al ataque por parte de la empresa para con la competencia. Tendencia en el entorno que le ofrece a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos. Factor desfavorable para otra empresa que le concede a su rival la posibilidad de superar y sobrepasarla.

PLANEACIÓN: tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos puede afectar, positiva o negativamente.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

POLÍTICAS: son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción. Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

POSICIONAMIENTO: prestigio o lugar que ocupa una marca o producto en la mente del consumidor y en mercado en general.

PRODUCTIVIDAD: capacidad para producir de forma eficiente. Medida de rendimiento de los factores y procesos que tienen lugar en el ciclo productivo.

ORGANIZACIÓN: dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

SECTOR: conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio.

VALORES: son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Estos son de tipo individual y constituyen la ética de una persona.

VISIÓN: situación futura deseada. Compartida por todos los miembros de una empresa.

RESUMEN

La elaboración del plan de mejoramiento continuó para la Empresa Editora de Nariño "EDINAR" entiende un proceso de desarrollo que se describe de la siguiente manera.

Ya comprendido un diagnóstico de la situación actual de la Empresa se descubrió un problema específico en el funcionamiento de las diferentes áreas de la Compañía y el proceso de desarrollo del proyecto se estableció así. Fue necesario establecer un objetivo general y otros específicos en un orden concreto y consecuente.

Para tal desarrollo el proceso se enfocó inicialmente a todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico de la Empresa y a toda su organización (Estructura organizacional, Dependencias, Manuales, Talento humano, recursos financieros, Físicos y Técnicos, la Unidad de Mando y de control).

Teniendo en cuenta que la solución para el problema era el establecimiento de un Plan de Mejora Continua que desprende del mismo concepto de gerencia del día a día considerando dentro de este (el Mapa y análisis de procesos, Cadena de valor y la Plataforma documental).

Igualmente era importante la aplicación de ciertas matrices (DOFA, POAM, PCI) para el análisis tanto de factores internos como externos de la Empresa, y el uso de diagrama de procesos con su definición básica y algo fundamental acerca de las normas ISO 9000.

De la misma manera fue indispensable usar las técnicas estadísticas (Diagramas de flujo, de ishikawa, de pareto y de radar), con la intención de lograr la medición de los factores en los que la compañía debe incursionar para que sean mejorados y para hacer comparaciones de lo planeado y lo deseado.

En algún momento del proyecto también se tomo en cuenta teoría de servicio al cliente indispensable para el funcionamiento óptimo de cualquier Empresa que desee mantenerse y posicionarse en el mercado actual.

ABSTRACT

The elaboration of the plan of improvement continues for the Company Publisher of Nariño "EDINAR" understands a development process that is described in the following way.

Already realized a diagnosis of the current situation of the company a specific problem was detected in the operation of the different areas of the Company and the process of development of the project settled down. It was necessary to establish a general objective and other specific ones in a concrete and consequent order.

For such a process the process was focused initially to all the concerning one to the strategic direccionamiento of the Company all its organization (it Structures organizational, Dependences, Manuals, human Talent, financial resources, Physiques and Technicians, Unit of Control and of control).

Taking into account that the solution for the problem was the establishment of a Plan of Continuous Improvement I take day by day very in bill the Administration of the (Map and analysis of processes, Chain of value and documental Platform).

Likewise it was important the application of certain wombs (DOFA, POAM, PCI) for the internal so much analysis of factors as external, and the use of diagram of processes with their basic definition and something fundamental on norms ISO 9000.

In a same way it was indispensable to use statistical techniques (Diagrams of flow, of ishikawa, of pareto and of radar), with the intension of achieving the mensuration of the factors in those that the company should intrude so that they are enhanced and of course to compare that drifted with that wanted.

In some moment of the development of the project I also take the bill the theory of service to the indispensable client for the good operation of any Company that wants to stay and to be positioned in the current market.

INTRODUCCIÓN

“El mejoramiento continuo es una de las tendencias actuales más utilizadas, sin embargo es de resaltar que en el sector público no es tan difundida como lo es en las empresas privadas.”

El mundo de los negocios esta en permanente evolución, presentándose a menudo muchos cambios en las diferentes variables que afectan a la empresa como lo son las económicas, la sociales, las políticas y tecnológicas entre otras. Por lo tanto las empresas deben desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipe del mismo, reaccionando adecuadamente frente a las variables del entorno y adelantarse así pro activamente a sus necesidades y condiciones.

Lo anterior implica permanente flexibilidad a través de la innovación en cuanto a la gestión integral de la organización, ya que debe se considerada como un sistema en el cual interactúan los elementos que la conforman: Personas, procesos y recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos deseados. Además involucra una participación total de todas las personas, en el mejoramiento continuo a través de un adecuado gerenciamiento de los procesos.

La gestión del ambiente de trabajo de la organización y de sus procesos debe estar estrechamente relacionada con la planeación estratégica de la misma, para generar una cultura de innovación, cambio y compromiso enfocado hacia objetivos comunes para enfrentar así con éxito los retos que impone el mercado.

Es importante tener en cuenta que para que las empresas sean competitivas y ofrezcan servicios y productos que satisfagan las expectativas de los clientes, deben establecer procedimientos que les permitan realizar un diagnóstico de cómo gestionar la calidad y en base a este es importante resaltar que la planeación estratégica no proyecta el pasado, y que en todos los casos si un proceso administrativo desea un futuro exitoso debe necesariamente implementar como primer factor la planeación, la cual nos dice que estrategias llevar a cabo para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Es importante que la planeación que se realice se oriente en la misión de la compañía, se enfoque en la creatividad y la innovación, que esté abierta al cambio, que se enfoque hacia el entorno y fundamentalmente que se anticipe a los hechos y cambios del futuro; para que sea realmente estratégica.

De tal manera que determinar estrategias adecuadas a la situación actual de la empresa y encaminadas a lograr con éxito la implementación del mejoramiento continuo, permitirá a la organización realizar su labor con mayor eficiencia y calidad.

1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Formular un Plan de Mejoramiento Continuo a través de la utilización de herramientas como la planeación estratégica, la documentación de los procesos, el establecimiento del direccionamiento estratégico; con el fin de encontrar posibles propuestas que permitan establecer las base administrativa de la Empresa Editora de Nariño y su progreso permanente.

1.1 TEMA

El funcionamiento de las diferentes áreas de la Empresa Editora de Nariño.

1.2 TÍTULO

Diseño de un Plan de Mejoramiento Continuo para las diferentes áreas de la Empresa Editora de Nariño “EDINAR”.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Antecedentes del problema. En un principio la Empresa Editora de Nariño fue llamada Imprenta y fundada el 4 de noviembre de 1908, era entonces una unidad de publicaciones dependiente de la secretaria general del departamento y estaba localizada en la gobernación.

Como tal la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO “EDINAR” fue creada a través de la ordenanza 076 el 7 de diciembre de 1995, empieza a regir desde el 15 de diciembre de 1995, pero se protocoliza el 22 de marzo de 1996 cuando se hace la entrega formal por parte del Fondo Rotatorio. Ubicada en la Calle 19 No 23 – 78 Gobernación de Nariño – planta baja.

Los cargos con la empresa contaba en ese entonces era los siguientes:

Junta directiva compuesta por:

Gobernador del departamento de Nariño (o su delegado)

El secretario de hacienda (o su delegado)

El secretario general del departamento

Un representante del consejo departamental de cultura

Un representante de la cámara de comercio
1 Revisor fiscal
Comité de control interno

Gerente
1 Asesor Jurídico
Secretaria Ejecutiva

1 Director Administrativo

Jefe de Presupuesto, Contabilidad y Finanzas
1 Tesorero
1 Auxiliar de Presupuesto
1 Celador
1 Mensajero
1 Aseadora
1 Almacenista
1 Auxiliar de almacén

Jefe del departamento de Producción

1 Operador de Sistemas
1 Auxiliar de Sistemas
2 Diagramadores
1 Montajista
2 Fotomecánicos
2 Litógrafos

1 Corrector de Pruebas
4 Cajistas
3 Prensistas
1 Tarjetero

1 Cortador
1 Revisor de Empaques
1 Encuadernador

1 Jefe de mercadeo y publicidad

La "EDINAR" es una empresa industrial y comercial del Estado del orden departamental, con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonio propio e independiente, es decir es una empresa auto sostenible.

El objeto de la empresa es realizar trabajos de diseño gráfico, publicaciones de libros, revistas y folletos, además de la impresión de toda clase de papelería y tarjetería entre otros, así como la comercialización de los mismos.

1.3.2 Descripción del problema. La Empresa Editora de Nariño posee una administración formal al establecer y legalizar la Estructura Organizacional, el Manual de Funciones y el Reglamento Interno de Trabajo, sin embargo la misión, la visión, políticas están planteadas de manera informal, mostrando falencias en su direccionamiento lo cual no permite que se cumpla de una manera óptima y eficiente el objeto social de la empresa.

Además aunque posee un Manual de Funciones como se mencionó anteriormente este se encuentra desactualizado puesto que carece de la descripción de habilidades que requiere cada cargo para desempeñarse eficientemente y en armonía con los demás funcionarios de la empresa. También esta herramienta administrativa no esta acorde con el formato que posee el Manual de Procesos y Procedimientos por lo cual la empresa ve la necesidad de de mejorar estos manuales y estandarizarlos.

Se puede hacer hincapié en el hecho de la empresa esta iniciando un proceso en busca de la calidad, motivo por el cual se ha interesado por ir supliendo todos los aspectos que a ella conciernen a través de la implementación del mejoramiento continuo en las áreas de la empresa.

1.3.3 Formulación del problema. ¿Cómo establecer un Plan de Mejoramiento Continuo para la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO?

1.3.4 Sistematización del problema

- ♣ ¿De que manera ha incidido en el desarrollo de la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO la falta de un buen Direccionamiento Estratégico?
- ♣ ¿El medio ambiente externo en que se desenvuelve la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO le es favorable o desfavorable?
- ♣ ¿Cuál es la satisfacción del cliente con los productos que ofrece la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO?
- ♣ ¿Cómo monitorear la satisfacción del cliente para mejorar la calidad de los productos?

- ♣ ¿Qué impacto sobre el funcionamiento de la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO tendrá la inducción en el proceso de mejoramiento continuo?
- ♣ ¿Cuáles son las fortalezas de la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO para enfrentar a la competencia?
- ♣ ¿Cómo plantear propuestas de mejoramiento para que la empresa siga implementando estrategias de mejora a través del tiempo?
- ♣ ¿Cuáles son las limitantes que tiene la empresa y en particular que le impide alcanzar un mayor crecimiento?
- ♣ ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa?

1.3.5 Situación actual de la empresa. Actualmente la Empresa Editora de Nariño es una empresa de carácter estatal, auto sostenible con autonomía administrativa, se saneo completamente en el año 2004 y pretende mantener su estabilidad económica por lo cual esta buscando las alternativas que sean necesarias para consolidar tal propósito.

La empresa se desempeña muy bien a pesar de no poseer la maquinaria deseada para lograr una óptima calidad, esto ya que no poseen aún los recursos suficientes para adquirirla debido a su reciente saneamiento fiscal.

Es de resaltar que la empresa para lograr el objetivo de ser competitiva, rentable y sostenible ha decidido estructurar adecuadamente su Direccionamiento Estratégico e implementar un gerenciamiento de procesos, que cristalicen la planeación con la cuál se regirá la empresa.

Ahora la empresa cuenta con 10 empleados, y en ciertas ocasiones cuando se considera necesario se contrata auxiliares temporales para hacer el trabajo a tiempo.

Su clima organizacional ha mejorado, más sin embargo aún teniendo los empleados de planta su estabilidad no se desempeñan con la eficiencia deseada debido a la inexistencia de un adecuado direccionamiento estratégico así como la falta de procesos y procedimientos.

Por otra parte la empresa cuenta con personas emprendedoras y dedicadas que necesitan de ciertas normas para lograr optimizar sus recursos y una mayor rentabilidad; y que además necesitan de una concientización que les permita ver

la empresa en la que trabajan como suya para que realicen su trabajo con sentido de pertenencia y con un mínimo de errores.

▲ Planeación

Descripción de la empresa

RAZÓN SOCIAL:	Empresa Editora de Nariño "EDINAR"
NIT:	814.000.416-3
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Publicación e impresión de documentos y comercialización de los mismos.
REPRESENTANTE LEGAL:	Jairo Edmundo Otero Eraso. Gerente economista especialista en desarrollo Regional.
UBICACIÓN:	Planta baja Gobernación de Nariño
TELÉFONO:	7 23 89 60

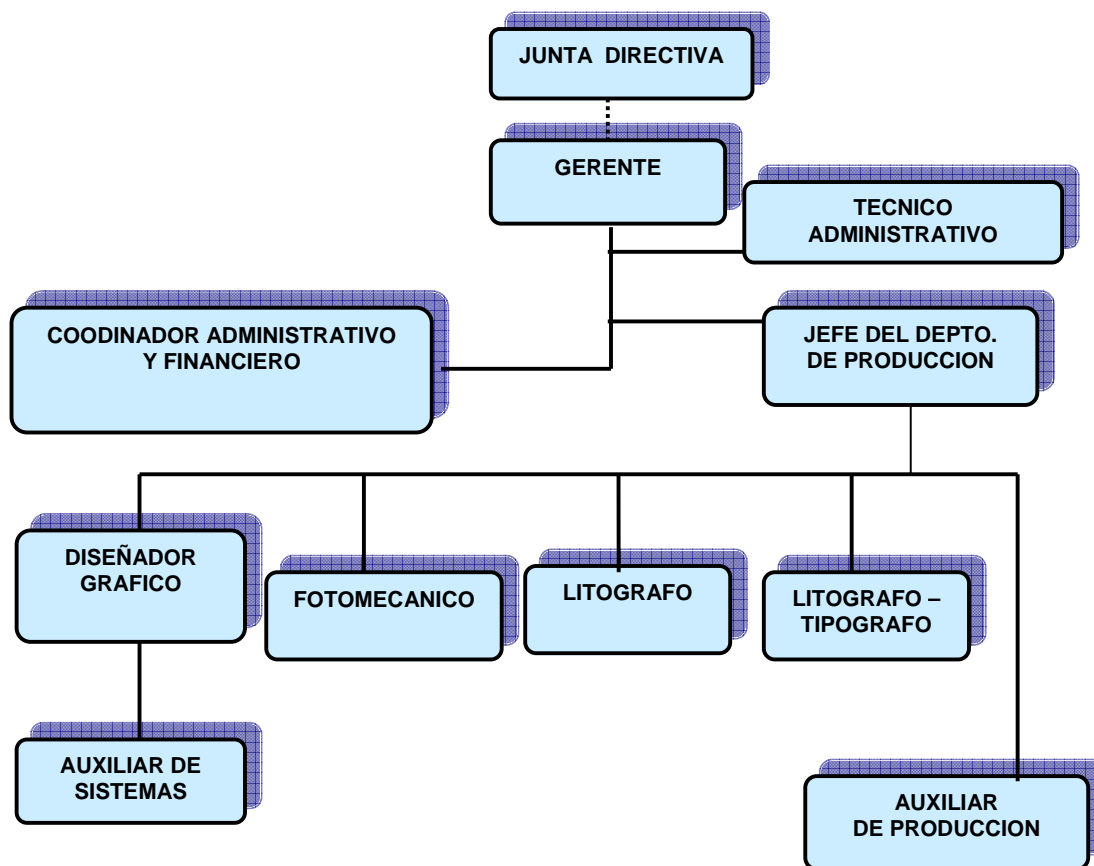
Misión. Lograr con sentido social un efectivo y eficiente servicio de la industria tipográfica y litográfica a través de la prestación óptima y profesional en las Artes Gráficas del Departamento de Nariño; que nos permita garantizar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Visión. La Empresa Editora de Nariño "EDINAR" tiene como visión consolidarse como una de las mejores empresas editoras de Nariño ofreciendo excelentes condiciones de competitividad, sostenibilidad y rentabilidad que contribuyan al desarrollo cultural y social del departamento.

Objetivos. Nuestros objetivos están relacionados con las publicaciones permanentes en la Gaceta Departamental y venta de servicios en la ejecución de trabajos de Diseño e impresión de material publicitario como libros, revistas folletos, plegables, tarjetas, papelería en general y otros de la industria litográfica.

▲ **Organización.** La Empresa Editora de Nariño posee una estructura organizacional que muestra una planta de personal compuesta por empleados públicos de carrera de carrera, libre nombramiento y remoción y trabajadores oficiales, la que se determina así:

Figura 1. Estructura organizacional actual



Fuente: ordenanza 076 del 7 de diciembre de 1995

Dependencias. Actualmente la empresa posee dos departamentos: “Administrativo y Financiero” y “Productivo”, los cuales se encargan de las siguientes funciones, entre las principales tenemos:

1) Función Administrativa y Financiera. la cual es desarrollada por el Coordinador Administrativo y Financiero y por el Técnico Administrativo.

♣ Técnico Administrativo. transcribe y digita toda la información relacionada con el manejo de tesorería.

♣ **Coordinador Administrativo y Financiero.** analiza dirige y controla los movimientos de recursos de la entidad, consolidando los movimientos contables y de presupuesto para la elaboración de estados financieros. Además debe responder por el manejo de archivo y efectuar los actos relacionados con el personal de la entidad.

2) **Función De Producción.** Es desarrollada por el Jefe de Producción, Diseñador Gráfico, Auxiliar de Sistemas, Fotomecánico, Litógrafo y el Auxiliar de Producción, los cuales se encargan de procesar la materia prima hasta obtener el producto terminado (libros, revistas, folletos etc.).

Manuales. La empresa posee un Manual de Funciones donde se describe el nombre del cargo, el jefe inmediato, la naturaleza del cargo, el objetivo del cargo, los requisitos, la experiencia y las actividades que deben desarrollar según el cargo que desempeñen.

Talento humano. EDINAR posee ciertos mecanismos de motivación como el sistema de remuneración que asigna un salario justo y el derecho a prestaciones laborales.

Recursos financieros. En la actualidad la empresa pasa por una situación económica favorable debido a un comportamiento sostenible y creciente de la demanda, a esto se le suma el apoyo que la Gobernación le brinda al proporcionarle una planta física, los servicios públicos y la exclusividad de publicar los actos administrativos emitidos por cualquier dependencia de la Gobernación y los contratos estatales mencionados en la ley 80 de 1993, pero sobre todo los trabajos publicitarios y de impresión que esta institución lleva como principal cliente a la EDINAR.

Recursos físicos y técnicos. En este momento la Gobernación ha reducido el espacio físico a la empresa generando desorden e incomodidad para desarrollar las operaciones, debido a esto el Gerente ve la necesidad de buscar un local apropiado para su funcionamiento. En cuanto al aspecto tecnológico EDINAR posee los elementos necesarios aunque planea para el futuro actualizar equipos y maquinaria.

♠ **Dirección**

Unidad de Mando. La autoridad descansa sobre el Gerente de la Empresa Editora de Nariño, quien se preocupa por mejorar paulatinamente el ambiente de trabajo para desechar un clima hostil, enfatizando en la importancia de la capacitación con el ánimo de ir cambiando la mentalidad de sus funcionarios y con la expectativa de hacer de ellos personas más receptivas y abiertas a nuevos conocimientos que de alguna manera mejorará más adelante su productividad y la capacidad multifuncional para suplir ausentismos que se presenten.

Sobre el Gerente descansa la responsabilidad de establecer vínculos comerciales ya que la empresa no posee un área de marketing o de ventas, más sin embargo es de resaltar que se llevan a cabo diferentes mecanismos publicitarios.

♠ **Control**

Unidad de Control. Descansa sobre el Jefe de Producción quien se ocupa de supervisar las tareas de todos y cada uno de los operarios de forma diaria.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La Empresa Editora de Nariño “EDINAR”, acaba de sobrepasar una etapa de saneamiento fiscal, hoy se considera una empresa autosostenible con autonomía económica y administrativa, motivación que la impulsa a buscar alternativas que le permiten mantener dicho beneficio.

La “EDINAR” requiere en este momento de un modelo que aplicado a su actual estructura permita un mejoramiento continuo en pro de la calidad de sus productos y por ende la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos, con el ánimo de llegar a ser líder en el mercado regional y con el tiempo extenderse a nuevos mercados.

Por otro lado las exigencias del mercado son imprescindibles y la empresa debe estar a la vanguardia de los posibles cambios que se puede presentar, por lo cual es de vital importancia desarrollar dentro de la misma un sentido más amplio de pertenencia, concientizando a sus trabajadores de la importancia que tiene sacar al mercado un producto con calidad que satisfaga todas y cada una de las expectativas del consumidor, y que por supuesto se vea reflejado en un incremento de utilidades para la organización que le permita ser mas rentable y de paso implementar otras motivaciones para sus empleados.

Todas las organizaciones buscan resultados óptimos en el desarrollo de su actividad cotidiana, se han preocupado por investigar como pueden optimizar sus recursos de manera estratégica para volverse más competitivos, además es evidente su continuo interés por el desarrollo permanente del talento humano, por su valoración, por perpetuar un ambiente organizacional ameno, óptimo para el mejor desempeño de los trabajadores propiciando la participación y el liderazgo; puesto que el ser humano es el eje de toda empresa y su activo máspreciado.

Además es importante considerar la importancia de la creación de un Manual de Procesos y Procedimientos para todas las empresas ya que la gerencia de los procesos en las organizaciones del siglo XXI es uno de los factores claves para su éxito.

No se puede descartar que desde que se comenzó a hablar de calidad en el siglo XX se inicio la concepción de la gerencia de procesos pero en realidad en forma incipiente. Hoy en día ésta es inherente al trabajo habitual en las empresas, esencial para reconocer a las organizaciones con desempeño excelente.

Las Organización Internacional de Normalización ISO también ha establecido que todos y cada una de los procesos que lleve a cabo la empresa y sus respectivos reglamentos, políticas y valores deben estar debidamente reglamentados, esto como una característica esencial en la gestión de la calidad y así se ha plasmado en la revisión técnica de la familia de normas ISO 9000.

Sólo así se logra crear mayor sentido de pertenencia, mayor motivación de los empleados al ser tomados en cuenta, incremento de la productividad y la eficiencia, y por supuesto la continua satisfacción de las necesidades de los clientes.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

♣ Formular un PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO en la ciudad de San Juan de Pasto para el periodo 2005-2006.

1.5.2 Objetivos Específicos

♣ Lograr un conocimiento profundo de las variables internas y externas de la Empresa, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través de la construcción de la DOFA.

♣ Identificar el direccionamiento actual de la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO para así clarificar sus metas y objetivos, establecer una visión, misión, políticas y valores concretos y de forma mancomunada.

♣ Proponer un nuevo direccionamiento estratégico para EMPRESA EDITORA DE NARIÑO.

♣ Medir la satisfacción del cliente sobre los productos y el servicio que ofrece la empresa y proponer estrategias de mejoramiento que permitan establecer a través del tiempo una cultura de servicio al cliente.

♣ Monitorear el clima organizacional de la empresa para encontrar puntos susceptibles de mejoramiento.

♣ Establecer herramientas y estrategias de mejoramiento.

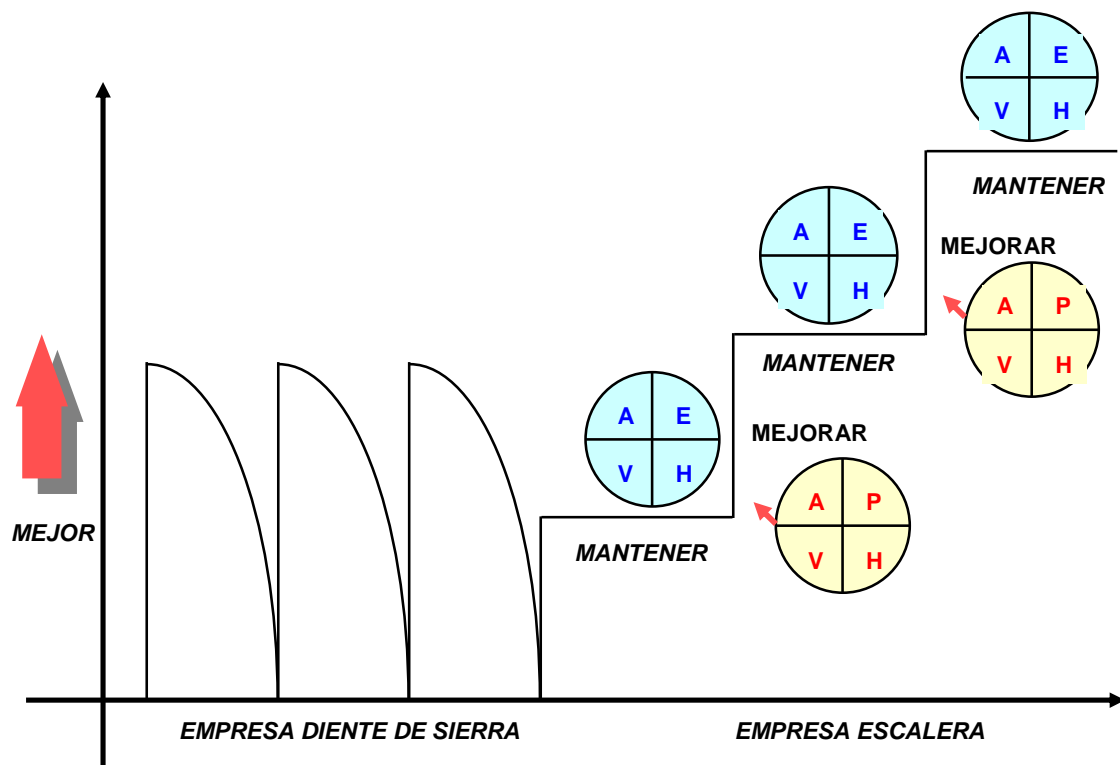
♣ Llevar a cabo el mejoramiento del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa y del Manual de Funciones.

♣ Ahondar en lo que respecta a los principios y valores de la empresa para establecer un parámetro de conducta que sea aceptado por iniciativa propia.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Figura 2. El Proceso del mejoramiento continuo



Fuente: El Proceso de Mejoramiento Continuo 1995.

2.1.1 Mejoramiento Continuo. La aplicación de un plan de mejoramiento continuo es una de las herramientas indispensables para responder a los constantes cambios organizacionales, orientándose a estandarizar, mantener y mejorar los procesos en busca de la eficiencia productiva.

La teoría del mejoramiento continuo hace referencia a la forma de organizarse con el fin último de satisfacer las necesidades del cliente/consumidor; no es suficiente con que las empresas se mantengan, puesto que esto implica seguir igual, y esto no se recomienda en un ambiente de competencia como el que vivimos actualmente, por lo cual se recomienda estar a la vanguardia de los tiempos venideros, preparándose continuamente y mejorando en todos los aspectos.

La mejora continua recomienda seguir 5 pasos:

♣ **Fijar objetivos.** Es necesario fijar objetivos de corto alcance que sirvan de apoyo al objetivo general.

♣ **Medir la ejecución.** Esta se mide a través de indicadores sencillos, luego los resultados deben hacerse públicos, se deben incluir gráficos que permitan mayor comprensión y por supuesto llevar un registro detallado de los cambios que se presenten.

♣ **Establecer prioridades.** No es posible en ocasiones resolver todos los problemas al mismo tiempo, por ello se hace necesario establecer un orden según la importancia de los mismos.

♣ **Analizar problemas.** Esta actividad tiene efectos más positivos cuando se lleva a cabo en equipo. Se pueden utilizar técnicas como el diagrama de ishikawa entre otros, y dentro de estas herramientas para recolectar información sobre los problemas que se puedan estar presentando como las hojas de chequeo y la estratificación.

♣ **Instrumentar las mejoras.** Una vez se haya llegado a una acción estructurada se aplica en el área de trabajo, se mide, se cuantifica y se mejora. Una vez alcanzado el mejoramiento propuesto, se establece nuevos objetivos y se reinicia el ciclo.

La mejora continua se basa en el seguimiento constante. Cuando todos hayan entendido el mensaje y se han involucrado al grado de asumir sus responsabilidades, el líder podrá delegar tareas de mantenimiento y enfocarse a la mejora de las áreas.

En este caso para implementar el mejoramiento continuo hemos considerado básico enfocarnos inicialmente en la planeación estratégica con el ánimo de establecer cuál es la situación actual de la empresa.

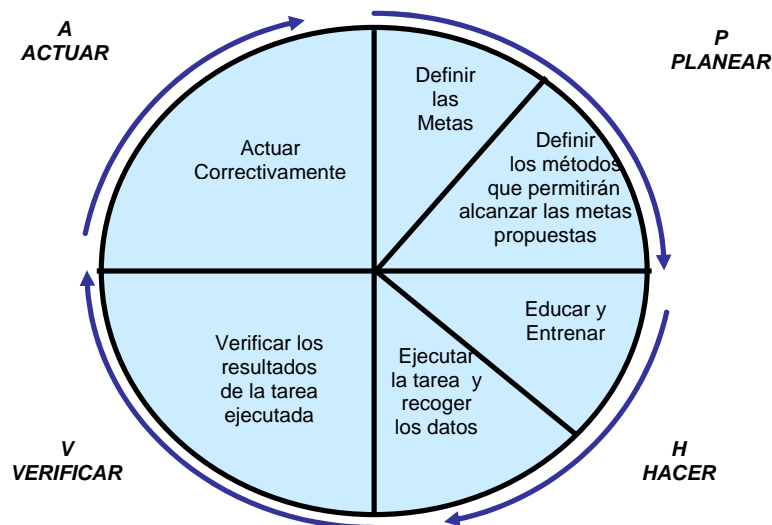
Es importante tener en cuenta que en la teoría administrativa periodo tras periodo, se ha venido mostrando diferentes tendencias que se vuelven clásicas. La planeación estratégica se ha venido aplicando por mucho tiempo, motivo por el cual es importante tener conocimiento acerca de sus aspectos.

En primer lugar y como inicio de un buen plan de mejoramiento hay que resaltar partes fundamentales de la planeación estratégica como el establecimiento de un direccionamiento estratégico y algunas matrices como la D.O.F.A, P.O.A.M y P.C.I las cuales son fundamentales para un monitoreo a nivel interno y externo de la empresa y a través de las cuales se puede plantear las estrategias de mejoramiento necesarias y por supuesto los planes operativos pertinentes para aplicarlos de forma periódica en la organización a estudiar.

2.1.2 Planeación Estratégica. Edwar Deming plantea una base estratégica par implementar el mejoramiento continuo representado en un gráfico que requiere para su efectividad que se lleven a cabo 4 actividades.

Figura 3. Método básico para la administración por procesos. Ciclo PHVA

Es la concepción gerencial básica que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y entre los procesos y los resultados.



Fuente: Gerencia de Procesos 2001.

- ♣ **Planear.** Hacer un pronóstico, tener un antecedente, una expectativa y establecer un plan para luego comparar el desempeño
- ♣ **Hacer.** Llevar a cabo lo planeado para validar su efectividad con los resultados
- ♣ **Verificar.** (Revisar) comparar desempeño real de la empresa con la expectativa

♣ **Actuar.** (Corregir) para ver si es necesario modificar la estrategia y así no entorpecer el avance de actividades

La retroalimentación es clave ya que con base en la claridad con que se hayan capturado los principios esenciales de la estrategia se establecerá la estructura del plan y los responsables en cada área.

La solución de dudas de forma inmediata es necesaria para instaurar un ambiente de comunicación y participación. Establecidas las estructuras y asignados los responsables e informadas a la áreas correspondientes, se desarrolla los sistemas procesos y procedimientos y por su puesto se implanta indicadores y el seguimiento de los mismos en la marcha de actividades en los plazos predeterminados.

Direccionamiento estratégico. Toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente que sean sugeridos por las directivas y divulgados de manera informal; el análisis de dicho direccionamiento con el cual cuenta la empresa nos servirá de marco de referencia para iniciar el diagnóstico de su situación actual.

Por otro lado el mejoramiento continuo enfatiza en que la visión y la misión de toda organización deben ser conocidas y comprendidas por todos sus miembros, de tal manera que la gente este en capacidad de establecer sus expectativas y por ende unos objetivos concretos, claros y acordes con el direccionamientos de la compañía.

Los directivos deben hacerse preguntas claves para formular y desarrollar la planeación:

- ♣ ¿Quién es el cliente?
- ♣ ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ♣ ¿Qué producto o servicio necesita y compra el cliente?
- ♣ ¿Qué servicio vende nuestra competencia y cual nuestra empresa?
- ♣ Y pensando en el futuro: ¿Cuál es nuestro negocio, cual será nuestro negocio y cual debería ser nuestro negocio?

Por otro lado la misión debe conocerse y ser clara para cada uno de los miembros de una organización, sólo así se podrá llamar herramienta y será útil. Cuando la organización no tiene conciencia de su misión la herramienta se convierte simplemente en una frase que está por ahí pero que nadie aplica, no podrá recoger los valores institucionales ni será fuente de inspiración para las personas.

Para definir la VISIÓN de la empresa es necesario hacer énfasis en la misión y por su puesto mirar la empresa hacia el futuro. La MISIÓN es la razón de ser de la empresa lo que hace, su objeto social.

Es importante también identificar los objetivos o propósitos que se quiere alcanzar. Si son específicos y mensurables: establecer el beneficio que traerán y en que proporción. Deben establecerse positivamente: de tal manera que se vean ya consumados. Además hay que tener en cuenta que para emprender cualquier iniciativa o proyecto es necesario establecer una meta por lo menos para determinar un camino a seguir que permita establecer cuando se esta andando mal.

Se debe establecer el tiempo para cumplir cada objetivo, implantando así sentido de urgencia para llevar a cabo la tareas. Además es indispensable estructurar un cronograma de actividades puesto que éste permite trabajar continuamente por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el objetivo final. Es preciso conocer cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otra manera no se podrán adelantar estrategias para obtenerlos.

Se ocupa entonces la planeación de desplegar y mantener un ajuste estratégico entre los recursos y los objetivos de la organización teniendo en cuenta sus oportunidades y los posibles cambios que se presentan en el mercado.

Que es la ética. Lo que se hace por obligación, pierde todo mérito, lo que se realiza por propio convencimiento, adquiere verdadero valor. Con esto se da a entender que la obligación le quita al hombre la única posibilidad de ser él mismo, de acuerdo con su propia moralidad y con su propio criterio. Pero hay que aclarar también que una cosa es la obligación entendida como coerción externa y otra como la obligación basada en la presión interna que ejercen los valores en la conciencia de una persona.

Aquella obligación interna, autónoma e incoercible que se deriva de la introspección de una persona como ser humano libre y dotado de razón y que establece una línea directriz de su propia conducta haciéndole preferible una actitud que otra en determinado momento, es lo que llamamos ética.

Cuando nos referimos a la persona como libre y dotada de razón, hablamos de su capacidad de aceptación o rechazo ante preceptos propuestos por otros después de analizar la conveniencia de acatarlos o no.

Que es el código de ética. Es la declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

Para que sirve el código de ética. Sirve el código de Ética para procurarle a la Empresa una herramienta que la oriente y guíe durante el desarrollo de sus funciones, recordándole cual es su origen y función dentro de la sociedad, y que su honor será solo el reflejo de su lealtad hacia éste Código.

Este código será fuente de fortaleza moral al momento de tomar las decisiones que hacen a un hombre de negocios, un ser humano integro y respetable.

La ética debe estar implícita en cualquier organización ya que esta funciona gracias a las personas las cuales poseen una ética individual forjada a través del tiempo. En la sociedad existen lineamientos que nos exigen actuar con moral, para tal propósito se ha venido estableciendo pautas y normas en torno a las cuales debe girar todo individuo, la moral establece unos valores que son considerados como los parámetros de los cuales se habla que contribuyen a la libertad del individuo al darle una guía para regir su actitud.

De igual manera a nivel empresarial se establecen y manejan los valores corporativos encaminados al equilibrio en la conducta de los funcionarios que integran la organización.

Es un comportamiento ético de la empresa establecer dichos valores sin inclinarse hacia ningún beneficio individual, de tal manera que estos se tomen imparciales y en iguales condiciones de proporcionar beneficios a nivel colectivo. Esto contribuye al afianzamiento de la integridad que presume un proceder transparente en la ejecución de obligaciones que se deben realizar al interior de la empresa. El respeto significa reconocer que los individuos sostienen relaciones

fuera de la empresa, poseen autonomía, privacidad, dignidad, derechos y necesidades.

Las organizaciones y sus directivos tienen la obligación de encaminar el respeto a la propiedad intelectual y privada. De tal manera que al regirse la empresa por unos valores, se favorece a sí misma a sus colaboradores y a la sociedad en general.

Pasos para creación del Código de Ética. Inicialmente es importante convocar a cada funcionario para que opine respecto al tema y contribuya con sus ideas, dando a conocer los valores que practica y las conductas que le son de su agrado, al igual que las conductas que le gustaría que se asumieran a nivel general.

En segundo lugar se hace necesario organizar y analizar dicha información y establecer de forma preliminar los valores corporativos de la empresa y presentarla a todos los interesados o involucrados.

En tercer lugar es importante recordar que hay que organizar una reunión en la cual se puedan discutir y analizar aspectos referentes a la ética, acogiendo todos y cada uno de los departamentos o áreas que conforman la empresa, en la primera reunión que se lleve a cabo es necesario dar a conocer a todos los funcionarios la importancia de comportarse éticamente y como contribuye esto a la creación y mantenimiento de un clima y una cultura organizacional adecuada y por su puesto dar a conocer los lineamientos que ha establecido la empresa para regir su conducta, aclarando, que no es una normatividad sino una guía en la cual pueden enmarcarse para direccionar sus actividades. Sin descartar el hecho de establecer reuniones posteriores con el ánimo de identificar las posibles conductas de algunas personas que estén afectando de alguna manera a los demás para sugerir direccionarlas con el ánimo de mejorar las condiciones de trabajo. Y de igual manera premiar a quienes se han esforzado por poner en práctica los valores de la empresa su ética individual a favor de todos. Esta es una forma de mantener motivada la iniciativa. Y en cuarta instancia se debe revisar y actualizar el código de ética.

2.1.3 Gerencia del día a día. La gerencia del día a día propone mantener y mejorar los procesos repetitivos de una organización ya que estos representan el 95% o más de la totalidad de los procesos.

Gestión de los procesos del día a día. La gestión de los procesos rutinarios o del día a día, es la implementación de un conjunto de actividades, técnicas y herramientas, encaminadas a lograr los objetivos asignados a cada proceso y a la perfección en el trabajo cotidiano de las personas.

Establece la identificación, diseño y estandarización de los procesos, definiendo responsables sobre los mismos, evaluando los resultados en aras de lograr las metas planeadas, implementando las acciones correctivas necesarias para ofrecer efectiva y eficientemente un valor agregado al cliente.

Campos de acción de la gerencia del día a día

- ♣ Análisis y evaluación de procesos
- ♣ Solución de problemas y anomalías
- ♣ Estandarización

Análisis de los procesos del día a día

- ♣ Identificación de las cadenas Cliente proveedor de los procesos
- ♣ Caracterizar los productos y servicios de acuerdo a la necesidad de los clientes
- ♣ Identificar el valor agregado de los productos que se están entregando a los clientes
- ♣ Identificar el sistema de medición y seguimiento para controlar los procesos y garantizar las características de los productos
- ♣ Realizar los planes de acción para asegurar el cumplimiento de los procesos

Cadena de valor. Es el punto de partida de la organización por procesos y representa los grandes procesos de la organización que agregan valor a la luz del cliente.

Para construir la Cadena de Valor se debe tener en cuenta lo siguiente:

- ♣ Establecer inicialmente cuales son los clientes más representativos de la empresa: tamaño, volumen de compras, nivel de quejas, etc.
- ♣ Identificar los productos o servicios que la empresa le ofrece a estos clientes
- ♣ Establecer los elementos de la Misión que expresan lo que la empresa hace
- ♣ Definir los procesos de primer nivel que la organización requiere ejecutar para entregar los productos o servicios identificados, a los clientes más representativos

Plataforma documental. Son los documentos que se deben tener en cuenta para la correcta ejecución del procedimiento, que sirven de consulta o que contienen teoría de interés para los colaboradores del proceso. Estos documentos son los siguientes:

- ♣ Mapa de Procesos
- ♣ Caracterización de procesos
- ♣ Definición de Indicadores
- ♣ Matriz de instrumentación de indicadores
- ♣ Procedimiento con su respectivo Flujograma de proceso
- ♣ Plan de Control de Proceso

Mapa de procesos. El mapa de procesos lo constituyen los Macroprocesos de una organización con sus procesos críticos:

- ♣ Procesos de la alta dirección incluyen, por ejemplo: Planeación, asignación de recursos, revisión de Alta Dirección etc.
- ♣ Procesos de realización o de primer Nivel o Cadena de Valor incluyen, por ejemplo: Procesos relacionados con los clientes externos, prestación de servicio
- ♣ Procesos de soporte incluyen, por ejemplo: entrenamiento, mantenimiento

2.1.4 Matrices para análisis interno y externo de la empresa. Es indispensable efectuar un análisis del entorno de la empresa que nos de lugar a potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas del medio externo, y por supuesto llevar a cabo un análisis al interior de la organización que permita identificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, tareas básicas para formular una postura estratégica de la organización.

Matriz DOFA. También llamada FODA o SWOT, es una herramienta que puede ser usada por cualquier de los departamentos de la empresa, sirve para el análisis de diferentes aspectos.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el Perfil de Amenazas y Oportunidades en el medio (POAM) y el Perfil de Capacidades y Fortalezas Internas (PCI), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se deben mover.

Un análisis DOFA congruente con la realidad proporciona la información necesaria para la toma de decisiones y permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto.

Cuando se lleve a cabo el análisis interno se deben tener en cuenta lo siguiente: comparar objetivamente la empresa y su competencia logrando así determinar fortalezas y debilidades a nivel interno y debe explorar de forma amplia y profunda el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas a nivel externo. En el momento de realizar un análisis interno hay que considerar todos los aspectos que se manejan en la empresa como recursos humanos, físicos, financieros, técnicos y tecnológicos, riesgos entre otros.

Cuando se lleva a cabo el análisis externo se deben tener en cuenta los aspectos demográficos, culturales, políticos e institucionales.

La matriz DOFA es una herramienta muy utilizada para formular estrategias, mediante esta técnica se pueden formular cuatro tipos de estrategias:

- ♣ ESTRATEGIAS FO: se basan en el uso de fortalezas internas, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas
- ♣ ESTRATEGIAS DO: sirven para erradicar o disminuir, las debilidades internas mediante el uso de oportunidades externas
- ♣ ESTRATEGIAS FA: consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa para erradicar o disminuir el impacto de las amenazas externas
- ♣ ESTRATEGIAS DA: consiste en reducir debilidades y evitar las amenazas

Matriz POAM – perfil de oportunidades y amenazas del medio. Es un diagnóstico que permite identificar los factores externos de la empresa para llevarlo a cabo es necesario preparar información sobre cada uno de los factores objeto de análisis, identificar Oportunidades y Amenazas, con lluvias de ideas, y agrupar los factores que a ella conciernen como los son:

- ♣ Factores Económicos
- ♣ Factores políticos
- ♣ Factores Sociales
- ♣ Factores Tecnológicos
- ♣ Factores Geográficos

Luego se califica y se da prioridad a la Oportunidad o Amenaza en la escala: Alta - Media- Baja, para poder ponderar el impacto de la Oportunidad y Amenaza en el éxito actual de la organización.

La interpretación de la matriz se hace identificando sus oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Matriz PCI – Perfil de Capacidad Interna. Al contrario del anterior diagnóstico este enfatiza en el estudio de los factores internos de la empresa como lo son las debilidades y las fortalezas, más sin embargo también hay que seguir los mismos pasos anteriores de la siguiente manera:

Preparar la información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis e identificar las Fortalezas y Debilidades, utilizando el método de lluvia de ideas.

Luego es necesario agrupar por capacidades:

- ♣ Capacidad Directiva
- ♣ Capacidad Competitiva
- ♣ Capacidad Financiera
- ♣ Capacidad Técnica o Tecnológica
- ♣ Capacidad de Talento Humano

Igualmente se procede a calificar y a dar prioridad a la Fortaleza o Debilidad en la escala: Alta – Media – Baja y se pondera el impacto de la Fortaleza y Debilidad en el éxito actual de la organización.

Para finalmente explicar la matriz se identifica sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

2.1.5 Diagrama de procesos. El diagrama de procesos proporciona una descripción sistemática del ciclo de un trabajo o proceso con suficientes detalles de análisis para planear la mejora de los métodos. Cada miembro de la familia de diagramas de procesos está diseñado para ayudar al analista a formarse una imagen clara del procedimiento existente.

Al estructurar un proceso, se ofrece una visión general de las fases de que el consta, ya que se da una representación exhaustiva del proceso a través de la diagramación del procedimiento, con el propósito de poder así distinguir cada uno de los procedimientos que se siguen perfectamente diferenciados, con el objetivo de que al observarlo podamos hacernos una idea general de todo el proceso.

Al estandarizarlo podemos ver que ofrece a través de determinadas técnicas de diagramación, una representación que sirve como guía tanto para los funcionarios como para quienes se interesen por conocer los procesos de la empresa.

Describir el procedimiento es importante porque así se podrá conocer de forma detallada con actividades cada fase de éste, identificando quienes intervienen en el, las materias primas que utilizan, como lo hacen, sus recursos técnicos entre otros; así se traduce en una ESTRUCTURA que respetamos y que diferencia a cada empresa.

Definiciones básicas

- ♣ Proceso. Conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos para el logro de un resultado (producto o servicio) y que tiene un responsable
- ♣ Actividad. Conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado
- ♣ Tarea. Conjunto de acciones simples interrelacionadas para el logro de una actividad

Enfoque basado en procesos (ISO 9000). El equilibrio social está en juego, resulta inaceptable encontrar hoy empresas con mandos rígidos y ancladas en el pasado, sin la capacidad de adaptarse a los cambios y que no se enfocan en su cliente, por eso es importante, para una firma que desee alcanzar altos niveles de competitividad, el uso y aplicación de estándares de calidad internacionales que le permitan ampliar sus mercados, mejorar su posicionamiento y crear valor.

♣ **Qué Son las Normas ISO 9000.** La serie ISO 9000 es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la empresa que han ganado reconocimiento y aceptación internacional debido al mayor poder que tienen los

consumidores y a la alta competencia internacional acentuada por los procesos integracionistas.

✦ **Antecedentes de las normas ISO 9000.** La normalización internacional se realiza con base en un profundo razonamiento, que se refiere tanto a legislación comunitaria de productos o servicios como en la optimización de recursos, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento rentable de las empresas. Las Empresas deben tener un sistema de calidad mejor cada día, que integre todas las actividades que puedan contribuir a satisfacer las necesidades de los clientes; motivo por el cuál surge la necesidad de normalizar el aseguramiento de la calidad.

El Organismo Internacional de Normalización, ISO, (International Organization for Standardization), fue creado en 1947 y cuenta con 91 estados miembros, que son representados por sus organismos nacionales de normalización.

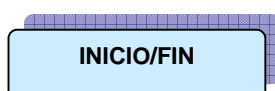
2.1.6 Técnicas estadísticas de mejoramiento. Las Técnicas Estadísticas podrán ser utilizadas como herramientas de análisis, entre las cuales tenemos las siguientes:

✦ **Diagramas de flujo.** Un diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transporte, inspección, demora y almacenaje que se efectúan en un proceso.

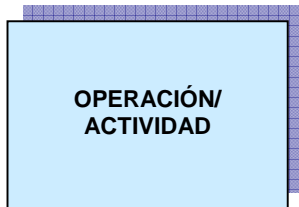
Como plantea Harrington: “existen muchos tipos diferentes de diagramas de flujo que se pueden utilizar para representar una imagen del proceso de negocios. Algunos de los más comunes son: Diagrama de bloques, Estándares ANSI, Geográficos, funcionales y flujo de datos”¹.

1. HARRINGTON, H.J. Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p 345.

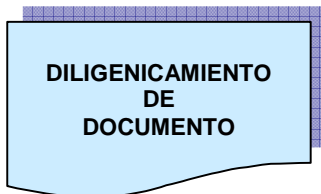
Tomando en cuenta los Estándares ANSI tenemos:



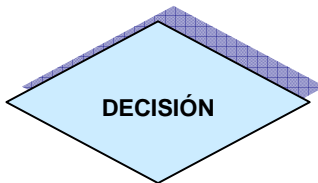
Símbolo utilizado para iniciar o terminar un proceso.



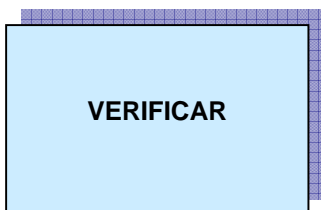
La operación sucede cuando se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto, cuando se ensambla o desmonta de otro objeto, o cuando se arregla o prepara para otra operación, transportación, inspección o almacenaje. También se da cuando se entrega o recibe información o bien cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.



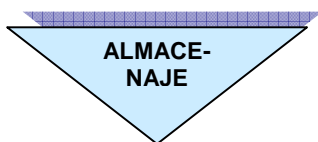
Se utiliza en el momento de la elaboración de cualquier tipo de documento que sea necesario para que se lleve a cabo un procedimiento.



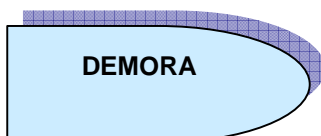
Símbolo que se usa cuando hay que tomar una decisión importante o para determinar que camino debe seguir el proceso si este tiene más de un camino.



Sirve para inspeccionar. La inspección sucede cuando se examina un objeto para identificarlo o para verificar la calidad de cualquier de sus características.

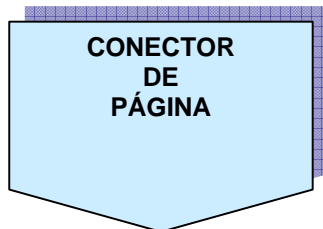


El almacenaje se da cuando un objeto se mantiene protegido contra la movilización no autorizada.

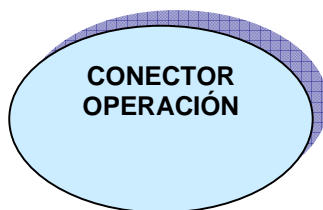


Un objeto demora o esta rezagado cuando las condiciones con excepción de las que de manera intencional se modifica las características físicas o

químicas del mismo, no permiten o requieren que se realice de inmediato el siguiente paso según el plan.



Cuando un proceso tiene muchos procedimientos es necesario utilizar dos o más páginas por lo cual es necesario utilizar un conector de página que le permita al lector seguir la secuencia del proceso. En el interior del símbolo se ubica una letra (A, B, C. etc.) A: para conectar la primera y la segunda página y así sucesivamente.



Cuando una actividad del proceso pasa a otra que esta en otra hoja o demasiado lejos, es necesario utilizar un conector de operación que le permita al lector seguir la secuencia del proceso. En el interior del símbolo se ubica el número de la operación a la cual pasa (1, 2, 3.....30, 40 etc.).

♣ **Diagrama de Ishikawa.** Los diagramas de causa y efecto son dibujos de líneas y símbolos que representan determinada relación entre efecto y sus causas. Su creador fue el doctor KAORU ISHHIKAWA en 1943 y también se le conoce como diagrama de Ishikawa.

Los diagramas de causa y efecto sirven para determinar que efecto es negativo y así emprender las acciones necesarias para corregir las causas o bien para detectar un efecto positivo y saber cuales son sus causas, casi siempre por cada efecto hay muchas causas que contribuyen a producirlo.

♣ **Diagrama de Pareto.** Mediante el Diagrama de Pareto se puede detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio de Pareto (pocos vitales, menos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves.

La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Jesús Villegas nos presenta la siguiente definición: “ El Diagrama de Pareto es una gráfica que representa en forma ordenada el grado de importancia que tienen diferentes factores sobre determinado problema o variable, tomando en consideración la frecuencia o la cantidad de veces en que ocurren dichos factores”².

Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales.” Una gráfica de Pareto es utilizada para separar gráficamente los aspectos significativos de un problema desde los triviales de manera que un equipo sepa dónde dirigir sus esfuerzos para mejorar. Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños.

Pareto es una herramienta de análisis de datos ampliamente utilizada y es por lo tanto útil en la determinación de la causa principal de problemas. Este permite ver prioridades. En casos típicos, los pocos (pasos, servicios, ítems, problemas, causas) son responsables por la mayor parte del impacto negativo sobre la calidad. Si enfocamos nuestra atención en estos pocos vitales, podemos obtener la mayor ganancia potencial de nuestros esfuerzos por mejorar la calidad.

Las gráficas de Pareto son fotos de antes y después para demostrar que progreso se ha logrado. Esto nos lleva a la conclusión que para llevar a cabo un proceso de Resolución de Problemas / Toma de Decisiones (RP/TD) es necesario manejar cada una de las herramientas básicas de la calidad, tanto desde el punto de vista teórico como desde su aplicación.

✦ **Diagrama de radar o diagrama de araña.** Un diagrama de radar o de araña, es una herramienta muy útil para comparar el estado actual y el estado ideal de una situación, para captar las diferentes percepciones de todos los miembros de un equipo o de una organización con respecto a su desempeño, sirve también para mostrar cambios en las fortalezas y debilidades de la empresa y presentar claramente las categorías del desempeño.

2. VILLEGAS DE LA VEGA, Jesús. Cambio y Mejoramiento Continuo. Bogotá: Diana, 1994. p. 102.

2.1.7 Servicio al cliente. Además otra herramienta indispensable para lograr el mejoramiento continuo es el servicio al cliente, puesto que es lo que diferencia a una empresa de su competencia. El servicio al cliente son todas las actividades que una empresa debe desarrollar para lograr la satisfacción del mismo, puesto

que debe considerar que no es la única que ofrece ese producto o servicio en el mercado y la gente puede encontrar en su búsqueda algo mejor.

Esta teoría involucra las relaciones primariamente de carácter personal que se establece entre los funcionarios de la empresa y los clientes, y esta es la oportunidad en la que se puede lograr la lealtad del cliente y esto a su vez implica que el ha quedado satisfecho. Para lograr llenar las expectativas del cliente deben identificarse tales relaciones y como llevarlas a cabo, por ejemplo hay que preguntarles como les parece el servicio, hay que consentirlos y para lograr esto hay que lograr un personal bien administrado, motivado y entrenado.

En el enfoque Kaizen la acción de los líderes de equipo y la gerencia es de vital importancia en los empleados, si el empleado no sabe que hacer utilizar las comunicación, el entrenamiento; si no sabe como hacerlo empowerment para motivar su energía y sus ganas de participar, y cuando no quiere hacer nada motivación.

Por último es importante resaltar que en el momento que el cliente entra en contacto con la empresa se produce una comunicación, ya que la empresa envía un mensaje que puede ser favorable o desfavorable, de acuerdo a la actitud de los funcionarios de la institución como principal pieza de identidad de la organización, es aquí cuando el cliente se forma una opinión negativa o positiva de la empresa.

De la misma manera influyen las instalaciones físicas y las condiciones de trabajo, la abstracción que el cliente tenga de estos aspectos representa un punto de contacto que ocurre generalmente antes de que ente en contacto personal con los funcionarios de la misma.

Estos son momentos de verdad considerados como campos fértiles para dar fortaleza a la imagen corporativa de la empresa así como a diferenciarse de las demás por su servicio.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Historia de la imprenta. La forma más antigua conocida de impresión es la utilización de las piedras para sellar. En la antigüedad se usó en Babilonia y otros pueblos, como sustituto de la firma y símbolo religioso, los artefactos estaban formados por sellos y tampones para imprimir sobre arcilla. La piedra se coloreaba con pigmento o barro y se prensaba contra una superficie elástica a fin de conseguir su impresión.

La evolución de la imprenta desde el momento sencillo del tampón hasta el proceso de imprimir en prensa parece que se produjo de forma independiente en diferentes épocas y en distintos lugares del mundo los libros que se copiaban a mano con tinta aplicada con pluma o pincel constituyen una característica notable de las civilizaciones Egipcia, Griega y Romana.

2.2.2 Prensas de imprimir. La máquina que se utiliza para transferir la tinta desde la plancha de impresión a la página impresa se denomina prensa, las primeras prensas de imprimir, como las del siglo XVI incluso anteriores, eran de tornillo, prensadas para transmitir una cierta presión al elemento impresor o molde, que se colocaba hacia arriba sobre una superficie plana. El papel por lo general humedecido se presionaba contra los tipos con ayuda de la superficie móvil o platina. Las partes superiores de la imprenta frecuentemente iban sujetas al techo y una vez que el molde se había entintado la platina de iba atornillando hacia abajo contra el mismo; estas presas solo producían unas 250 impresiones a la hora y solo imprimían una cara a la vez.

Durante el siglo XIX, las mejoras influyeron el desarrollo de la prensa accionada por vapor; la prensa de cilindro, utiliza un rodillo giratorio para prensar el papel contra una superficie plano; la rotativa, en la que tanto el papel como la plancha curva de impresión van montado sobre rodillos y la prensa de doble impresión que imprime simultáneamente por ambas caras del papel. Los periódicos diarios de gran tirada exigen utilizar varias de estas prensas tirando al mismo tiempo el mismo producto.

2.2.3 Ilustración de libros. Durante siglos, los dibujantes trabajaban en libros ilustrados a mano; con la llegada de la imprenta, los artistas grababan sus creaciones en madera o metal, lo cual permitía a los impresores renacentistas reproducir en sus imprentas tanto imágenes como textos.

2.2.4 Tipos, prensas de acero y máquinas tipográficas. En el siglo XIX se habían ido creando algunas tipografías de gran belleza y se había perfeccionado

el oficio de la imprenta. Hacia 1.800, los avances en el mundo de la impresión hicieron hincapié en la velocidad.

Las grandes ediciones que publicaban aumentaron aún más en 1.829 al aparecer los esterotipos, que permiten fabricar duplicados de planchas de impresión ya compuestas. En 1.886 los equipos de composición se perfeccionaron, permitiendo reducir drásticamente el tiempo necesario para componer un libro en comparación con las labores manuales. Por último la fotografía ha venido a contribuir al desarrollo de los modernos procesos de fotomecánica.

En la década de los 50 aparecieron las primeras máquinas de fotocomposición que producían imágenes fotográficas de los tipos en vez de fundirlos en plomo estas imágenes se fotografían en una cámara de artes gráficas a fin de producir unos negativos en película que sirven para obtener las planchas litográficas. Los avances en la tecnología de planchas en los años 50 y 60, junto con la fotocomposición, pusieron fin a un reinado de 500 años de la tipografía como principal proceso de impresión. La composición tipográfica con tipos de fundición prácticamente ha desaparecido, pero el hueco grabado sigue utilizándose de forma habitual.

2.2.5 En la actualidad. La mayoría de las planchas en relieve se fabrican en la actualidad por procesos fotomecánicos directos. Los ordenadores o computadores que se utilizan hoy como máquinas de oficina pueden producir imágenes listas para impresión reduciendo el tiempo y los costos de los principales procesos de imprenta. Las computadoras se utilizan de forma habitual para crear dibujos, definir tipos, y digitalizar y retocar imágenes y fundir todos estos elementos en un único trozo de película o directamente sobre la plancha de imprimir.

2.3 MARCO LEGAL

Ley del libro – Exención del impuesto

Ley 98 de 1993

Art. 21. Las empresas editoriales constituidas en Colombia como personas jurídicas, cuya actividad económica y objeto social sea exclusivamente la edición de libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, gozarán de la exención total del impuesto sobre la renta y complementarios, durante veinte (20) años contados a partir de la vigencia de la

presente ley, cuando la edición e impresión se realice en Colombia. Esta exención beneficiará a la empresa editorial aún en el caso de que ella se ocupe también de la distribución y venta de los mismos.

Concepto de empresa editorial

Art. 3º. Se entiende por empresa editorial la persona jurídica responsable económica y legalmente de la edición de libros, revistas, folletos o coleccionables seriados de carácter científico o cultural, pudiendo realizar su producción en talleres propios o de terceros, total o parcialmente.

Concepto de libros y revistas de carácter científico o cultural

Art.2º. Para los fines de la presente ley se consideran libros, revistas, folletos, coleccionables seriados o publicaciones de carácter científico o cultural, los editados, producidos e impresos en la Republica de Colombia, de autor nacional o extranjero, en base papel o publicados en medios electromagnéticos. Se exceptúan de la definición anterior los horóscopos, fotonovelas, modas, publicaciones pornográficas, tiras cómicas o historietas gráficas y juegos de azar.

Art. 5º. El Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano de la Cultura, Colcultura, tendrá a su cargo la aplicación y vigilancia de esta ley con la asesoría del consejo nacional del libro y la cámara colombiana del libro. Para tal efecto el Gobierno Nacional reglamentará lo relativo a la integración y funciones del concejo nacional del libro. Así mismo, para todos los efectos, el Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano de la Cultura, Colcultura, determinará mediante normas de carácter general cuándo los libros, revistas, folletos, coleccionables, seriados o publicaciones son de carácter científico o cultural.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

En el presente proyecto el tipo de estudio es descriptivo, puesto que se toma hechos que conforman el problema y se identifica características, como por ejemplo demográficas, se identifica formas de conducta y la actitud de las personas que hacen parte del objeto de investigación, como su comportamiento, preferencias o aceptación de liderazgo, su motivación frente al trabajo o su grado de intervención en la toma de decisiones.

Además se prescribe comportamientos concretos con su actitud frente a situaciones diferentes o frente a problemas.

Por otro lado utilizamos técnica de recolección de información como la observación, las entrevistas y encuestas.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el estudio a nivel interno es la observación por medio de la cual se percibirá ciertos tipos de comportamiento en cada uno de los empleados al momento de llevar a cabo sus labores, lo que contribuirá a la realización del diagnóstico. Además debido a que se van a estudiar diferentes variables de comportamiento de una población es necesario aplicar un método estadístico de investigación, permitiendo generalizar características de la muestra a la población teniendo en cuenta las diferentes técnicas de muestreo.

Durante el inicio de investigación se utilizó la observación sobre todo en el área de producción de la empresa para conocer a fondo cada uno de los pasos que conforman los procesos de la misma.

Igualmente, se utilizó el método inductivo porque a partir de la información recolectada en el estudio se planteó un plan de mejoramiento continuo estructurado por unas estrategias de mejora y unos planes operativos para la EDINAR.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Fuentes Secundarias de Información. Se utilizó resoluciones ya establecidas sobre la constitución de la empresa, así como de un Manual de Funciones y un Direccionamientos Estratégico que no se había concretado claramente. También buscamos en libros, tesis e Internet.

3.3.2 Fuentes Primarias de Información. Se acudió a la realización de encuestas a nivel externo de la empresa para concretar un sondeo dirigido a los clientes de la empresa. Y a nivel interno se lleva a cabo observación directa y entrevistas personalizadas.

3.4 POBLACIÓN

Para realizar el estudio a nivel interno la empresa será tomada en su totalidad, es decir se realizará un censo. La empresa está constituida por 10 personas a nivel administrativo y operativo.

Para llevar a cabo el estudio externo se realizaron 30 encuestas dirigidas a los clientes más representativos de la EDINAR de manera aleatoria durante una semana. Lo anterior se considera un Sondeo Dirigido y el tamaño de la muestra poblacional realizando este tipo de estudio ya está determinado y es de 30 encuestas como lo mencionamos anteriormente.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Para el análisis de la información recopilada se utilizó STATGRAPHIS y EXCEL, así como diagramas y matrices. Se empleó cuadros y gráficas que presentan de una forma detallada y completa los resultados obtenidos en la investigación.

3.6 LOGÍSTICA

La recolección de la información fue llevada a cabo por las dos personas autoras de este proyecto, con previa autorización del Gerente, el cual avisó a los funcionarios de la empresa con anticipación sobre la actividad que se realizaría, cuando y sobre qué se trataba.

Se determino que el estudio tendría lugar entre agosto y diciembre del año 2005, con prorrogas al mes de enero de 2006 por si se presentaba alguna inquietud o error en la recolección de la información.

En la segunda semana de agosto se llevo a cabo netamente observación directa para empaparse sobre el proceso que se lleva a cabo en cada una de las áreas de la empresa, y para la tercera semana del mismo mes se elaboro la encuesta y entrevistas tanto para el análisis interno como externo. Y en la última semana se diseñaron las Matrices DOFA, PCI y POAM.

A comienzo de septiembre se aplicó la encuesta sobre análisis de cargos y se organizó y analizó la información para actualizar el manual de acuerdo a la información obtenida.

En las últimas semanas de septiembre se estructuro completamente el anteproyecto y se presento en primer lugar al Gerente de la empresa para que expusiera sus dudas o desacuerdos; ya dado el visto bueno por Gerente y por el asesor se entrego de manera formal al Comité Curricular de la Universidad de Nariño. Aprobado el anteproyecto se prosiguió con las actividades programadas.

En octubre se hizo el mejoramiento del Manual de Procesos y Procedimientos y se levanto un nuevo proceso de Atención al Cliente con su respectivo procedimiento y flujograma.

En noviembre y diciembre se llevaron a cabo las encuestas y entrevistas a los clientes y a los funcionarios de la empresa. Con la información obtenida de las entrevistas se mejoro el Direccionamiento estratégico redefiniendo Misión, Visión, Objetivos y formulando valores y políticas en un Código de Ética. Con la información de las encuestas dirigidas a los clientes se elaboraron tablas y gráficos los cuales permitieron hacer un análisis mas detallado y sacar así orientaciones para estructurar estrategias.

Tanto con la información proveniente de clientes y funcionarios se elaboraron Diagramas de Causa – Efecto, analizando de una mejor manera los problemas que estos percibían en la empresa, ya que se detectaron las causas principales que ocasionaban estos problemas y se plantearon ciertas estrategias en los planes operativos para disminuir o eliminar dichas causas.

En el mes de enero y febrero se reviso todo el trabajo realizado con el fin de encontrar actividades que faltaban por ejecutar y corregir errores que se presentaban con el fin de estructurar completamente el proyecto de Tesis.

En marzo se entrego el proyecto de tesis completo al asesor, el cual planteo ciertas correcciones que se hicieron con el fin de entregar a los Jurados de Tesis el proyecto.

4. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PRIMERA ETAPA

4.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO “EDINAR”.

La Empresa Editora de Nariño fue creada a través de la ordenanza 076 el 7 de diciembre de 1995, empieza a regir desde el 15 de diciembre del mismo año, pero se protocoliza el 22 de marzo de 1996 cuando se hace la entrega formal por parte del Fondo Rotatorio.

La “EDINAR” cuenta con un portafolio de servicios integrado de la siguiente manera:

1. Edición de libros, revistas, folletos etc.
2. Publicación de actos administrativos en la Gaceta Departamental

4.1.1 Edición de libros, revistas, folletos y diferentes trabajos de impresión.

Se realiza a través de la interacción de diferentes dependencias de la organización, las cuales por medio de las tareas rutinarias transforman los insumos entregados en productos parcialmente transformados, que en conjunto ayudados por la calidad y coordinación que les ha dado la experiencia, obtienen un producto terminado que es entregado al cliente final.

Para la realización de este producto es necesario efectuar un largo proceso, que como se mencionó inicialmente recorre toda la empresa, involucrando a todos los departamentos en su realización, además como un proceso es una serie de pasos o tareas que reciben insumos, agregan valor y entregan bienes y/o servicios entonces cada trabajador recibirá insumos y entregará productos, es decir lo que para un trabajador es un insumo entregado para quien le entregó deberá ser un producto parcialmente terminado.

Por lo tanto en la edición de libros, revistas y demás trabajos de impresión participan el 100% de los trabajadores de la “EDINAR”.

4.1.2 Publicación de actos administrativos en la gaceta departamental. En la realización de este producto la participación y el esfuerzo del personal es menor y menos intenso, debido a que su actividad principal es la edición de trabajos de impresión, el cual si exige un mayor trabajo, más calidad y eficiencia por la complejidad de su realización y por el ánimo de cumplir el objetivo máximo de toda organización que es satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.2 PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS

4.2.1 Proceso de recepción de trabajos. Este proceso inicia con la llegada del cliente a la empresa el cual es atendido de acuerdo a sus necesidades, ya que si solicita trabajos de impresión este recibe asesoría por parte del Técnico Administrativo, Jefe de producción y Gerente acerca de especificaciones como materiales, diseño, cotizaciones y otros aspectos legales y formales.

Por el contrario si solicita publicación de Actos Administrativos en la Gaceta Departamental el cliente será atendido únicamente por el Técnico Administrativo el cual le solicitará los documentos correspondientes, le indicará cuales son los pasos a seguir y le brindará toda la asesoría necesaria.

4.2.2 Proceso de diagramación de Trabajos. Cuando se trata de trabajos de impresión este proceso es más largo y por lo tanto involucra más papeleo en cuanto al diligenciamiento de órdenes de trabajo, lo cual no se realiza en el caso de publicaciones en la Gaceta, lo que lleva a cabo en este caso la Auxiliar de Sistemas es la transcripción de los actos administrativos en Microsoft Word que posteriormente pasa a Page Marker e imprime en master rosado para entregarlo así al Litógrafo.

Prosiguiendo con el proceso relacionado a trabajos de impresión, tanto el Diseñador Gráfico como el Auxiliar de Sistemas reciben especificaciones acerca del trabajo a realizar, tanto del Jefe de Producción como del cliente. Una vez hecha la diagramación del boceto en Corel Draw muestran al cliente ya sea impreso o en el computador (esto depende del tamaño del trabajo), si este da el visto bueno se imprime en master rosado, blanco o se manda a Tipografía según sea el caso. Finalmente se pasa los negativos (que envía Tipografía), master blanco y papel vegetal impresos a fotomecánico y el master rosado impreso a Litógrafo.

4.2.3 Proceso de fotomecánica. Este proceso se dirige únicamente a trabajos de impresión que contengan gráficos y fotos, por lo tanto el Fotomecánico recibe orden de trabajo, negativos, master blanco y papel vegetal impresos, realiza la ampliación o reducción de gráficos, saca negativos, los revela, realiza el fotomontaje, saca planchas, etc. y en último lugar pasa su trabajo terminado a Litógrafo.

4.2.4 Proceso de impresión de trabajos. Este proceso forma parte tanto de la Gaceta departamental como de los diferentes Trabajos de impresión, por consiguiente el Litógrafo recibe la orden de trabajo, planchas metálicas, master impresos y el material necesario para la impresión, el cual lo corta en la guillotina; en seguida prepara la máquina litógrafa teniendo en cuenta si va a utilizar planchas o master e imprime el número especificado de copias, haciendo las pruebas necesarias hasta que el producto quede sin errores, si es necesario enumera. Cuando se trata de la impresión de carátulas de libros el Litógrafo debe pasarlas por la máquina Tipográfica plana para cortarlas y graficarlas. Después de previas revisiones el Litógrafo entrega el trabajo a Auxiliar de Producción.

4.2.5 Proceso de terminados. En este proceso el Auxiliar de Producción recibe los trabajos ya impresos, los refila, pliega, compagina, realiza acaballado, cose, pega y empaca todo según el caso. Con previa revisión del Jefe de Producción el trabajo es almacenado o entregado al cliente.

SEGUNADA ETAPA

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO

Teniendo en cuenta lo enunciado por Marta Pérez en su libro Planeación Estratégica “El ambiente interno de la empresa es el contexto en el que se da el trabajo. Se trata de analizar cuales son sus recursos y capacidades, identificar las fortaleza y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente es decir sus oportunidades y amenazas”³.

El análisis situacional interno y externo se hará en varias dimensiones del comportamiento administrativo de la Empresa Editora de Nariño:

- ♣ Diagnóstico del perfil de la capacidad interno, considerando su capacidad, directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano.
- ♣ Análisis de la cultura y clima organizacional.
- ♣ Diagnóstico POAM que permite identificar los factores externos de la empresa es decir Oportunidades y Amenazas.
- ♣ La matriz DOFA que es una herramienta muy utilizada para formular estrategias.
- ♣ Un sondeo dirigido a clientes y entrevistas enfocadas a los funcionarios de la empresa.

5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

5.1.1 Resultados de las entrevistas a funcionarios. Para el análisis de la información se utilizó EXCEL Y STATGRAPHICS se organizaron las encuestas o entrevistas (Anexos A, C, E) y se codifico la información, luego se tabulo y se hicieron sus respectivas gráficas (Anexo G.), teniendo en cuenta que algunas preguntas son de opinión se realizaron cuadros para el análisis de la información puesto que los funcionarios compartían respuestas iguales.

3. PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Universidad del Valle, 1990. p 15.

El estudio realizado a los Funcionarios dio lugar a establecer lo siguiente:

Para el análisis interno sobre procesos y procedimientos

Respecto a la frecuencia con que es revisado el trabajo por día encontramos que se revisa al menos una vez en áreas como la fotomecánica e impresión, más sin embargo en el área administrativa la mayoría de las veces sucede lo contrario. Esto lo podemos apreciar en el (Gráfico 11)

Enfatizando luego en los posibles problemas que pueden entorpecer cualquiera de los procesos que se llevan a cabo al interior de la Empresa la falencia más representativa la constituyo la falta de maquinaria mas que todo para agilizar el trabajo en fotomecánica, impresión y acabados. Mas sin embargo hay que destacar que en cuanto a herramienta y maquinaria inadecuada y especificaciones para realizar trabajos no hubo quejas, en una proporción pequeña pero no por eso menos importante se menciona el reducido espacio físico de trabajo y en ciertas ocasiones la entrega no oportuna de materiales o suministros (Gráfico 12).

En lo que concierne a pasos innecesarios en los procesos es visible que los únicos problemas radican en tener que llevar a realizar ciertos pasos de los procesos a otras empresas debido a falta de maquinaria (Gráfico 13).

Cuando se pidió a cada funcionario que calificará su eficiencia solo dos de los funcionarios respondieron que era buena y la cantidad restante respondió que excelente lo cuál se puede apreciar en el gráfico 14. Pero este análisis se complementa con la información suministrada por el gráfico 15 en el cuál se aprecia que como punto común a los otros análisis si hubiera otras máquinas necesarias y entrenamiento sobre la utilización de las misma se podría optimizar el trabajo; además distintas personas coinciden en que se debe fomentar el trabajo en equipo y colaborar con criticas constructivas para hacer mejor y con menos errores su labor.

De acuerdo con el gráfico 16 es importante decir que por el hecho de que casi la mitad de las opiniones coinciden en que no se presentan problemas cuando se presta servicio al cliente es porque la mayor parte del área de producción no tienen contacto directo con ellos para poder realizar el trabajo encomendado, y que las repuestas más representativas sería las siguientes en igual proporción, que haya mayor espacio físico de trabajo que sugiera una mayor privacidad al momento de atender al cliente, que no hay tiempo suficiente para prestar una mejor atención y que por ende es necesario más personal en la empresa.

En lo que respecta al trabajo en equipo gráfico 17, se puede apreciar que la mitad del personal opina que es buena pero una porción muy representativa menor que la mitad la considera regular, el resto tiene una visión netamente negativa respecto al tema y por eso no es considerada excelente de ninguna manera.

De acuerdo con el análisis que indica la participación en la solución de problemas se puede observar que cerca de la mitad de los funcionarios opinan que tal participación es buena puesto que cada quien resuelve los problemas que se le presentan en su proceso de trabajo, si está a su alcance, y una proporción de los entrevistados un poco menor que la primera opinan que es excelente y regular (Gráfico 18).

En cuanto a la calificación brindada por los colaboradores al Jefe inmediato, la mitad considera que es excelente y la otra mitad que es buena (Gráfico 19).

Por otro lado cuando se hace referencia a las relaciones entre compañeros de la empresa, se aprecia que la cuarta parte de ellos enfatiza en que debería existir mayor sentido de colaboración o cooperación y que se debe disminuir el egoísmo y la envidia propiciando una relaciones más amables y de critica constructiva, en menor proporción los entrevistados opinan que debe existir sinceridad, mayor comunicación para evitar mal entendidos y propiciar el respeto a la individualidad y mayor solidaridad. Más sin embargo se dan sugerencias para eliminar estos problemas, la mayoría comparten que se necesita capacitaciones enfatizadas en la motivación personal, y en segundo lugar casi con igual importancia que se tomen en cuenta las sugerencias de los demás y se respeten los diferentes puntos de vista, y como última consideración que el jefe inmediato este más pendiente de su trabajo y que este disponible cada vez que hayan dudas o inquietudes así como que se preocupe más por el reconocimiento del trabajo cuando este se hace bien.

En cuanto a los valores que serían importantes establecer dentro del direccionamiento estratégico de la organización y que deben ser conocidos y difundidos en la totalidad de la misma, la mayoría de los funcionarios consideran la colaboración, honradez y liderazgo valores que ayudarían mucho a mejorar el clima organizacional de la empresa y todo esto se puede complementar con valores básicos para cualquier institución como el trabajo en equipo, el liderazgo, solidaridad, el respeto y sin lugar a dudas el sentido de pertenencia y la lealtad.

5.1.2 Diagnóstico del perfil de la capacidad interna (PCI)

Tabla 1. Diagnóstico del perfil de la capacidad interna (PCI)

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso a capital cuando lo requiere					X		X		
2. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.			X				X		
3. Comunicación y control gerencial.		X					X		
4. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Nivel de tecnología utilizada en los productos			X				X		
2. Efectividad de los productos			X				X		
3. Intensidad de la mano de obra			X				X		
4. Nivel de coordinación e integración entre áreas					X		X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico del talento humano		X					X		
2. Estabilidad		X					X		
3. Rotación	X						X		
4. Ausentismo		X					X		
5. Pertenencia					X		X		
6. Motivación			X				X		
7. Nivel de remuneración		X					X		

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
1.Uso de planes estratégicos					X		X		
2.Evaluación y pronóstico del medio					X		X		
3.Flexibilidad de la estructura					X		X		
4.Comunicación y control gerencial		X					X		
5. Agresividad para enfrentar la competencia		X					X		
6.Sistemas de control					X		X		
7.Sistema de toma de decisiones			X				X		
8.Sistema de coordinación					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1.Fuerza de los productos		X					X		
2.Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3.Participación del mercado		X					X		
4.Bajos costos de distribución y ventas			X				X		
5.Portafolio de productos		X					X		

Fuente: Esta investigación 2006.

♣ Capacidad Directiva

✓ **Planeación.** La EDINAR es una organización que no tiene una planeación estrictamente formal, no se diseñan planes de acción por escrito, únicamente se marcan unas directrices a seguir y se ejecutan las acciones pertinentes. Esto debido a la ausencia de una direccionamiento estratégico bien definido y desplegado a todas las dependencias de la organización, ya que los colaboradores no poseen unos objetivos acordes que les permita actuar según unas estrategias definidas, que finalmente contribuirán a lograr la misión y visión de la empresa.

La dirección de la EDINAR esta desempeñada por el señor JAIRO EDMUNDO OTERO ERASO, quien hace uso de la razón social de la empresa y esta autorizado para celebrar operaciones comprendidas dentro del giro de los negocios, representarle judicial y extrajudicial; posee el conocimiento necesario a cerca de las Artes Gráficas lo que le permite tomar decisiones no planeadas.

El proceso de toma de decisiones se desarrolla haciendo participar a los funcionarios en lo necesario, esto teniendo en cuenta el tipo de decisiones a tomar, ya que cierto porcentaje se toman teniendo en cuenta la opinión únicamente del Jefe de Producción, del Coordinador Administrativo y Financiero y lógicamente del Gerente, otro porcentaje son tomadas sólo por este último.

La comunicación en la organización fluye de manera directa en forma verbal o por medio de escritos, otro aspecto a destacar es la coordinación que existe entre sus áreas, aunque sus funcionarios no tienen unas metas específicas definidas formalmente.

En cuanto a su estructura organizacional se puede mencionar que no es acorde a los criterios de administración establecidos y a la realidad que vive la empresa, por lo tanto se sugeriría una reestructuración acorde a estas necesidades. Además es necesario que la empresa responda de manera estratégica y agresiva a las necesidades y expectativas de sus clientes, ello le exige estar monitoreando su mercado a cerca de la opinión que tienen sobre el servicio y los productos que recibe.

✓ **Control.** En la Empresa Editora de Nariño no existen mecanismos de control establecidos explícitamente por lo tanto sería necesario implantar indicadores de gestión, un Reglamento Interno de Trabajo, unas políticas y normas entre otros aspectos que le permitan a la dirección un mayor control de la operaciones y actividades que se realizan en la empresa.

♣ **Capacidad Competitiva.** EDINAR tiene una ventaja que se puede catalogar como competitiva ya que es una gran fortaleza para afrontar a sus rivales, y es la exclusividad en cuanto a la impresión de los trabajos provenientes de la Gobernación de Nariño esto debido a que es la imprenta del departamento. Además se puede agregar a esto, que las instalaciones son un costo que no esta a cargo directamente de la empresa sino de la Gobernación.

La empresa se ha despreocupado por construir un lazo fuerte entre sus clientes que le permita estar al tanto de sus necesidades y expectativas y saber sobre la percepción que tienen a cerca de los productos que ofrece la empresa; por tal razón sería aconsejable realizar una investigación de mercados la cual le brinde la información necesaria a la empresa para la tomar decisiones encaminadas a lograr la satisfacción de los clientes. Esta actividad en la actualidad es de gran importancia y las instituciones deben orienta esfuerzos y recursos hacia ello porque es la mejor forma de controlar su actividad diaria y buscar la lealtad de sus clientes y por ende el éxito institucional.

Podría considerarse que la EDINAR se ha estancado un poco al descuidar su mercado y en la formulación de acciones orientadas a mejorar su desempeño en busca de la eficiencia y eficacia continúa.

♣ **Capacidad Tecnológica.** La empresa cuenta con la tecnología necesaria en lo relacionado a computadores, lo funcionarios del área administrativa y el personal que se encarga de la diagramación de los trabajos maneja cada uno un computador y el software necesario, además de Internet, entre los programas que manejan se pueden destacar TRIDENT, COREL DRAW, PAGE MARKER y últimamente tienen un programa para la facturación el cual lo mandaron a diseñar.

En el área productiva la tecnología se refleja en su maquinaria, ya que recientemente la empresa decidido comprar una máquina nueva que le permita incrementar su productividad y ser más competitivos en el mercado.

Acerca del nivel de coordinación entre las áreas puede decirse que es óptimo puesto que hay una permanente relación entre ellas y un adecuado conocimiento de sus funciones, aunque la carencia de unas metas específicas puede dificultar el desempeño general de la empresa puesto que todas las actividades de esta deben girar en torno a los mismos objetivos.

♣ **Capacidad del talento humano.** Respecto al talento humano que labora en la empresa se puede decir que es adecuado, esto debido a la formación académica y experiencia que poseen, para mencionar algunos, el Gerente es Economista y posee una especialización, el Coordinador Administrativo y Financiero es Contador Público y también tiene un postgrado, el Jefe de Producción es Administrador Público y la Auxiliar Administrativa es Administradora de Empresas.

Los colaboradores tienen una gran estabilidad en la empresa, debido a que algunos son empleados públicos de carrera administrativa, el Gerente es de libre nombramiento y remoción, y sólo ciertos operarios son contratados con la modalidad de contrato definido. Además poseen las prestaciones sociales pertinentes. Esto aunque debería generar un mayor compromiso por la institución por parte de los colaboradores no se ve reflejado como el Gerente querría, ya que se observa cierta desmotivación cuando realizan algunas funciones, como la atención al cliente.

En la empresa no existe rotación de personal, no se presentan elevados niveles de ausentismo, las faltas son justificadas y a través de permisos solicitados o incapacidades autorizadas. Por otra parte no se realizan evaluaciones de desempeño ni tampoco hay indicadores que permitan la medición del desempeño de los colaboradores.

♣ **Capacidad financiera.** La Empresa Editora de Nariño posee en la actualidad una solidez financiera, esto se ve reflejado en la capacidad que tiene para adquirir nueva maquinaria, esa estabilidad es producto de los recursos que genera su actividad económica, que se ve beneficiada aun más por el apoyo que le brinda la Gobernación de Nariño.

La Gobernación de Nariño le ofrece a la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO sus instalaciones, lo cual le permite disminuir considerablemente los gastos en cuanto a este aspecto y por lo tanto le ayuda a fortalecer a un más su capacidad financiera.

5.1.3 Análisis de la cultura organizacional. La cultura organizacional de la EDINAR esta caracterizada por aspectos que bien podrían contribuir a la no satisfacción de los clientes como es la inexistencia de valores corporativos claramente definidos y conocidos por todos los miembros de la entidad, por otra parte tanto en el nivel directivo como en el operativo no existe un conocimiento profundo de la Visión, Misión, objetivos los cuales no están correctamente definidos, acerca de las estrategias y políticas estas no están planteadas de manera formal.

Por lo tanto la empresa se ve obligada a formular un direccionamiento estratégico acorde con sus necesidades, y además suministrar a los colaboradores un poco de poder y autoridad para tomar decisiones que afectan su trabajo diario; el empoderamiento implica que los colaboradores se responsabilicen por los procesos y resultados de sus trabajos. Es necesario brindar autonomía y responsabilidad dejando actuar a las personas como adultos y profesionales, ofrecer ayuda y guía cuando se necesite.

Con el objeto de lograr un incremento en la satisfacción del cliente se requiere una cultura orientada al mercado, receptiva y estar en disposición de proporcionar un servicio que refleje calidad y un mejoramiento continuo.

5.1.4 Clima Organizacional. Entendiéndose por clima organizacional el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físicos y organizacionales, el clima de trabajo de la EDINAR esta caracterizado por los siguientes aspectos:

- ✓ En el área Administrativa y Operativa se respira un ambiente de estabilidad por parte de los trabajadores, dándoles la tranquilidad necesaria para desempeñar sus funciones, esto teniendo en cuenta los salarios y el tipo de vinculación que tienen, además de poseer todas la prestaciones sociales.
- ✓ No hay trabajo en equipo de manera total, puesto que se presentan ocasiones en que cada uno se dedica a cumplir únicamente lo que le corresponde.
- ✓ Existe una línea de autoridad definida pues los niveles operativos reciben órdenes de su jefe inmediato.
- ✓ La toma de decisiones es liderada por el Gerente de la empresa suministrando la participación de los funcionarios en lo estrictamente necesario.
- ✓ En el ambiente de trabajo se observa cierta incertidumbre que se derivada de la carencia de unas metas y unas estrategias las cuales deben ser fijadas para la empresa de manera global y desplegadas hacia cada área que la conforman.

- ✓ Se realizan reuniones sociales, actividades recreativas y deportivas que mejoran notablemente las relaciones de camaradería entre los funcionarios.
- ✓ Existe tanto formalidad como informalidad en las comunicaciones y en ocasiones esta presenta ciertas deficiencias debido al temperamento de los integrantes del grupo.
- ✓ Se observa un sentido de pertenencia no tan sólido, sobre todo cuando se trata de cumplir funciones de atención al cliente.

5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

5.2.1 Resultados de la encuesta orientada a los clientes. Inicialmente se organizaron las encuestas (Anexo B) enumerándolas y asignándoles su respectiva codificación, para la tabulación de los datos se utilizaron los programas STATGRAPHIS y MICROSOFT OFFICE EXCEL, con el primero se obtuvo los resultados, facilitó los cuadros y análisis de las variables, con EXCEL se realizaron los gráficos y tablas (Anexo F, H). Este procedimiento se hizo para cada uno de los formatos de encuesta.

El estudio realizado a los clientes permitió establecer lo siguiente:

Respecto a la frecuencia con que los clientes solicitan los servicios de la empresa se encontró que un poco menos de la mitad de los encuestados solicitan a menudo o siempre los servicios de la empresa y un poco más de la mitad solamente a veces (Gráfico 1).

Luego al pasar a la pregunta relacionada con la calificación de la atención y el servicio ofrecido por los funcionarios de la empresa que poseen un contacto directo con los clientes se tiene lo siguiente:

Iniciando con el Gerente y la calificación de la atención se encontró que el 27% de los clientes la considera excelente, el 30% buena y 43% no sabe como calificarla porque nunca ha tenido contacto con el Gerente (Gráfico 2).

De igual manera al indagar sobre la atención que brinda la Técnica Administrativa, se encontró que el 27% considera que es excelente, el 30% que es buena, el 3% que es regular y el 60% no sabe o no responde la pregunta porque no ha tenido contacto con esta funcionaria (Gráfico 3).

Prosiguiendo con el análisis relacionado a la calificación del servicio ofrecido por la Auxiliar de Sistemas y la Diseñadora Gráfica se obtuvo que el 23% lo califica como excelente, el 30% bueno y el 47% no sabe como calificarlo porque no han tenido un contacto personal con estos funcionarios (Gráfico 4).

El gráfico 5 detalla la calificación de la atención brindada por el Jefe de Producción, en el se puede observar que 3 de cada 10 clientes encuestados la considera que es excelente, aproximadamente también 3 de cada 10 la califica como buena y los cuatro restantes no saben como calificarla por que no conocen a este funcionario.

En cuanto a las razones que sustentan las anteriores calificaciones del servicio prestado por ciertos funcionarios de la EDINAR el 84% de los clientes piensan que lo califican así por el conocimiento, los resultados y la amabilidad que han ofrecido estos empleados y el 16% de los clientes restantes opinan que además de las anteriores razones esta el compromiso con el trabajo, los costos bajos, el cumplimiento, el caso a sugerencias hechas por los clientes y el tiempo de espera (muy prolongado); el cuadro 1 detalla lo anterior.

Al indagar a los clientes sobre como califican el tiempo de entrega de los pedidos el 27% respondió que es bueno, el 23% excelente, el 3% regular y el 47% no sabe o no responde la pregunta porque ha solicitado únicamente publicaciones en la Gaceta Departamental (Gráfico 6).

El cuadro 2 describe los aspectos que deben mejorar el área administrativa y financiera, en el que se puede observar que casi 5 de cada 10 clientes piensan que lo que debe mejorar esta área es el tiempo de espera, el cual es demasiado largo y por esta misma razón hubo un cliente que califico el servicio que recibió como regular, 2 de cada 10 clientes opinan que en nada deben mejorar, 1 de cada 10 no sabe o no responde esta pregunta porque no ha tenido contacto con los funcionarios de esta área, aproximadamente 1 de cada 10 clientes considera que deben mejorar los trámites de pago y finalmente también 1 de cada 10 opina que deben mejorar la asesoría, el sistema de facturas y el tiempo de atención al público el cual consideran que es necesario ampliarlo.

Respecto a los aspectos que debe mejorar el Jefe de Producción el 17% dijo que es el tiempo de espera, el 3% la asesoría en cuanto a cotizaciones se refiere, el 27% considera que no debe mejorar en ningún aspecto y el 53% no sabe en que debe mejorar porque no conoce a este funcionario (Gráfico 7).

El gráfico 8 detalla los ítems que deben mejorar tanto la Auxiliar de Sistemas como la Diseñadora Gráfica (Sistemas), en el se puede observar que aproximadamente 2 de cada 10 clientes consideran que es el tiempo de espera, 4 de cada 10 clientes opinan que en ningún aspecto deben mejorar y los cuatro restantes no responden esta pregunta porque no conocen a estas funcionarias.

Al calificar las instalaciones de la empresa en cuanto a la ubicación, el 70% de los clientes respondió que es buena, el 20% excelente, el 7% regular, y el 3% mala (Gráfico 9).

Así mismo al indagar sobre la calificación que le dan a las instalaciones en cuanto a la comodidad, se encontró que aproximadamente 7 de cada 10 encuestados las califica como buenas, 2 de cada 10 excelentes y 1 de cada 10 regulares (Gráfico 10).

Al preguntar a los encuestados los mecanismos de atención al cliente que según ellos la empresa debería implantar el 40% de estos respondió que una línea de atención, el 17% un buzón de sugerencias, el 13% atención personalizada, el 7% un formato para evaluar el servicio al cliente y el 23% ningún mecanismo (Cuadro 3).

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
TECNOLÓGICO									
1. Telecomunicaciones	X							X	
2. Automatización de procesos	X							X	
3. Facilidad de acceso a al tecnología	X							X	
4. Globalización de la información	X							X	
JURÍDICO									
1. Constitución nacional		X						X	
2. Ley 80 de 1993		X						X	
COMPETITIVO									
1. Capacidad financiera		X					X		
2. Capacidad directiva			X				X		
3. Capacidad Tecnológica			X				X		
4. Capacidad de talento humano		X					X		
5. Nuevos Competidores				X			X		
CONSUMIDOR									
1. Exigente	X						X		
2. Capacidad de compra	X						X		
3. Lealtad a la empresa	X						X		
4. Demanda insatisfecha		X					X		

Fuente: esta investigación 2006.

5.3 ANÁLISIS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO

Tabla 3. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA “EMPRESA EDITORA DE NARIÑO EDINAR”	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	1. Inestabilidad política 2. Falta de credibilidad en instituciones del estado 3. Índice de desempleo 4. Distribución de la Renta 5. Régimen tributario con nuevos impuestos. 6. Tratado de libre comercio (Nuevos competidores).	1. Demanda insatisfecha 2. Fuerza de trabajo disponible 3. Políticas normativas 4. Innovaciones tecnológicas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
1. Calidad en los productos 2. Satisfacción del cliente 3. Participación del mercado 4. Nivel académico talento humano 5. Exclusividad en los productos (competitivo) 6. Nivel tecnológico utilizado 7. Comunicación y control gerencial 8. Disponibilidad de fondos internos 9. Inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda. 10. Capacidad del talento Humano en cuanto a rotación nivel académico y de remuneración. 11. Comunicación y acceso a tecnología (redes) 12. Ley 98 de 1993 en lo jurídico 13. Consumidor (Capacidad de compra, lealtad a la empresa, y satisfacción).	<p>F3 – A 2, 3,4: teniendo en cuenta que la participación en el mercado es buena, establecer precios mas competitivos que permitan contrarrestar los efectos del desempleo, distribución de renta etc.</p> <p>F1, 6, 7, 8 – A5: incrementar la productividad de la empresa a través de la calidad de sus productos y de su talento humano para así responder con sus obligaciones tributarias.</p> <p>F9, 10, 11,13- A6: Inversión en capacitación continua y conferencias sobre motivación, autoestima, sentido de pertenencia y nuevas técnicas de trabajo para mantener la competitividad frente a nuevas empresas de la misma rama.</p> <p>F12- A5, 6: Cumplir con lo estipulado en la ley 98 de 1993 de tal manera que se continúe siendo favorecidos con la exención del impuesto de renta para la impresión de material cultural y educativo en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad en general.</p>	<p>F3, 4, 8 – O1, 4: incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos productos; utilizando los recursos existentes como la mano de obra y los insumos que se desperdician de su actividad principal.</p> <p>F1, 2, 8,9 – O1, 4: Incrementar la calidad de los productos a través de la adquisición de nueva maquinaria con el fin de satisfacer a nuevos mercados.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo del mercado (diagnósticos del medio) 2. Políticas de capacitación y motivación 3. Planes estratégicos 4. Manual de funciones y procesos 5. Direccionamiento estratégico 6. Estructura organizacional 7. Publicidad 8. Acceso a capital cuando lo requiere. 9. Capacidad del talento humano en cuanto Sentido de pertenencia y aprovechamiento del tiempo 10. Uso de planes estratégicos. 11. Esperanza de vida y tasa de natalidad. 	<p>D4 – A1, 2, 3, 4, 5: Desarrollar planes a largo plazo que permitan evitar las diferentes amenazas.</p> <p>D4, 5 – A2, 3, 4, 5: establecer o mejorar herramientas administrativas (manuales) así como el direccionamiento estratégico y su estructura organizacional que permitan incrementar la eficiencia de la empresa para lograr así solucionar problemas como incremento en los impuestos, disminución de los ingresos etc.</p> <p>D1, 2,10 - A6: Realizar de forma periódica un estudio del ambiente interno y externo de la empresa para estar a la vanguardia de los constantes cambios y encontrar posibles armas de competencia que organizados y establecidos adecuadamente en planes estratégicos permitan mayor competitividad a través de un desarrollo paulatino.</p> <p>D7, 8,11- A3: Enfocarse a nuevos nichos de mercado como el infantil y crear cada vez nuevas líneas al interior de la empresa que se enfoquen en la creatividad e impresión de nuevos productos de tal manera que se amplíe la oferta de empleo y el área de producción.</p>	<p>D2, 3, 4, 5 – O1: El llevar un estilo de dirección apropiado permitirá aprovechar las innovaciones presentes en el sector con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha.</p> <p>D1 – O1: realizar investigaciones de mercado que permita identificar nichos de mercado insatisfechos.</p> <p>D2 – O1: Desarrollar políticas relacionadas al talento humano: motivación, capacitación y desarrollo, para incrementar la eficiencia y aprovechar las oportunidades de mercado.</p> <p>D1, 7,11 – O1: Monitorear el mercado para determinar cuales son los medios de comunicación que más les gusta y utilizan para así llegar a través de estos medios a los clientes potenciales de la empresa que no conocen aún los servicios que esta presta.</p>

Fuente: esta investigación 2006.

♣ Finalmente entre las observaciones más importantes que los clientes dieron a la empresa en cuanto al personal que los atendió o en relación a sus instalaciones, encontramos las siguientes:

- ✓ Ampliar la planta de personal: Para la atención al cliente y para la diagramación de trabajos
- ✓ Mayor agilidad en el personal que los atendió
- ✓ Que siempre se encuentre el personal encargado de atender al público
- ✓ Instalaciones por fuera de la Gobernación de Nariño
- ✓ Ampliar sala de espera
- ✓ Señalización de las dependencias
- ✓ Apoyo y ayudas a publicaciones de autores nariñenses
- ✓ Que tengan sucursales en otros lugares de la región
- ✓ Información acerca de la empresa por Internet
- ✓ Pago de publicaciones en la empresa
- ✓ Mayor publicidad
- ✓ Líneas telefónicas que no estén siempre ocupadas.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Los resultados del sondeo y de las entrevistas permitieron identificar los principales problemas que presenta la empresa, los cuales se determinaron con el análisis realizado a los formatos de encuestas dirigidas a los clientes y de entrevistas realizadas a los funcionarios.

Los problemas identificados son los siguientes:

Demora en la atención al cliente.
Reducido suministro de asesoría.
Fallas en el sistema de facturas.
Falta de comunicación entre compañeros
Falta de maquinaria
Reducido espacio físico
Poca motivación

Para hacer un análisis más completo se presentan diagramas de espina de pescado para cada uno de los problemas detallados en forma independiente con sus respectivas causas.

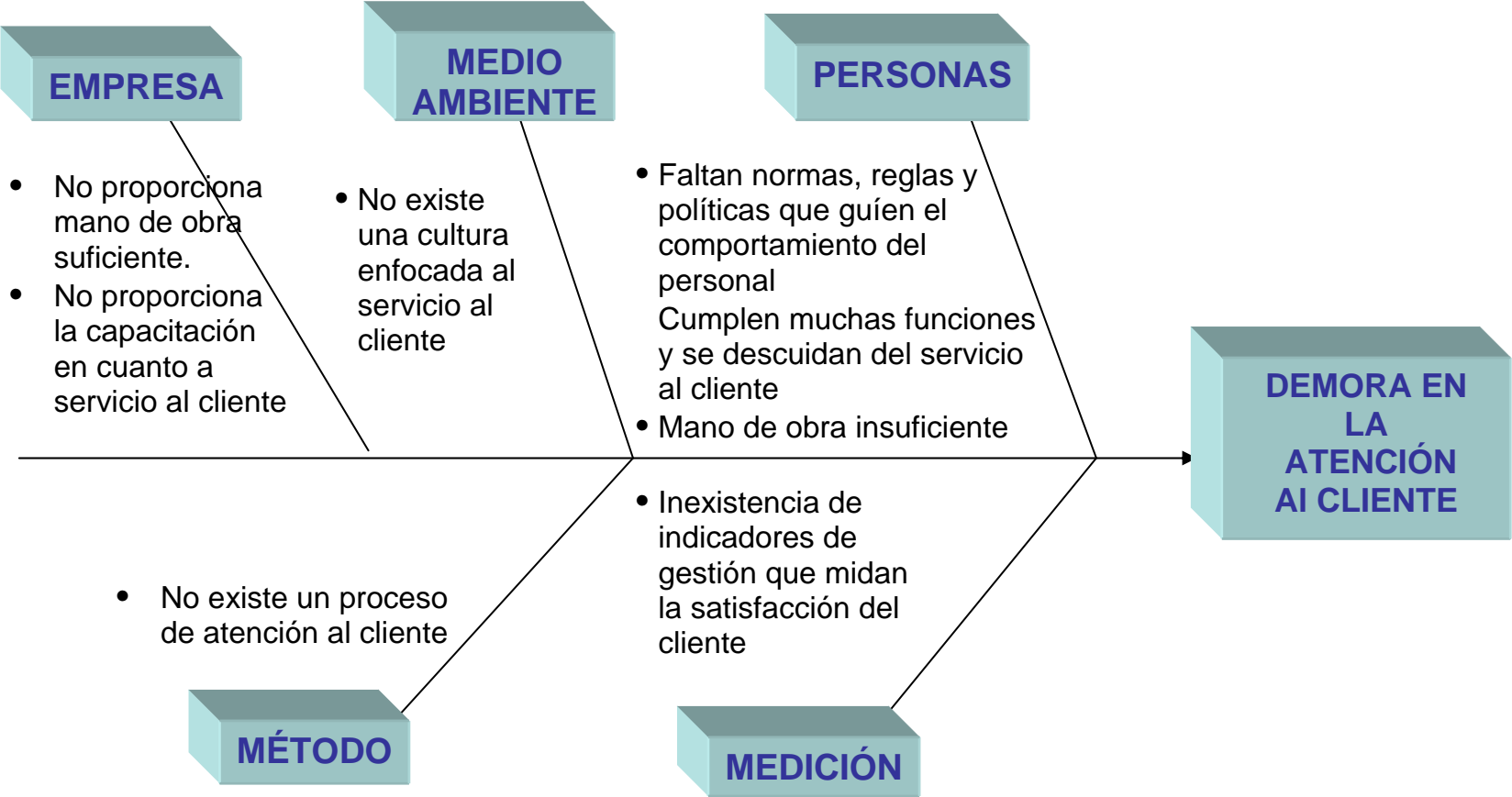
5.4.1 Análisis Diagrama Causa – Efecto

Tabla 4. Demora en la atención al cliente

CAUSAS	EFECTO
La empresa no proporciona la mano de obra ni la capacitación suficiente que permita satisfacer al cliente completamente.	DEMORA EN ATENCIÓN AL CLIENTE
No se vive ni se propone aplicar una cultura que enfatice en el servicio al cliente, y hay poco sentido de Pertenencia por lo cuál no toman al cliente como su mayor activo.	
No están establecidas y no están claras entre los funcionarios unas normas de comportamiento ni unas políticas a seguir para lograr un clima más armónico y por ende una mayor productividad y mayor calidad en la atención.	
El proceso de atención al cliente no está establecido motivo por el cuál no se sigue un protocolo o una metodología de atención.	
La inexistencia de indicadores no permite llevar a cabo un monitoreo de la satisfacción del cliente.	

Fuente: esta investigación 2006.

Figura 4. Demora en al atención al cliente



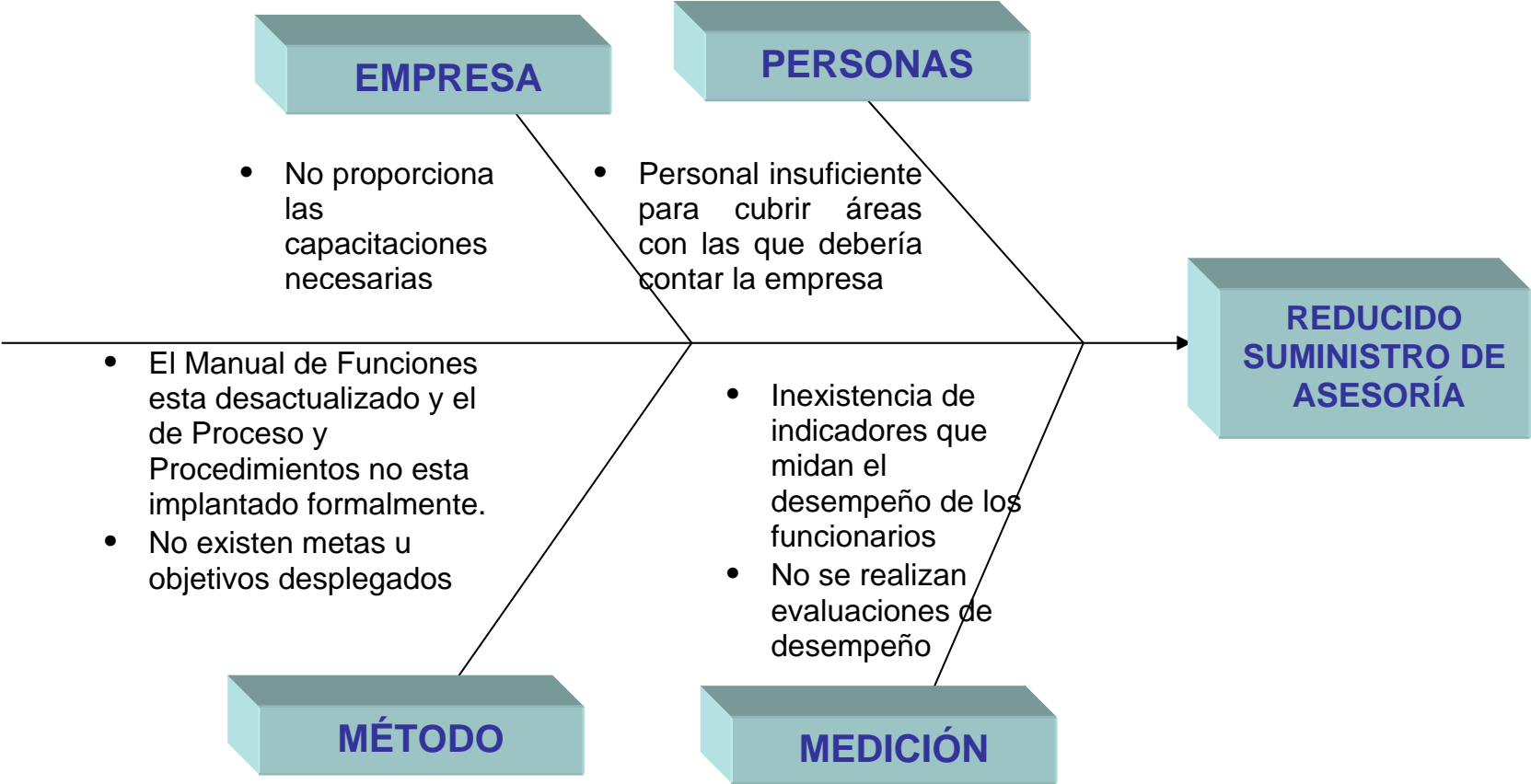
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 5. Reducido suministro de asesoría

CAUSAS	EFECTO
<p>La empresa no proporciona las capacitaciones necesarias al funcionario que les permita a ellos mismos asesorarse en cuanto a distintos temas y por ende asesorar al cliente y a quien lo solicite.</p>	<p style="text-align: center;">REDUCIDO SUMINISTRO DE ASESORÍA</p>
<p>No cuenta la empresa con áreas como servicio al cliente y ventas determinadas como tal, que puedan atender la dudas inquietudes y necesidades de los clientes.</p>	
<p>Existe un manual de funciones que carece de pequeñas cosas necesarias e importantes, y que al igual que un manual de procesos y procedimientos no esta establecido formalmente y no es conocida por los funcionarios. Aplican sus métodos de manera informal y no hay despliegue de objetivos y metas.</p>	
<p>No existen indicadores de gestión para medir la productividad de los funcionarios y no se acogen dentro de sus actividades periódicas las evaluaciones de desempeño.</p>	

Fuente: esta investigación 2006.

Figura 5. Reducido suministro de asesoría



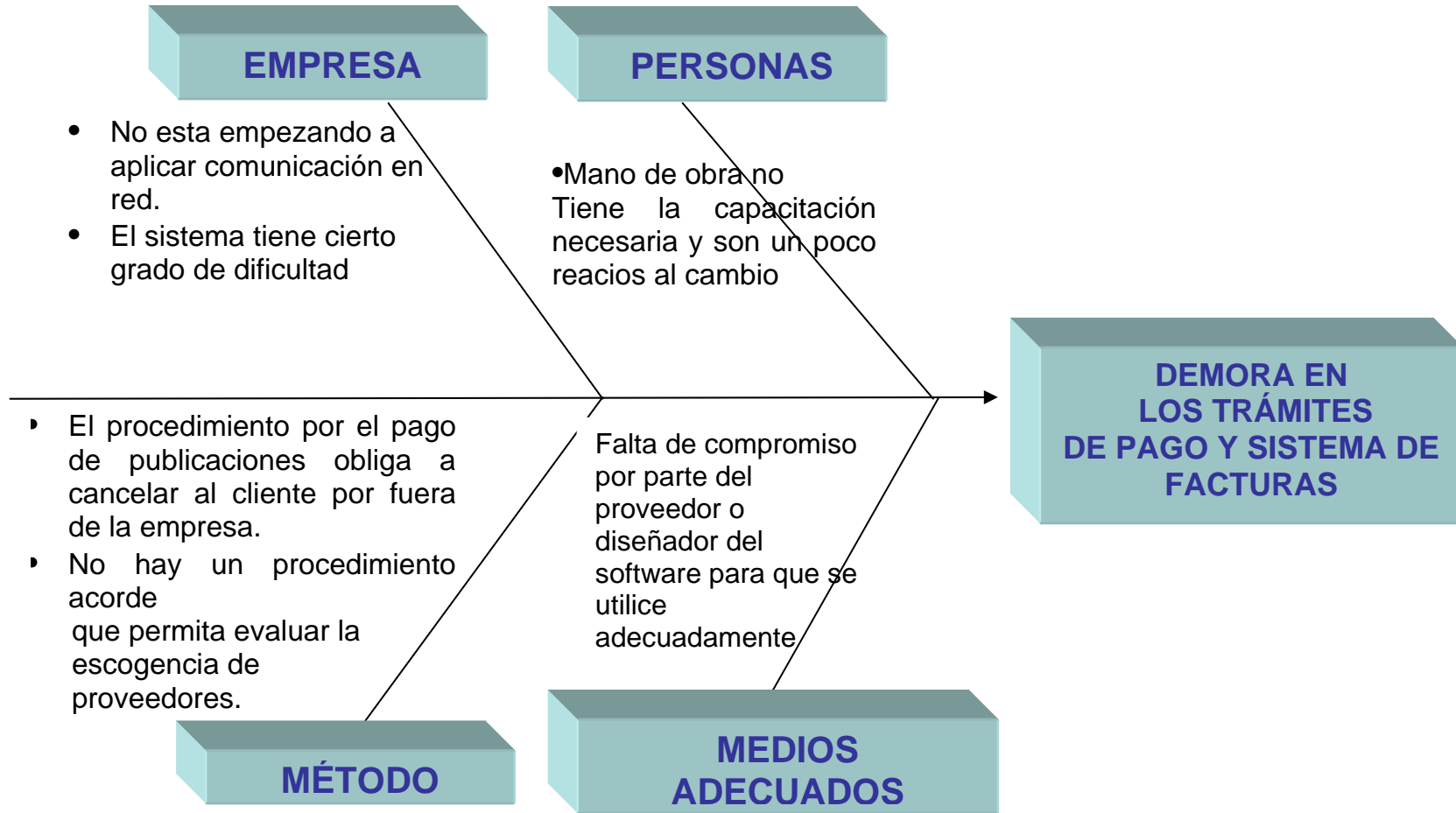
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 6. Demora en los trámites de pago y falla el sistema de facturas

CAUSAS	EFECTO
<p>La empresa no tiene un área específica que se ocupe de llevar a cabo estas actividades. Y esta iniciando con un sistema de comunicación en red.</p>	<p>DEMORA EN TRAMITES DE PAGO Y SISTEMA DE FACTURAS</p>
<p>El personal no tiene la capacitación suficiente para utilizar el nuevo sistema. Además el personal siente temor del cambio y sigue practicando la metodología antigua de facturación.</p>	
<p>La empresa no tiene un proceso establecido y documentado para el proceso de pago y la metodología utilizada obliga al cliente a pagar por fuera de la empresa. La empresa debe utilizar una metodología o un criterio para escoger a proveedores adecuados de software.</p>	
<p>La materia prima o los medios para realizar el trabajo no sirven de nada si no se capacita sobre como sacarles el mayor provecho y si no hay compromiso.</p>	

Fuente: esta investigación 2006.

Figura 6. Demora en los trámites de pago y falla el sistema de facturas



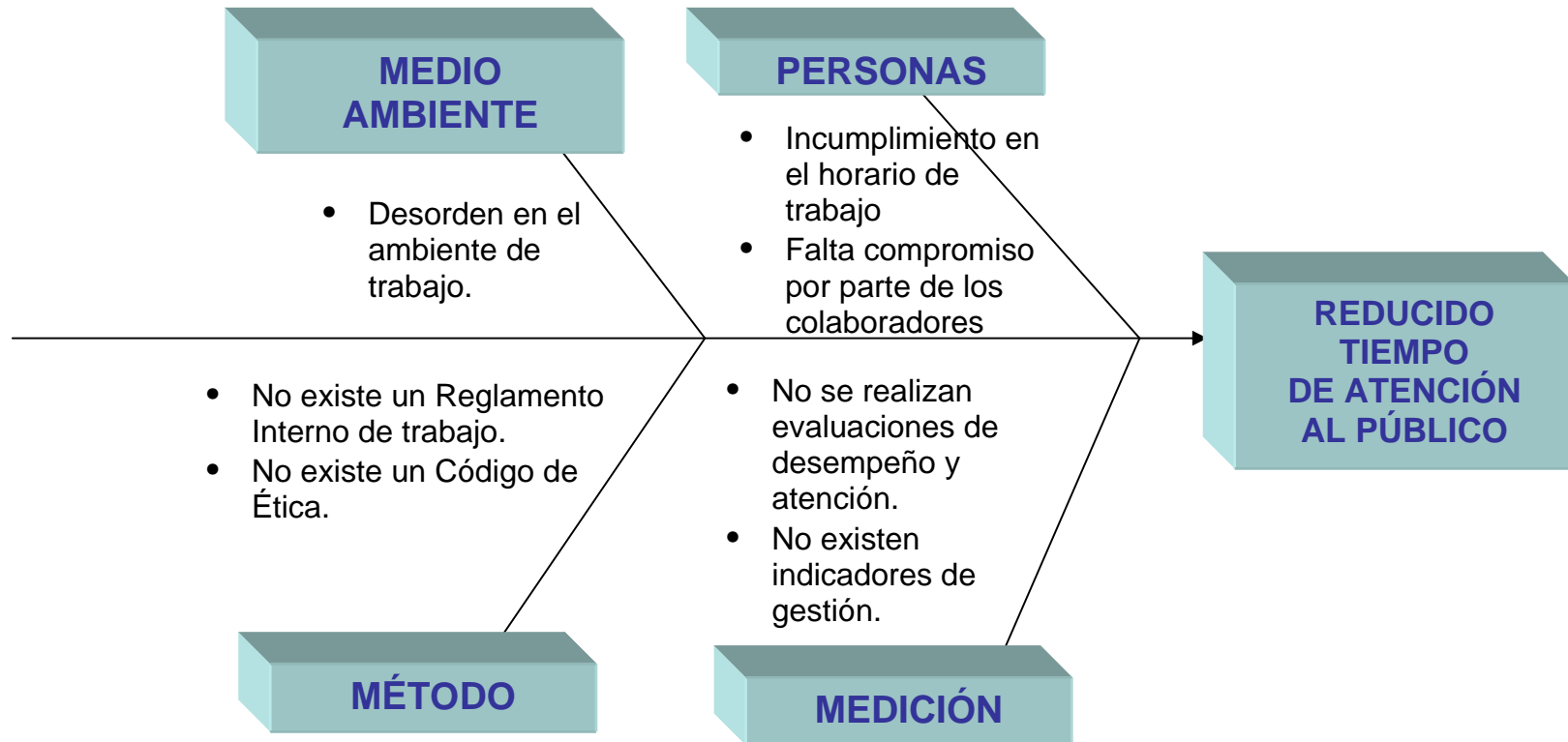
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 7. Reducido tiempo de atención al público

CAUSAS	EFECTO
En el análisis de clima organizacional se puede observar el manejo inadecuado del tiempo. Y la falta de orden mientras se desarrolla las actividades.	<p>REDUCIDO TIEMPO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO</p>
Se presenta incumplimiento en el horario de trabajo tanto en hora de llegada como en lapsos de tiempo que son usados por los funcionarios para realizar otras actividades lo que representa la falta de compromiso y de sentido de pertenencia con la empresa.	
Si existe un reglamento interno de trabajo no es conocido por los funcionarios ni aplicado.	
El proceso de atención al cliente no está establecido motivo por el cuál no se sigue un protocolo o una metodología de atención.	
La inexistencia de indicadores no permite llevar a cabo un monitoreo sobre el servicio prestado por lo funcionarios, no hay atención a sugerencias o quejas.	

Fuente: esta investigación 2006.

Figura 7. Reducido tiempo de atención al público



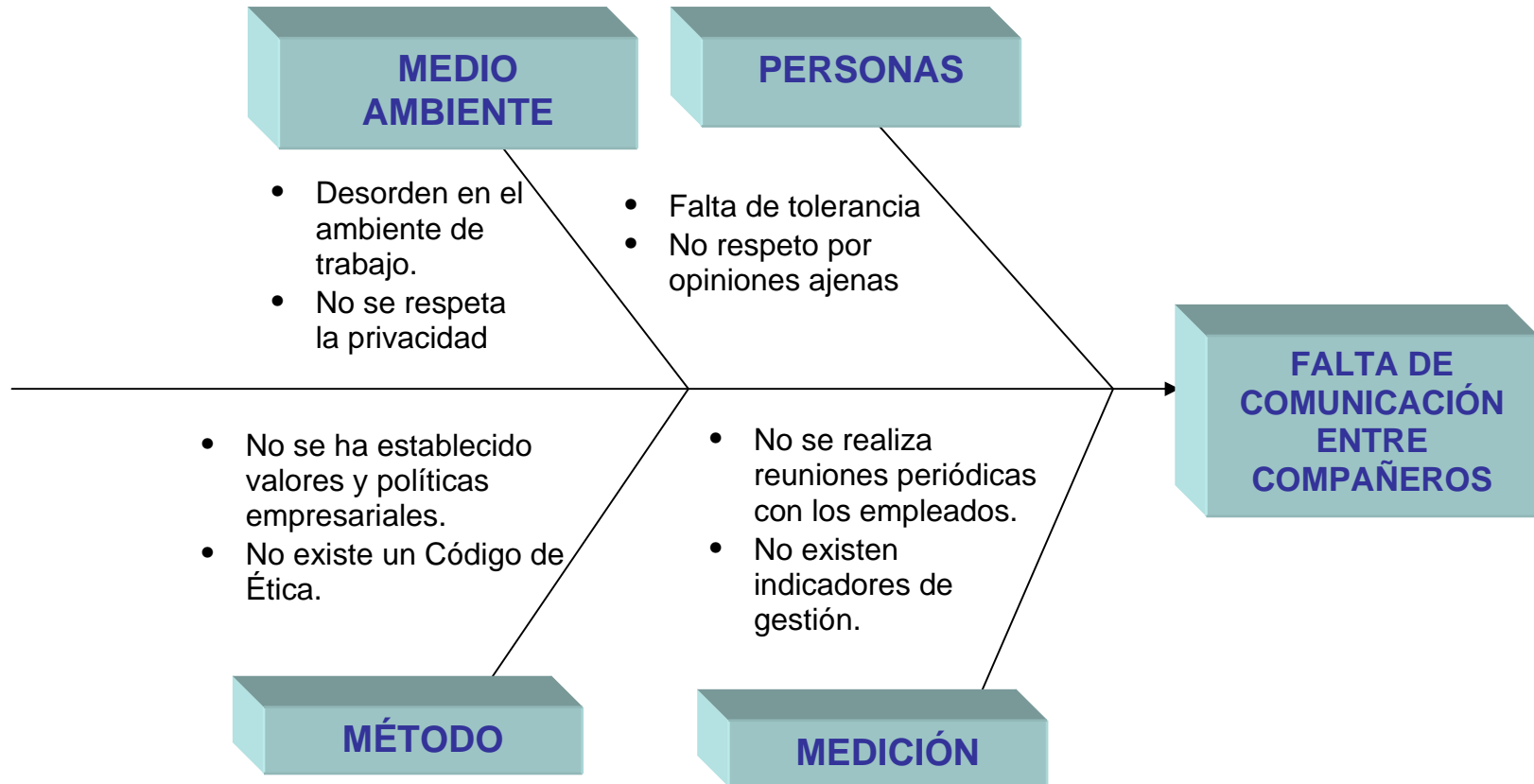
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 8. Falta de comunicación entre compañeros

CAUSAS	EFECTO
<p>En el clima organizacional se detecta falta de respeto a la privacidad y desorden que daña el ambiente armonioso de trabajo.</p>	<p style="text-align: center;">FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS</p>
<p>En ocasiones se presenta no aceptación por opiniones ajenas y por ende falta de tolerancia entre compañeros que puede tener un fuerte impacto en su relación tanto personal como laboral.</p>	
<p>No hay valores y políticas concretadas de común acuerdo y no se han formalizado ni difundido de tal manera que sean conocidas, acogidas y respetadas por todos.</p>	
<p>No se realizan reuniones para limar asperezas, aclarar dudas y armonizar opiniones así como no existen los indicadores de gestión necesarios para analizar la información que se recoja en la reunión.</p>	


Fuente: esta investigación 2006.

Figura 8. Falta de comunicación entre compañeros



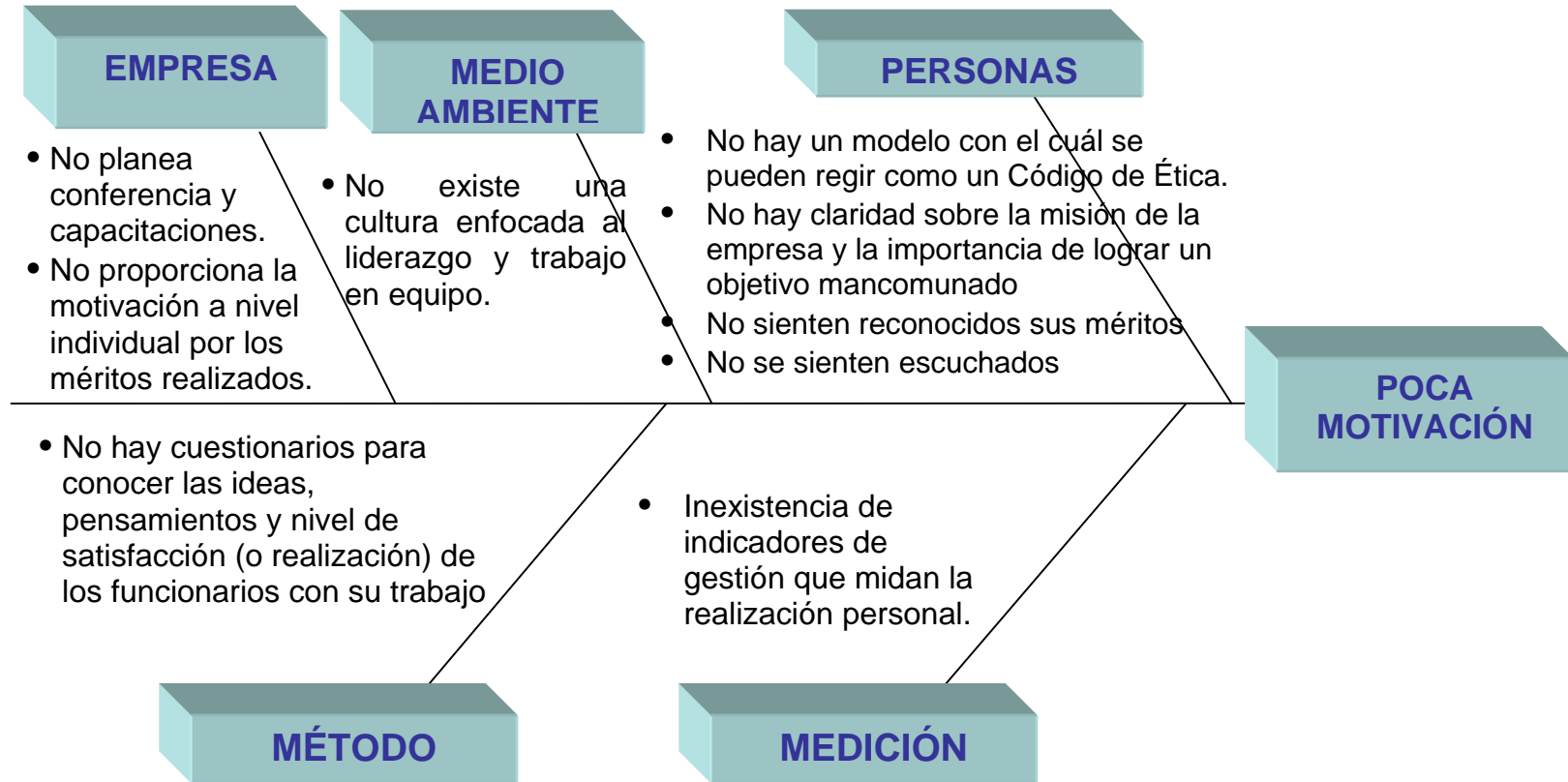
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 9. Poca motivación

CAUSAS	EFECTO
La Empresa no programa conferencias sobre capacitación y no efectúa reconocimiento público por méritos de los funcionarios.	
La cultura organizacional de la Empresa no enfatiza en el liderazgo y en el trabajo en equipo por lo cual no se resalta la importancia del beneficio colectivo.	
No existe un direccionamiento estratégico definido y documentado y mucho menos difundido que permita a las personas guiar su comportamiento con ética y moral, Las personas no se sienten escuchadas y tenidas en cuenta.	
La empresa no utiliza una metodología que de lugar a la discusión, exposición de ideas de los funcionarios y evaluación del nivel de satisfacción o realización de los mismos respecto a su labor y de forma personal.	
Inexistencia de indicadores de gestión que permita medir la realización personal y tomar las correcciones pertinentes.	


Fuente: esta investigación 2006.

Figura 9. Poca motivación



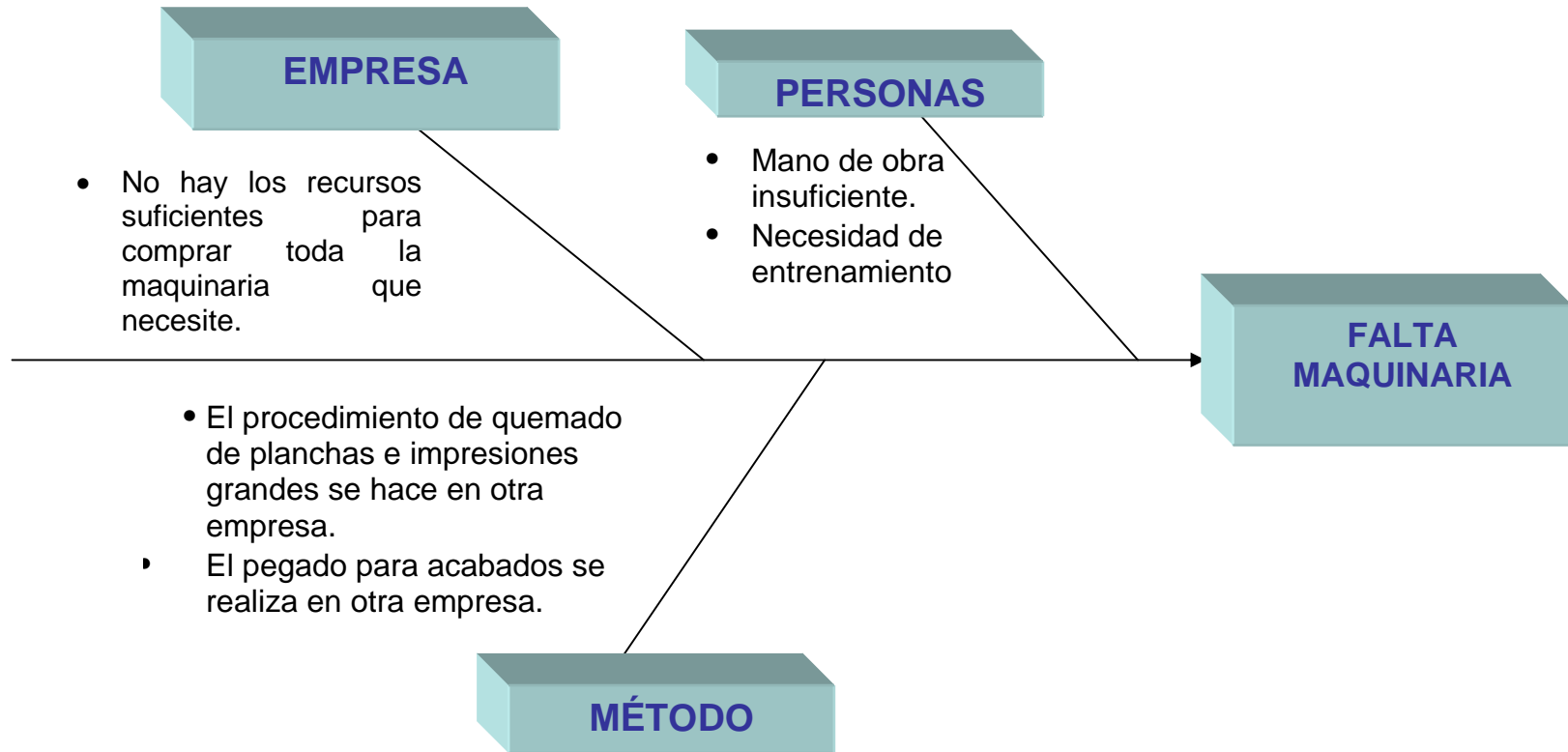
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 10. Falta maquinaria

CAUSAS	EFECTO
No hay los recursos suficientes para comprar toda la maquinaria que necesite.	 The effect column contains the text 'FALTA MAQUINARIA' in a large, blue, 3D-style font. The word 'FALTA' is positioned above the word 'MAQUINARIA'.
En ocasiones la empresa necesita de más personal para dar feliz término a cualesquier actividad, pero no se encuentra el personal debidamente entrenado para que se vincule durante ese lapso de tiempo.	
La empresa realiza el quemado de planchas grandes en otra empresa así como el pegado de material que en la empresa no se puede realizar por falta de maquinaria.	
La falta de máquinas no permite agilizar el trabajo y ser más productivos.	


Fuente: esta investigación 2006.

Figura 10. Falta maquinaria



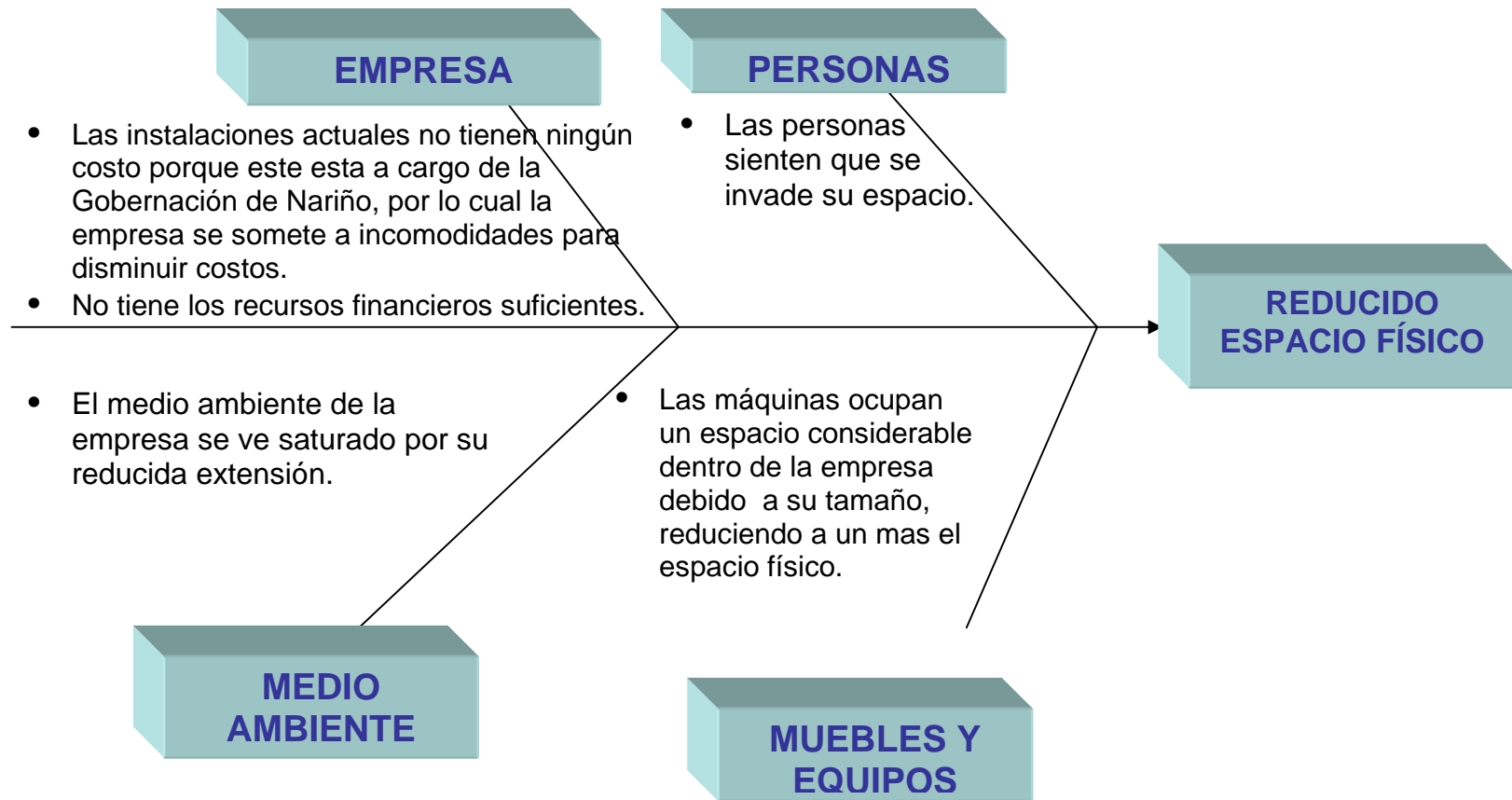
Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 11. Reducido espacio físico

CAUSAS	EFECTO
Las instalaciones actuales no tienen ningún costo porque este esta a cargo de la Gobernación de Nariño, por lo cual la empresa se somete a incomodidades para disminuir costo.	
Los funcionarios sienten que se invade su espacio, y que hace falta un espacio dentro de las instalaciones para reuniones o juntas.	
Debido al reducido espacio, se observa un clima saturado.	
Las máquinas ocupan un espacio considerable dentro de la empresa debido a su tamaño, reduciendo a un mas el espacio físico.	

Fuente: esta investigación 2006.

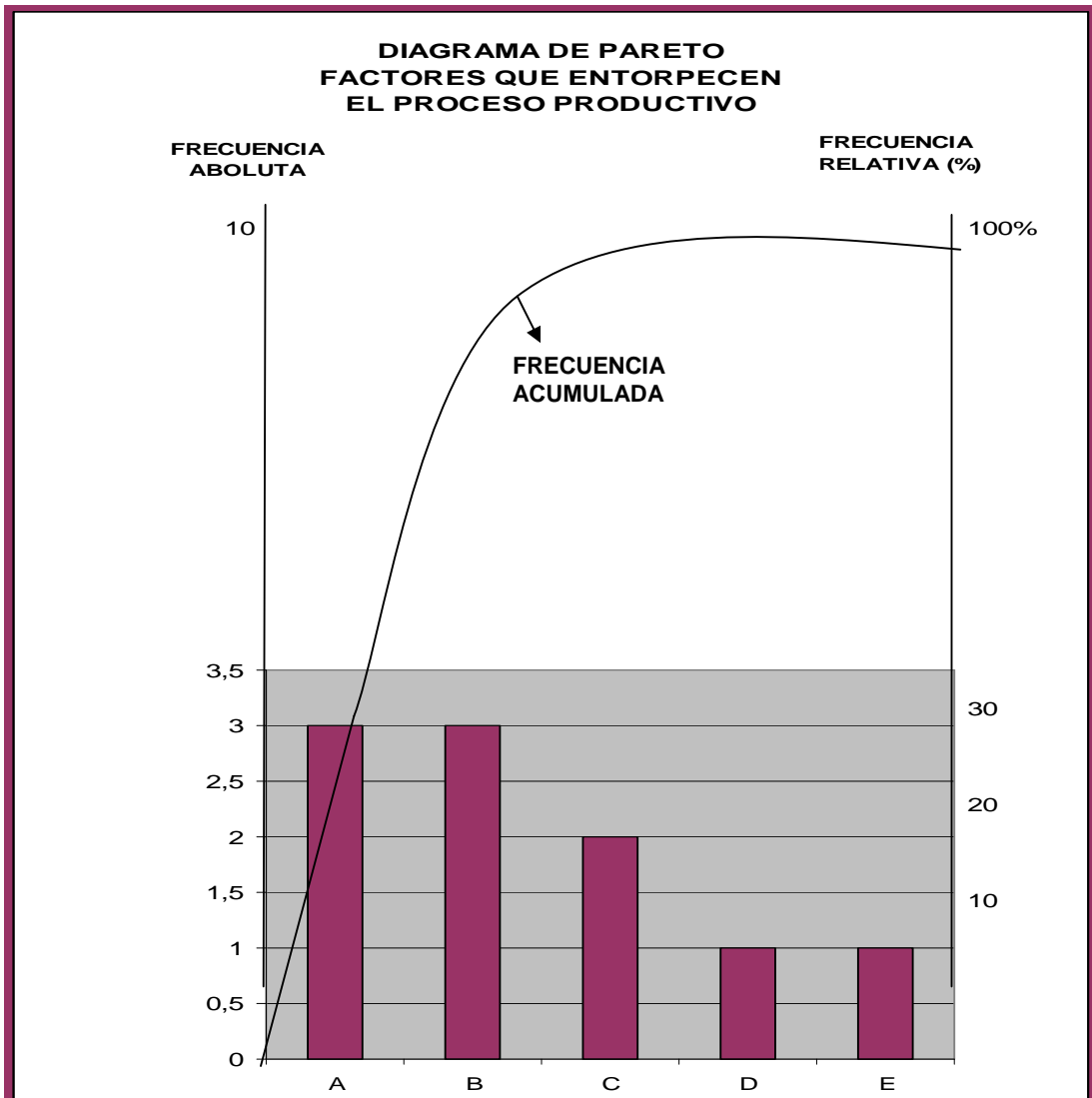
Figura 11. Reducido espacio físico



Fuente: esta investigación 2006.

5.4.2 Análisis diagrama de Pareto. Se realizó teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los funcionarios los cuales dieron pautas o identificaron factores que entorpecían el proceso productivo, por lo tanto se obtuvo lo siguiente:

Figura 12. Diagrama de Pareto



- A) Ninguna
 - B) Falta de maquinaria
 - C) Ambiente físico de trabajo inadecuado
 - D) Entrega inoportuna de materiales
 - E) Reducido espacio físico
- Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 12. Factores que entorpecen el proceso productivo

FACTORES (defectos)	Numero de funcionarios (Frecuencia Absoluta)	Porcentaje % (Frecuencia Relativa)	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa acumulada
Ninguna	3	30	3	30
Falta de maquinaria	3	30	6	60
Ambiente físico de trabajo inadecuado	2	20	8	80
Entrega inoportuna de materiales	1	10	9	90
Reducido espacio físico	1	10	10	100
TOTAL	10	100	10	100

Fuente: esta investigación 2006.

Al observar el gráfico y la tabla se puede inferir que el problema más relevante o de mayor peso que se presenta en la EDINAR y que específicamente obstaculiza el eficiente desarrollo del proceso productivo es la falta de maquinaria, por lo tanto la empresa debería comenzar a solucionar este factor, y si por los costos o el tiempo no es posible atacar ese factor de mayor tamaño o frecuencia absoluta la organización debe continuar con el siguiente factor en orden de importancia.

5.4.3 Análisis Diagrama de Radar. Después de analizar las encuestas y entrevistas realizadas y tomando en cuenta que se trata de la formulación de un Plan de Mejoramiento y de su presentación al gerente de la empresa, y aun no se ha obtenido resultados de su implementación; Se ha decidido aplicar el análisis al resultado de las encuestas y a las posibles mejoras que sugieren los clientes y los funcionarios.

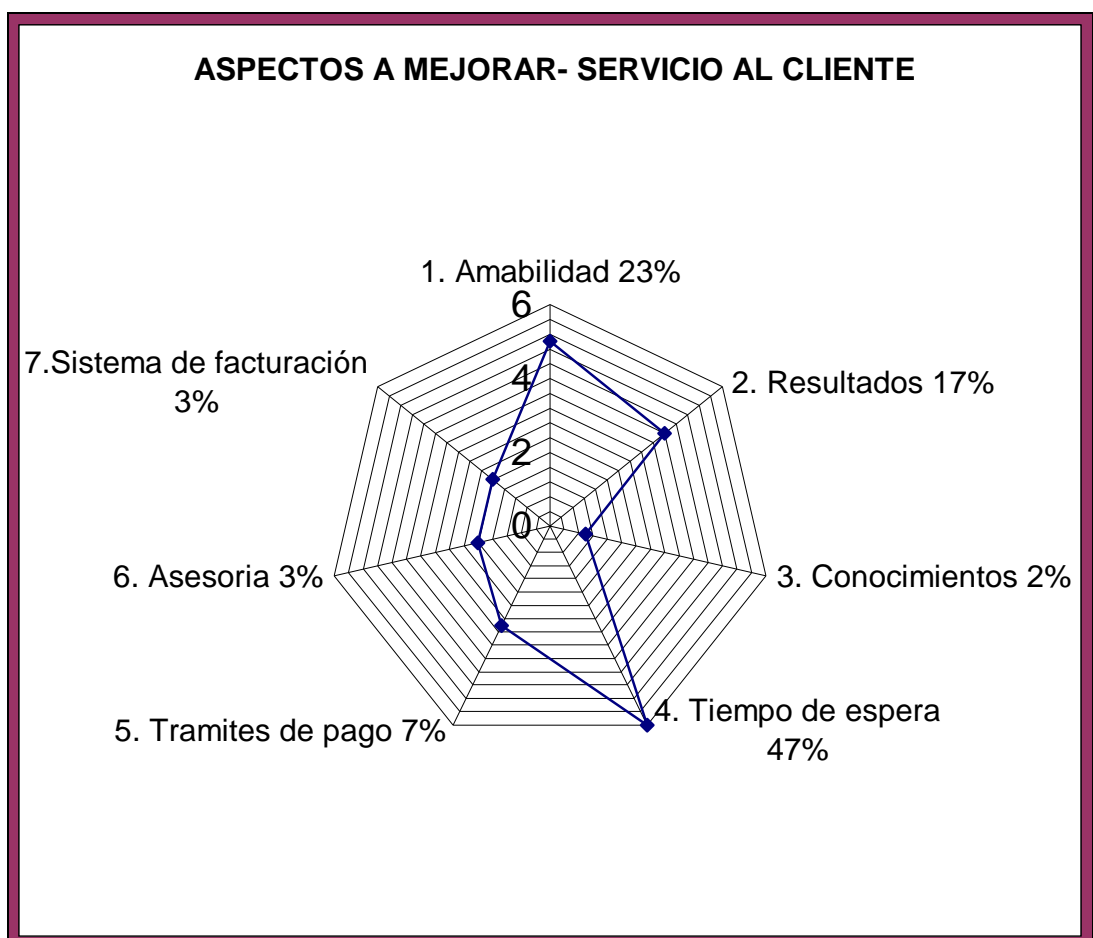
Ítems para realizar la gráfica:

♣ Aspectos a mejorar en el área administrativa y financiera respecto al servicio al cliente:

1. El 23% de los clientes opinan que debe mejorar la amabilidad.
2. El 17% de los clientes piensa que deben mejorar los resultados en su trabajo.
3. La minoría de los clientes correspondiente al 2% piensan que para mejorar el servicio al cliente hay que afianzar el conocimiento.

4. El 47% de los clientes opinan que la mayor falencia en el servicio al cliente es el tiempo de espera.
5. El 7% de los clientes piensan que debe ponerse atención a los trámites de pago para que se agilice su proceso.
6. El 3% de los clientes piensa que hay que afianzar la Asesoría a clientes.
7. El 3% de los clientes opinan que se debe mejorar el sistema de facturación. Lo anterior lo podemos apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 13. Gráfico de radar



Fuente: esta investigación 2006.

TERCERA ETAPA

6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

6.1 FORMULAR CONCRETAMENTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO

Un plan implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, que se fundamenta en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Así es como la planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la construcción de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, el gerente como dice Sallenave “ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo”⁴, pero a demás junto con los trabajadores se compromete a brindar apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la administración de una organización, tanto empleados como directivos deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

4. SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá. Norma, 1991. p 42.

La empresa tiene una Misión, Visión y Objetivos establecidos, pero es necesario replantearlos y establecer otras directrices necesarias según el diagnóstico realizado, por lo tanto para la construcción de estos conceptos se efectuó una serie de entrevistas a los funcionarios de la EDINAR. Esta participación es de vital importancia para que el Direccionamiento Estratégico se convierta en una guía práctica para los colaboradores en todas sus actividades rutinarias.

6.1.1 Formulación del Direccionamiento Estratégico de la empresa. Para su formulación es fundamental la participación de todos los colaboradores, por lo tanto para recolectar sus ideas se realizó una serie de entrevistas personales. Una vez estructurados los distintos conceptos como la Misión, la Visión, los Valores, los objetivos y todo lo que conforma el direccionamiento estratégico, es esencial comunicarlos, utilizando diferentes herramientas como carteleras, tarjetas (con las definiciones del direccionamiento o con lemas de este) o reuniones periódicas para actualizar dichos conceptos, para interiorizarlos aun más y para lograr su aplicación.

Además para determinar si se esta alcanzando la Misión, la Visión, los Objetivos o las Políticas es imprescindible fijarles ciertos indicadores, ya que lo que no se puede medir, no se puede controlar y por lo tanto tampoco gerenciar y si esto no se puede hacer tampoco se puede mejorar.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

♣ **Misión.** Somos una Empresa que ofrecemos una gran variedad de productos relacionados con la industria litográfica, mediante un trabajo caracterizado por su profesionalismo y alta calidad en las artes gráficas, dedicada a trabajar dentro de la disciplina y la ética, es nuestro deber considerar al cliente la razón de ser de nuestro negocio y al talento humano nuestro eje fundamental sobre el cual nos apoyamos y en el cual invertimos para lograr satisfacer a cabalidad las expectativas de nuestros clientes.

♣ **Visión.** La Empresa Editora de Nariño "EDINAR" se ve en un futuro consolidada y posicionada en la industria de la litografía como líder en la

prestación del servicio de la impresión y las artes gráficas. Aunque somos del orden departamental nos esforzamos continuamente por mantener nuestra auto sostenibilidad y rentabilidad.

Nuestro más meritorio objetivo es continuar con la realización de esta gran labor de tal manera que contribuyamos al desarrollo cultural y social del departamento, y extendernos hacía mercados con necesidades insatisfechas.

Siendo reconocidos como líderes en la industria litográfica y llegando a ser un orgullo entre las Empresas Colombianas que se desarrollan dentro del mismo mercado.

♣ **Promesa.** Constante motivación del personal de nuestra empresa, aplicando una continua capacitación y entrenamiento, con base en la participación de todos en diferentes aspectos que mejoren el funcionamiento de la Empresa en pro de fomentar y consolidar el sentido de pertenencia y una cultura de servicio al cliente.

♣ **Objetivo General.** Tenemos como propósito primordial la elaboración de trabajos de diseño e impresión de libros, revistas, folletos, plegables, tarjetas, papelería en general y otros de la industria litográfica.

Además prestamos con agrado, al departamento, el valioso servicio la impresión y publicación de todos los actos administrativos y de contratación enmarcados en la ley 80 de 1993.

♣ **Objetivos Específicos**

- ✓ Poseer una perspectiva progresista y acoger en nuestros planes el mejoramiento continuo para lograr cada vez un servicio y productos de la mayor calidad
- ✓ Luchar por alcanzar la Visión de la Empresa, y por cumplir a diario nuestra misión las cuales conocemos a cabalidad y construimos a partir de nuestras propias concepciones, ideas y aportes
- ✓ Regir nuestra conducta dentro de un código de ética propio de la Empresa, concebido bajo la apreciación de la opinión de todos y cada uno de nuestros funcionarios para guiar nuestras acciones y comportamientos
- ✓ Respetar y llevar a cabo la función que a cada uno nos concierne con entusiasmo y compromiso

- ✓ Regir nuestros procesos y procedimientos por un orden ya establecido en nuestro manual y revisarlos continuamente para realizar mejoras pertinentes
- ✓ Ampliar nuestro portafolio de productos en cuanto a producción de almanaques o tarjetas de presentación entre otros por medio del reciclaje, con el ánimo de seguir haciendo uso eficiente de todos los recursos de la empresa
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente, motivo por el cual nos enfocamos en la capacitación y entrenamiento de nuestro Talento Humano

6.1.2 Creación del Código de Ética para la Empresa Editora de Nariño.

El Código de Ética tiene la misma presentación que el Manual de Funciones y Procesos e incluye portada, presentación del Código de Ética, aprobación del Código Ética, marco histórico de la empresa, Direccionamiento Estratégico y estructura organizacional. (Anexo J)

Contenido:

Establecimiento de Valores Corporativos

La empresa se regirá bajo los siguientes lineamientos.

Ceñiré mi conducta pública y privada, de modo tal que mis acciones y mis palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad.

♣ **Colaboración.** Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la colaboración es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

♣ **Honradez.** Nunca usar el cargo para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética mis responsabilidades y obligaciones. El funcionario tendrá siempre en mente que los intereses de la empresa en la cual labora están por

encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de aquella.

♣ **Transparencia.** Mantener el secreto profesional como norma de conducta de todas sus actuaciones relacionadas con su ejercicio profesional, a no ser que haya autorización de las partes involucradas para divulgar información.

♣ **Rendición de Cuentas.** Proveer la eficacia y la calidad en la gestión de producción, administración y servicio al cliente contribuyendo a su mejora continua, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas. Entregará a la empresa a la cual presta sus servicios toda su capacidad y conocimientos, buscando obtener los mejores resultados.

♣ **Servicio.** Siempre estamos disponibles y dispuestos a crear valor para nuestros clientes, satisfaciendo y superando sus necesidades y expectativas al transmitir confianza a nuestra clientela, al buscar sorprenderlos y al ser justos con ellos.

♣ **Trabajo en Equipo.** Somos socios en todas las actividades que realizamos en la empresa, dependemos de nuestros colegas para encontrar soluciones a nuestras necesidades y problemas laborales y para lograr un propósito común.

♣ **Respetar.** Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todas las personas con las que tenga contacto.

♣ **Liderazgo.** Promover y apoyar estos compromisos de ejercer liderazgo en el caso que tenga que hacerlo con su ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

Establecimiento de Políticas

♣ **Cumplimiento en el servicio.** Todos los trabajadores de La empresa Editora de Nariño conocen y aplican la responsabilidad moral y civil de realizar con diligencia y apego a las disposiciones legales aplicables las tareas que les hayan sido encomendadas, así como se esfuerzan continuamente por mejorar su competencia profesional con eficacia, eficiencia y calidad de sus servicios.

De este precepto se desprenden algunas obligaciones de los trabajadores como las que a continuación se señalan:

- ✓ Conocer el Reglamento Interno de la Empresa y otras disposiciones aplicables al servicio que se presta, para realizar las tareas que les correspondan, aún cuando no medie una orden específica
- ✓ Evitar el abuso o ejercicio indebido de facultades y atribuciones
- ✓ Evitar disponer del tiempo de otros compañeros con motivo de actividades innecesarias para el desarrollo del trabajo
- ✓ Armonizar las agendas de trabajo con las de sus colaboradores para optimizar el tiempo destinado al cumplimiento de sus funciones, así como actividades de grupo
- ✓ Asumir una actitud de respeto y servicio en la atención a la ciudadanía, como característica que lo identifique y enorgullezca de ser trabajadores la “EDINAR”, buscando contribuir al bien común
- ✓ Participar en programas de capacitación continua que redunden en el mejoramiento de su desempeño laboral

♣ **Integridad personal.** Todos los trabajadores de EDINAR consideran como una obligación actuar permanentemente con integridad, honradez e imparcialidad, de tratar con respeto a sus compañeros, sin importar su nivel jerárquico, durante la realización de sus tareas, actividades o funciones.

♣ **Salvaguarda y utilización de recursos.** Quienes tengan bajo su cuidado los recursos o bienes propiedad de la Empresa son responsables de su custodia y correcta asignación y manejo.

- ✓ Los trabajadores de EDINAR son responsables del control y uso juicioso de los bienes asignados para el desarrollo de sus funciones (equipos de oficina, de cómputo, telefónico, de producción etc.) incluyendo la confidencialidad de la

información, ya sea almacenada en papeles o electrónicamente

✓ Deben cuidar los recursos o bienes contra usos indebidos que provoquen deterioro o desgaste mayor al normal, así como la pérdida por actos criminales, abusos de confianza, descuido o negligencia

✦ **Observancia, suficiencia y actualización de la normatividad.** Todos los trabajadores de EDINAR conocen y cumplen los lineamientos, normas, disposiciones, leyes o reglamentos internos o externos, acuerdos, políticas, procedimientos y otros de similar naturaleza reguladora de sus funciones, así como de informar a sus superiores jerárquicos si tal normatividad es obsoleta, incompleta y deficiente, o requiere ser actualizada.

✦ **Asignación de funciones y responsabilidades.** Con el propósito de que el personal bajo su cargo ejecute las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de las metas y objetivos dentro de los plazos establecidos deberán realizar una adecuada asignación de funciones y responsabilidades.

✦ **Supervisión y evaluación.** Para garantizar el cumplimiento de las tareas, actividades, operaciones o funciones de cada área todo trabajador de EDINAR que tenga personal a su cargo deberá realizar una adecuada y continua verificación de los trabajos que se realicen, evaluando el desempeño de las personas y de los programas, e informando los resultados obtenidos a sus superiores jerárquicos.

✦ **Elaboración y resguardo de información.** Es obligación de todos los trabajadores de EDINAR cuyas funciones así lo ameriten, implantar registros de las operaciones y producir la información necesaria relativa a sus actividades sin omitir ninguna etapa del proceso, cuidando que se produzca con oportunidad y veracidad, conservándola bajo su custodia, en previsión de usos indebidos o no autorizados.

✦ **Autorización de actividades, operaciones o hechos.** Las actividades, operaciones o hechos significativos, deben ser aprobados por las personas autorizadas para ello antes de que se lleven a cabo, actuando dentro de los límites de sus facultades, con la finalidad de que las tareas y actividades que se realicen correspondan exclusivamente a las funciones autorizadas para cada nivel y ámbito de competencia, con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y prevenir la recurrencia de desviaciones.

♣ **Estándares de operación y de normas de desempeño.** Los trabajadores de EDINAR con responsabilidades de supervisión o inspección deberán verificar y promover en sus áreas de trabajo la existencia de estándares, parámetros, normas u otros medios que permitan medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos durante el desarrollo de sus actividades, con el propósito de identificar las desviaciones y establecer los mecanismos que permitan su auto regulación, propiciando la productividad y la calidad de los servicios.

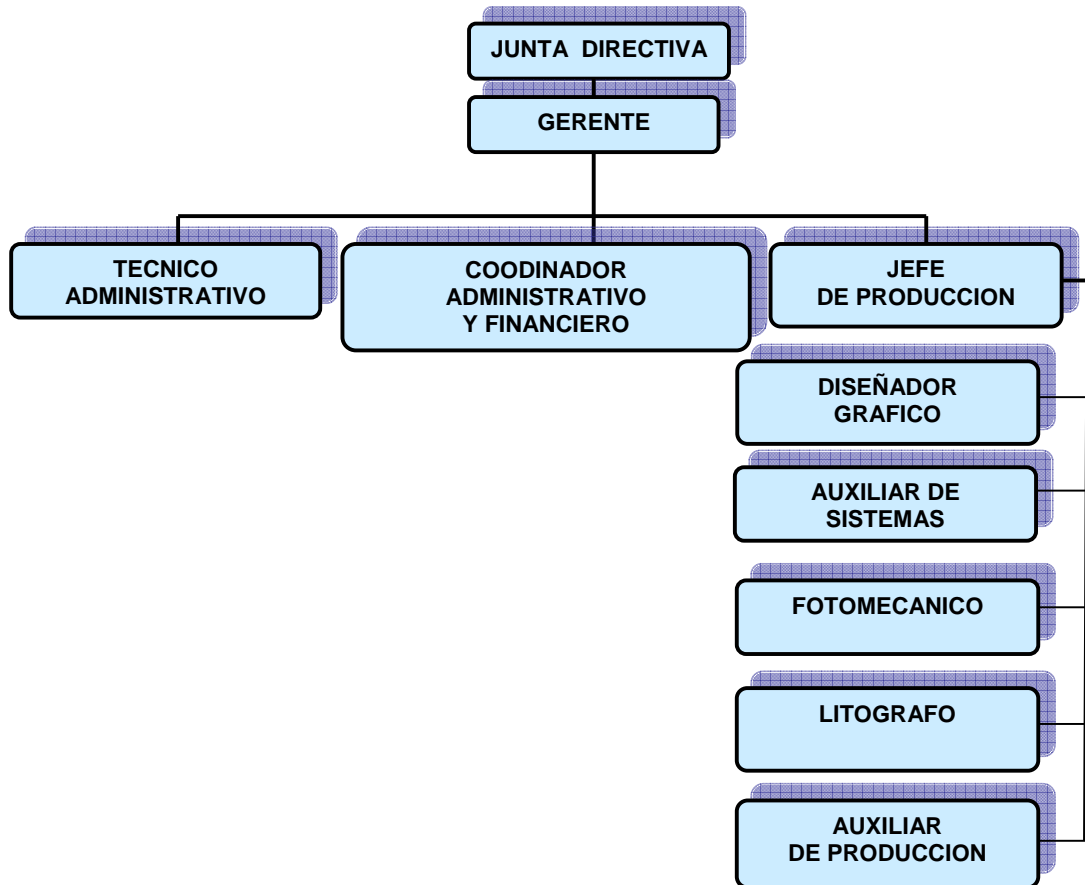
♣ **Adopción de medidas correctivas.** Los trabajadores de EDINAR encargados de la supervisión de las funciones o actividades de las áreas, son los responsables de adoptar medidas correctivas para resolver las deficiencias o desviaciones en los planes, programas, presupuestos y proyectos, así como de verificar su cumplimiento, con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos y prevenir la recurrencia de desviaciones.

Cuando exista duda, los trabajadores de EDINAR tienen la obligación de solicitar las aclaraciones pertinentes a su superior jerárquico. Lo anterior en virtud de que las violaciones que impliquen el incumplimiento a la normatividad de la Empresa son motivo para establecer acciones disciplinarias.

Los trabajadores de EDINAR que conozcan o sospechen de conductas inadecuadas, fraude, uso indebido de los activos e información propiedad de la entidad, ejercicio indebido de facultades, u otras violaciones similares, son responsables de reportar estos asuntos a su superior jerárquico.

6.1.3 Rediseño de la estructura organizacional. La estructura de la organización, con su sistema de delegación debe estar diseñada para ayudar al gerente a lograr metas y tomar las decisiones necesarias para poner en práctica los planes. Por lo tanto es conveniente para la EDINAR realizar modificaciones en su organigrama, teniendo en cuenta los postulados de administración establecidos con relación a este tema. Es por esto que se propone el siguiente Organigrama:

Figura 14. Estructura organizacional propuesta para la EDINAR



Fuente: esta investigación 2006.

6.1.4 Mejoramiento del Manual de Funciones. El mejoramiento del Manual de Funciones se realizó teniendo en cuenta en primer lugar la información que arrojó las Encuestas de Análisis de cargos (Anexo D) que involucró el establecimiento de Características de Personalidad y Habilidades para cada cargo además se propuso la creación de tres cargos más: Contabilidad y Tesorería, Servicios Generales y Ventas, también se lo adaptó al mismo formato del Manual de Procesos y Procedimientos y del Código de Ética (Anexo J).

♣ Características de personalidad y habilidades

✓ **Gerente.** Debe poseer capacidad para liderar y hacer que sus colaboradores desarrollen sus habilidades, mediante un trabajo en equipo; capacidad para el análisis y toma de decisiones; capacidad organizativa; capacidad de trabajo bajo presión en situaciones de estrés; habilidad para analizar y resolver problemas propios de las diferentes áreas de la organización de manera eficiente y eficaz; habilidades para persuadir; excelentes relaciones interpersonales, responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad, creatividad y honestidad.

✓ **Jefe de Producción.** Debe poseer capacidad para liderar y hacer que sus colaboradores desarrollen sus habilidades, mediante un trabajo en equipo en el área de producción; capacidad para el análisis y toma de decisiones; capacidad organizativa; capacidad de trabajo bajo presión en situaciones de estrés; habilidad para analizar y resolver problemas propios del área de producción de manera eficiente y eficaz; habilidades para persuadir; excelentes relaciones interpersonales, responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad, creatividad y honestidad.

✓ **Coordinador Administrativo y Financiero.** Debe poseer capacidad para liderar y hacer que sus colaboradores desarrollen sus habilidades, mediante un trabajo en equipo en el área administrativa y financiera; capacidad para el análisis y toma de decisiones; capacidad organizativa; capacidad de trabajo bajo presión en situaciones de estrés; habilidad para analizar y resolver problemas del área administrativa y financiera de manera eficiente y eficaz; excelentes relaciones interpersonales, responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad, y honestidad.

✓ **Técnico Administrativo.** Debe poseer capacidad de trabajo en equipo; capacidad organizativa; capacidad de trabajo bajo presión en situaciones de estrés; habilidad para asesorar a otros; habilidades para persuadir; habilidad para la solución oportuna de problemas, excelentes relaciones interpersonales; concentración; responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad, amabilidad y discreción.

✓ **Profesional en Diseño Gráfico.** Debe poseer creatividad, agudeza visual, habilidad manual, capacidad de trabajar en equipo; capacidad organizativa; capacidad de análisis y solución de problemas, concentración; responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad, honestidad, amabilidad e iniciativa.

✓ **Auxiliar de Sistemas.** Debe poseer creatividad, agudeza visual, habilidad manual, capacidad de trabajar en equipo; capacidad organizativa; capacidad de análisis y solución de problemas, concentración; responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad, honestidad, amabilidad e iniciativa.

✓ **Fotomecánico.** Debe poseer habilidad manual, agudeza visual, creatividad, capacidad de trabajar en equipo; habilidad para la solución oportuna de problemas; concentración; responsabilidad, compromiso, lealtad, integridad e iniciativa.

✓ **Litógrafo.** Debe poseer habilidad manual, agudeza visual, capacidad de trabajar en equipo; habilidad para la solución oportuna de problemas, concentración; responsabilidad, compromiso e iniciativa.

✓ **Auxiliar de Producción.** Debe poseer habilidad manual, agudeza visual, capacidad de trabajar en equipo; habilidad para la solución oportuna de problemas, concentración; responsabilidad, compromiso e iniciativa.

♣ **Cargos propuestos**

Área de Ventas. Inicialmente la Empresa debe pensar que es indispensable tener un área que se dedique a las ventas y a la promoción de los productos.

Las personas que deben integrar el área de ventas y comercialización son:

- Jefe de ventas
- Promotor de publicidad y mercadeo
- Vendedores

✓ **Características de personalidad y habilidades para El Jefe de Ventas y el personal del área.** Las personas que compongan este estamento deben poseer mucha capacidad de comunicación verbal, saber expresarse en público y saber preguntar, conocer muy bien el producto o servicio, capacidad de negociación, y tolerancia, debe tener presencia, y por supuesto simpatía. El Jefe de Ventas debe saber y enseñar a su personal como fidelizar al cliente.

✓ **Entre las principales funciones del vendedor encontramos:**

- Conocer el mercado de sus clientes
- Conocer los objetivos e identificar en que momento los alcanza
- Organizar, planificar y ejecutar los objetivos de comercialización y ventas
- Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor
- Dar servicio a sus clientes
- Administrar eficientemente su cartera de clientes. Saber dividir la cantidad de clientes para atenderlos y visitarlos cómodamente
- Informar sobre el mercado. Esta función servirá para poder tener el control de los clientes
- El vendedor aparte de llevar a cabo sus objetivos y sus funciones también tiene cumplir con sus misiones, que en conjunto lo llevarán a lograr el éxito en las ventas y en lo económico

Misión:

- Satisfacer una necesidad
- Aconsejar
- Asesorar
- Prestar Servicio
- Cumplir los Compromiso establecidos
- Generar recursos para su empresa

Área de servicios generarles y nomina. También la Empresa debe concientizarse de la importancia de esta área, puesto que la implantación de la misma permitiría una mejor organización de la empresa y despliegue de funciones.

La unidad encargada de la gestión administrativa de los recursos humanos de la empresa, que incluye tanto la delegación de obligaciones como la racionalización de las dotaciones de personal de las diferentes unidades.

Las personas que deben integrar el área servicios generales son:

- Jefe de área de recursos humanos: que se ocupe de delegar obligaciones e inspeccionar servicios
- Jefe de nomina
- Vigilancia
- Aseo general
- Reparación técnica

✓ **Características de personalidad y habilidades para el Jefe de Servicios Generales y Nomina.** Honestidad y transparencia en el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección del personal desde el inicio hasta el final, así como a través del seguimiento de cada hoja de vida de los empleados propiciar estímulos y remuneraciones tanto monetarias como de recreación y de asenso si así lo amerita. Estar al pendiente de todo lo concerniente a nomina y prestaciones para que se lleve a cabo a tiempo y de forma adecuada.

✓ **Entre las principales funciones del Jefe de Servicios Generales y Nomina encontramos:**

- Impulsar la oferta de empleo, mediante las correspondientes convocatorias de concursos y procesos selectivos.
- Gestionar los expedientes administrativos del personal
- Confecionar y pagar mensualmente la nómina del personal
- Prestar apoyo en la Prevención y Salud Laboral
- Ocuparse de las de recreación que motive al personal de la empresa

Área de contabilidad y tesorería. Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa y a proteger el capital invertido.

Las personas que deben integrar el área de Contabilidad y Tesorería son:

- Contador
- Tesorero

✓ **Características de personalidad y habilidades para el área de Contabilidad y Tesorería.** Desarrollar una visión integral sobre la misión y estrategias de las organizaciones, conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza y liderazgo así como su participación en equipos interdisciplinarios, resolución de conflictos que puedan afectar la organización, capacidad para negociar de tal manera que se beneficie la organización, aplicando creatividad. Además manejar sistemas de cómputo y comunicación para procesar la información y tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.

✓ Custodiar el dinero, honradez, lealtad, y sentido de la responsabilidad y la transparencia.

✓ **Entre las principales funciones del contador y tesorero encontramos:**


- Obtención de capitales.
- Relación con los inversionistas.
- Obtención de financiamiento a corto y a largo plazo.
- Banca y custodia.
- Crédito y cobranzas.
- Inversiones.
- Seguros de la empresa.
- Plan de utilidades a corto plazo.
- Análisis de estados financieros

6.1.5 Mejoramiento del Manual de Procesos y Procedimientos. El mejoramiento de este manual involucra cambios de forma y de fondo, en cuanto a lo primero se estableció una presentación al manual (Anexo J) (incluye portada, presentación del manual, aprobación del manual, marco histórico de la empresa, Direccionamiento Estratégico y estructura organizacional) y para cada proceso un formato definido tanto para su flujograma como para su procedimiento con el fin de estandarizarlo (Anexo I).

En cuanto a lo segundo es decir las mejoras de fondo se planteo un nuevo Proceso de Atención al Cliente y un Proceso Productivo, y además se Identificó la Cadena de valor y una plataforma documental mínima para la gestión del día a día la primera parte de esa plataforma contiene el Mapa de Procesos, la Caracterización de los procesos y un Plan de Control de Procesos la segunda parte de la plataforma documental esta relaciona con los indicadores tanto para procesos, clientes, funcionarios y a nivel macro y esta compuesta por Definición de Indicadores y Matriz de instrumentación de indicadores. Estas mejoras se realizaron con el único objetivo de estandarizar los procesos que se realizan en la Empresa Editora de Nariño.

♣ **Procedimientos y Diagramas de Flujo propuestos (Procesos)**

✓ **Procedimiento propuesto para el Proceso Productivo**

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	PROCESO PRODUCTIVO	Código:
		Página 1 de 4
		Versión: 01

COPIA CONTROLADA

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza todo el proceso productivo de la Empresa Editora de Nariño.


1. OBJETIVO: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para la ejecución del objeto social de la empresa

2. ALCANCE: Inicia con la llegada del cliente a la empresa y termina con el con la entrega del trabajo terminado al cliente.

3. RESPONSABLES

- ♣ **GERENTE**
- ♣ **TÉCNICO ADMINISTRATIVO**
- ♣ **JEFE DE PRODUCCIÓN**
- ♣ **DISEÑADORA GRÁFICA**
- ♣ **AUXILIAR DE SISTEMAS**
- ♣ **FOTOMECÁNICO**
- ♣ **LITÓGRAFOS**
- ♣ **AUXILIARES DE PRODUCCIÓN**

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:	Fecha aprobación:
Cargo:	Cargo:	Cargo:	

	PROCESO PRODUCTIVO	Código:
		Página 2 de 4
		Versión: 01

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

4.1 NEGOCIACIÓN CON EL GERENTE: Se relaciona con la visita del gerente a diferentes empresas para promocionar sus productos. Procurando consolidar lazos comerciales, y en lo posible contratación de trabajos a realizar.

5. DOCUMENTOS RELACIONADOS


- ♣ **RECIBO DE PUBLICACIÓN**
- ♣ **CONSIGNACIÓN BANCO**
- ♣ **CONTRATOS DE TRABAJO**
- ♣ **ORDEN DE TRABAJO**
- ♣ **ORDEN DE SALIDA**

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1 El gerente suele realizar la tarea de dirigirse a las empresas para promocionar sus productos; además busca nuevos nichos de mercado que quieran satisfacer sus necesidades utilizando el servicio de la EDINAR.

6.2. El cliente llega a la empresa a contratar directamente sus servicios o a pedir información; lo mismo sucede cuando se trata de publicaciones en la Gaceta Departamental.

6.3. Cuando el cliente solicita trabajos de impresión el Técnico administrativo lo atiende y si esta interesado en alguno de los servicios lo dirige con el jefe de producción para la cotización; cuando se trata de publicaciones en la Gaceta Departamental el cliente es atendido únicamente por el Técnico administrativo el cual solicita copia del documento a publicar y consignación del banco, ya terminado este trámite el funcionario entrega al cliente recibo de publicación.

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	PROCESO PRODUCTIVO	Código:
		Página 3 de 4
		Versión: 01


6.4. Si el cliente acepta la propuesta del Jefe de Producción, realiza contrato de trabajo con el Técnico administrativo, el cual recibe trabajo a realizar.

6.5. Después el Jefe de Producción entrega el trabajo a realizar junto con la orden de trabajo a sistemas para su diagramación.

6.6 Posteriormente pasa a fotomecánica si es impreso en papel vegetal, para crear negativos y planchas metálicas; si se imprime en master pasa directamente a impresión

6.7. Ya impreso pasa a terminados donde se refila, pliega, cose, empaca etc. todo según el caso.

6.8. Luego pasa a Jefe de Producción quien a su vez hace la entrega del trabajo terminado al cliente.


 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	PROCESO PRODUCTIVO	Código:
		Página 4 de 4
		Versión: 01

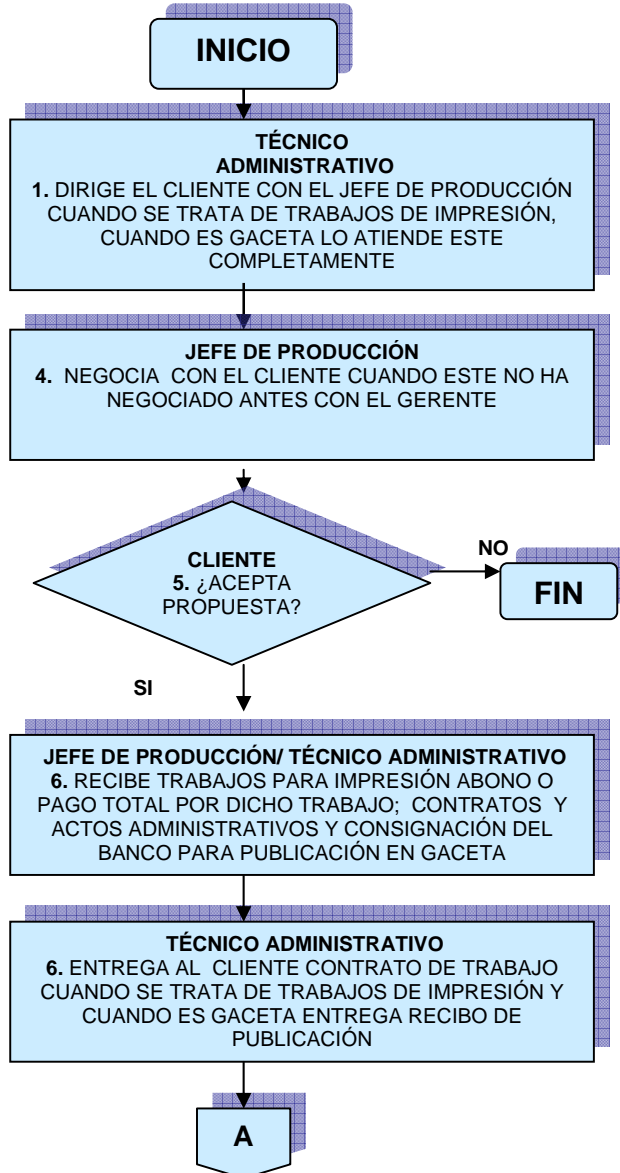
7. MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO


Versión	Nº de cambio	Descripción del cambio
N.A	N.A	Documentos sin modificación

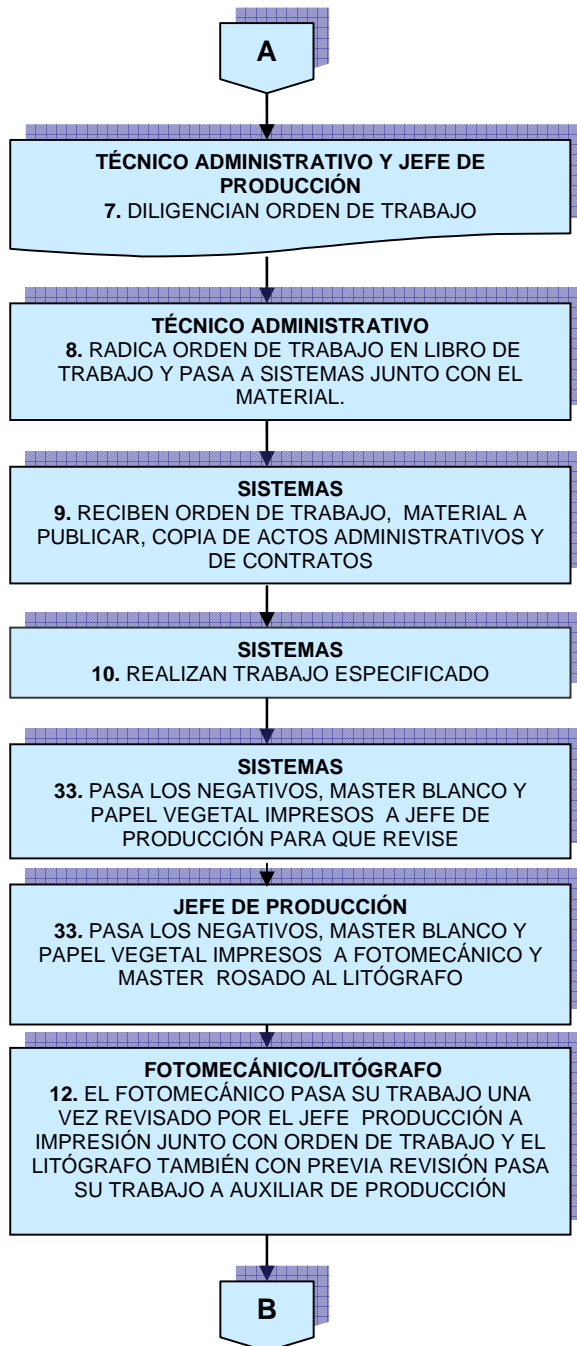
8. FLUJOGRAMA DEL PROCESO


Figura 15. Flujoograma Propuesto para el proceso productivo

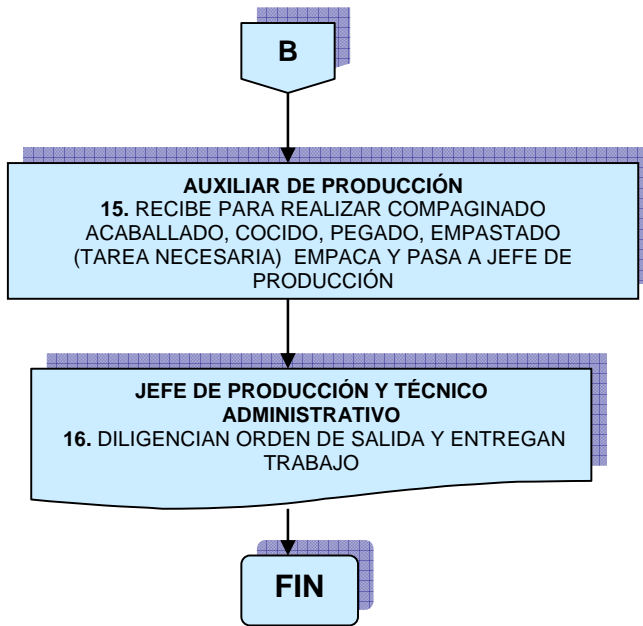
 <p>EMPRESA EDITORA DE NARIÑO</p>	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	PRODUCTIVO	Página 1 de 3
		Versión: 01



 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	PRODUCTIVO	Página 2 de 3
		Versión: 01




 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	PRODUCTIVO	Página 3 de 3
		Versión: 01



Fuente: esta investigación 2006.

✓ **Procedimiento propuesto para el proceso de Atención al Cliente**

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	Código:
		Página 1 de 3
		Versión: 01

COPIA CONTROLADA

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se atiende al cliente que llega o llama a la empresa.

1. OBJETIVO: Establecer el procedimiento que se debe tener en cuenta para una atención al cliente oportuna.

2. ALCANCE: inicia con una capacitación permanente sobre atención al cliente a los colaboradores de la empresa y termina con la atención oportuna por parte de estos.

3. RESPONSABLES


▲ **TODOS LOS COLABORADORES**

4. TERMINOS Y DEFINICIONES

4.4 CLIENTE: toda persona que posee un vínculo con la empresa.

4.5 SOLICITUD DE INFORMACIÓN: manifestación del cliente para solicitar orientación sobre los productos que ofrece EDINAR.

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:	Fecha
Cargo:	Cargo:	Cargo:	aprobación:

 <p>EMPRESA EDITORA DE NARIÑO</p>	PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	Código:
		Página 2 de 3
		Versión: 01

4.6 SUGERENCIA: manifestación del cliente para recomendar la mejora de un producto o servicio.

4.7 QUEJA O RECLAMO: Manifestación del cliente para indicar el no cumplimiento de un requisito especificado de un determinado servicio o producto.

5. DOCUMENTOS RELACIONADOS

♣ N.A

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1 El Gerente debe capacitar a los colaboradores sobre atención al cliente (protocolos de servicio entre otros aspectos)


6.2 Contacto de los clientes con la empresa.

6.3 Si el contacto es telefónico hay que contestar el teléfono sin dejar que suene mas de tres veces, y el funcionario debe aplicar el siguiente protocolo:

- ♣ Paso 1: Buenos días o tardes
- ♣ Paso 2: EDINAR O EMPRESA EDITORA DE NARIÑO
- ♣ Paso 3: Le habla NOMBRE DEL FUNCIONARIO
- ♣ Paso 4: ¿en que puedo servirle?

(Se atiende la llamada o se comunica a la persona con el funcionario que necesite hablar)

- ♣ Muchas gracias por su llamada, estamos para servirle.

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	Código:
		Página 3 de 3
		Versión: 01

6.4 Si la atención es personal debe aplicar el siguiente protocolo:

- ♣ Paso 1: Buenos días o tardes
- ♣ Paso 2: Mucho gusto, NOMBRE DEL FUNCIONARIO
- ♣ Paso 3: ¿en que puedo servirle?

(Se atiende al cliente: si es trabajo de impresión lo atiende el Técnico Administrativo y lo dirige al Jefe de Producción, si solicita publicación en Gaceta lo atiende el Técnico Administrativo, pero si este no esta es atendido por el Jefe de Producción o el Coordinador Administrativo y Financiero, o cualquier colaborador)

- ♣ Gracias por haber venido, estamos para servirle.


6.5 Si el cliente no requiere ninguno de los anteriores servicios pero quiere presentar una queja, reclamo o sugerencia, los colaboradores deben atenderla y darle una solución oportuna.

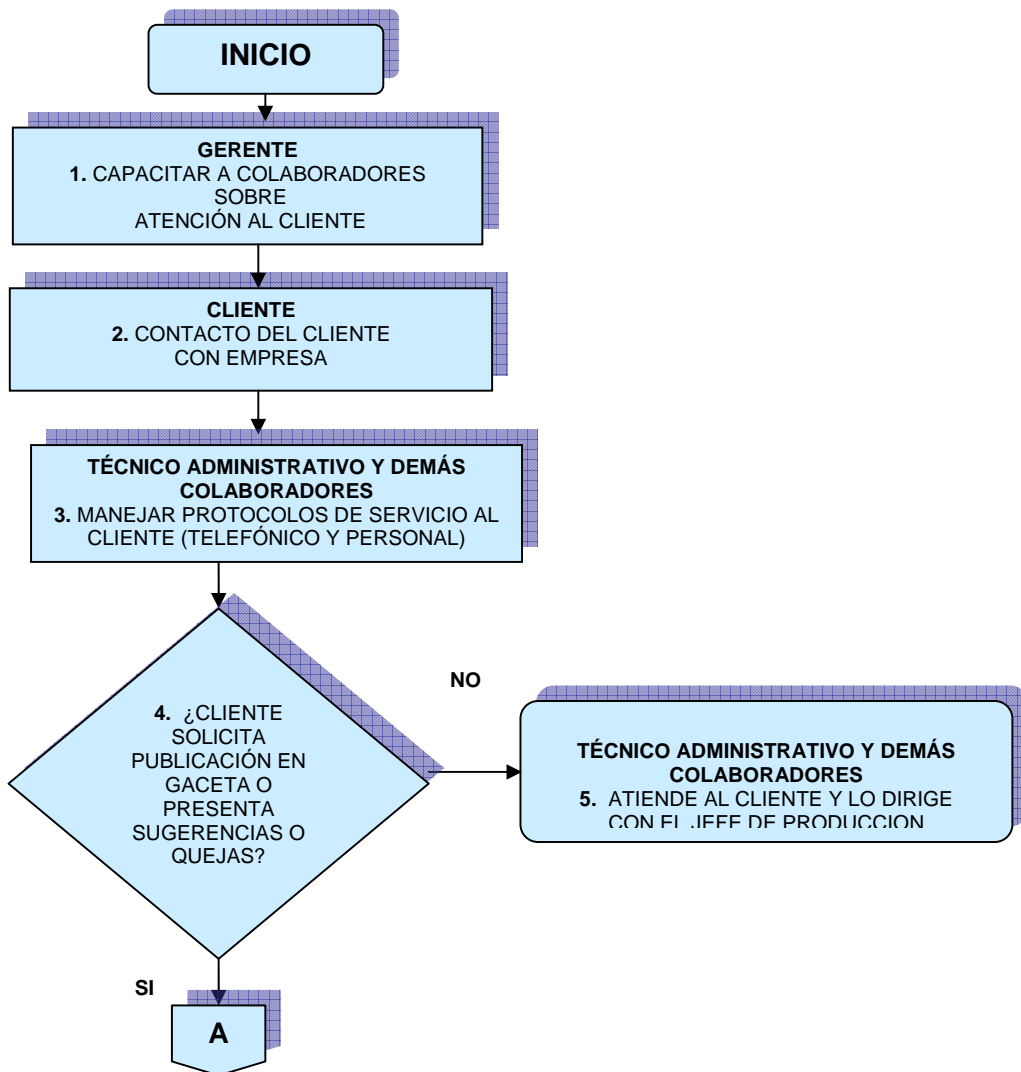
7. MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO


Versión	No de cambio	Descripción del cambio
N.A.	N.A.	Documentos sin modificación

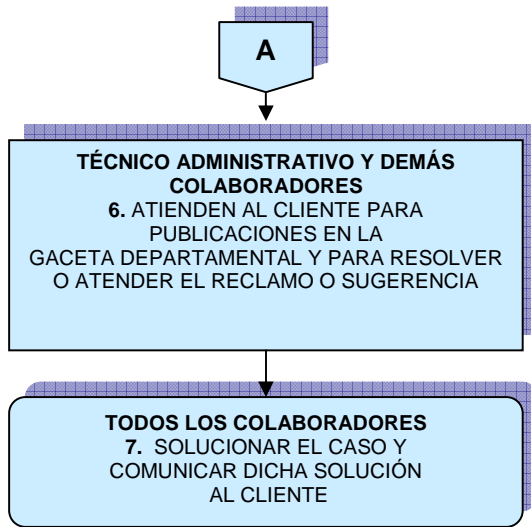
8. FLUJOGRAMA DE PROCESO

Figura 16. Flujoograma propuesto para el proceso de Atención al Cliente

 <p>EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO</p>	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Página 1 de 2
		Versión: 01



 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	ATENCIÓN AL CLIENTE	Página 2 de 2
		Versión: 01



Fuente: esta investigación 2006.

♣ **Cadena de valor.** Esta es una mejora de fondo que se plantea para la Empresa Editora de Nariño ya que es el punto de partida de la Gerencia del Día a Día, porque al Identificar la Cadena de valor se establece la relación existente entre los procesos importantes de la organización y sus clientes, en la medida en que esos procesos agregan valor a la luz del cliente, además los clientes no se entienden con la organización por medio de una serie de funciones por el contrario hay que reconocer que los clientes interactúan con la organización a través de una serie de procesos.

Tabla 13. Cadena de valor propuesta para la EDINAR

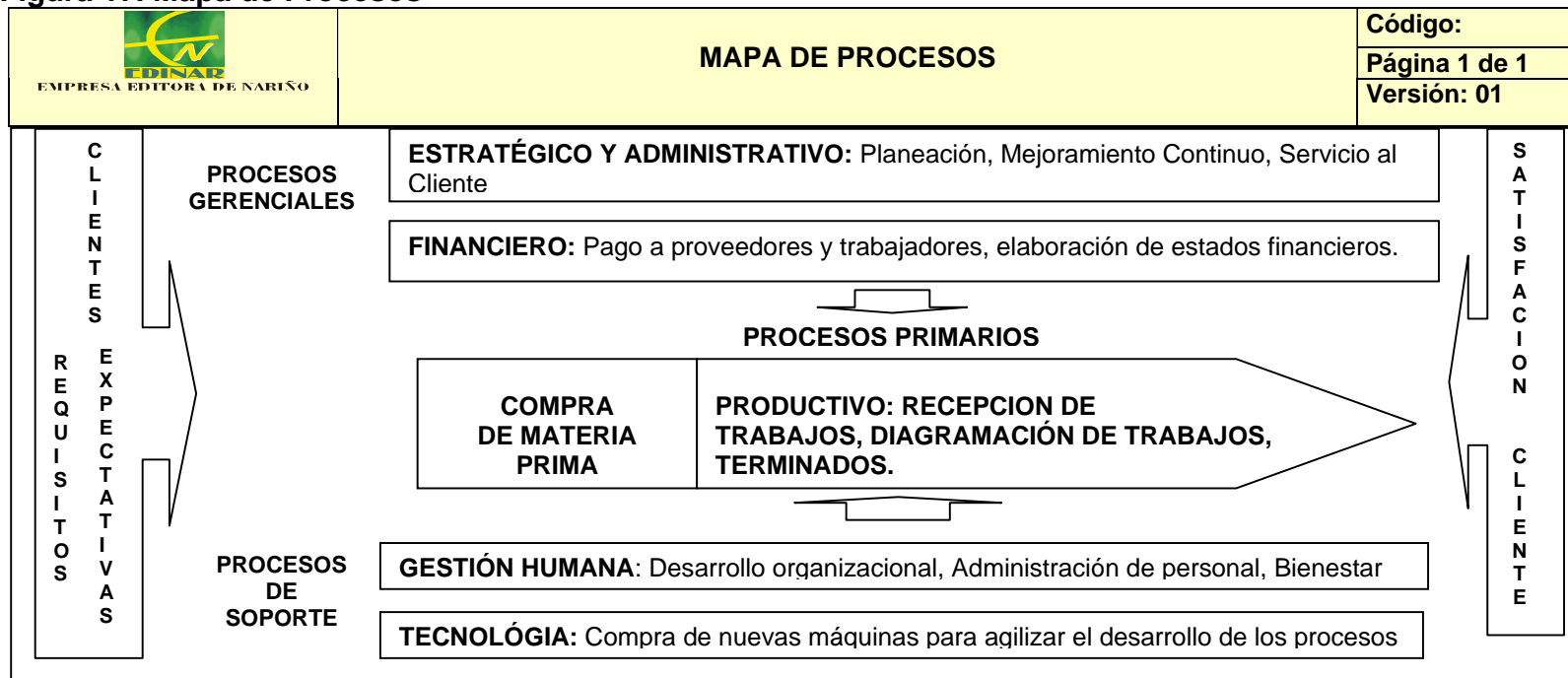
		CADENA DE VALOR				Código:
						Página 1 de 1
						Versión: 01
PROCESOS DE SOPORTE	PROCESOS DE PRIMER NIVEL	ELEMENTOS DE LA MISIÓN	PRODUCTOS O SERVICIOS	EXPECTATIVAS CLIENTES	CLIENTES REPRESENTATIVOS	
Procesos Gerenciales: ♣ Estratégico y Administrativo ♣ Financiero Procesos de Soporte: ♣ Gestión humana ♣ Tecnología	Proceso Productivo: ♣ Recepción de trabajos, Diagramación de trabajos, Fotomecánica, Impresión de trabajos y Terminados. Proceso Compra de materia prima	Ofrecer productos relacionados con la industria litográfica, mediante un trabajo caracterizado por el profesionalismo y la calidad, es nuestro deber considerar al cliente la razón de ser de nuestro negocio y al talento humano nuestro eje fundamental para satisfacer las expectativas de los clientes.	♣ Trabajos de impresión ♣ Gaceta Departament al ♣ Asesoría prestada	♣ Calidad en los productos. ♣ Oportunidad en la entrega. ♣ Información clara oportuna y veraz	♣ Empresas ♣ Personas	

Fuente: esta investigación 2006.

♣ **Plataforma Documental – Procesos**

✓ **Mapa de Procesos.** Este documento hace parte de la plataforma documental para la gestión del día a día y es esencial para la EDINAR, ya que como nos plantea Peter Pande: “en el mundo empresarial de hoy en día cualquier empresa que no considere algunos procesos claves no va a permanecer en la cumbre durante mucho tiempo”⁵

Figura 17. Mapa de Procesos




Fuente: esta investigación 2006.

5. PANDE, Peters. Las Claves del Seis Sigma. La Implementación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial. Madrid. Mc Graw Hill, 2002. p 29.

✓ **Caracterización de Procesos.** La caracterización de los procesos que se plantea para la Empresa Editora de Nariño le permitirá realizar un análisis más profundo y amplio acerca de todos sus procesos porque si un proceso consiste en una serie de pasos o actividades que reciben insumos, agregan valor y entregan un producto, entonces es necesario especificar para cada uno de ellos proveedores, insumos, productos semielaborados o terminados y los clientes de dicho proceso que pueden ser los mismos trabajadores de la empresa, personas en general u otras empresas.

Tabla 14. Caracterización proceso productivo


 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	CARACTERIZACIÓN PROCESO PRODUCTIVO				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
♣ Proveedores de insumos ♣ Todos los Funcionarios de la EDINAR	♣ Insumos necesarios para la realización de los productos que ofrece la empresa y los trabajos semiterminados que entrega cada uno de los funcionarios de la EDINAR al siguiente proceso que corresponda.	PRODUCTIVO	♣ Libros, revistas, afiches, tarjetas, formatos, boletas etc. empacados ♣ Gaceta terminada.	♣ Personas ♣ Empresas	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
♣ Orden de trabajo y de Salida y demás documentos necesarios	♣ Todos indicadores de los procesos	♣ Todos los cargos de la empresa	♣ Humanos ♣ Financieros ♣ Físicos		

Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 15. Caracterización proceso Recepción de trabajos


		CARACTERIZACIÓN PROCESO RECEPCIÓN DE TRABAJOS			Código:	
					Página 1 de 1	
					Versión: 01	
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Personas ♣ Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajos ♣ Actos administrativos ♣ Contratos estatales ♣ Materiales 	RECEPCIÓN DE TRABAJOS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajos ♣ Información (especificaciones del cliente) ♣ Copia del los documentos a publicar ya relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñador Gráfico ♣ Auxiliar de sistemas 		
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS			
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Orden de trabajo ♣ Recibo de publicación 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Gerente ♣ Técnico Administrativo ♣ Jefe de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 			

Tabla 16. Caracterización proceso Diagramación de trabajos

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		CARACTERIZACIÓN PROCESO DIAGRAMCIÓN DE TRABAJOS			Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Jefe de Producción ♣ Técnico Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajos, Información (especificaciones del cliente y Jefe de Producción) ♣ Materiales ♣ Copia del los documentos a publicar ya relacionados 	DIAGRAMACION DE TRABAJOS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Master blanco, rosado y papel vegetal impresos y negativos 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Fotomecánico ♣ Litógrafo 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Orden de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Satisfacción del cliente con respecto a la diagramación del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñador Gráfico ♣ Auxiliar de Sistemas ♣ Jefe de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 		


Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 17. Caracterización proceso Fotomecánica

		CARACTERIZACIÓN PROCESO FOTOMECÁNICA			Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñador Gráfico ♣ Auxiliar de Sistemas ♣ Tipografía 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Master blanco y papel vegetal impresos y negativos ♣ Materiales, fotos 	FOTOMECÁNICA	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Planchas metálicas terminadas 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Litógrafo 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Orden de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Índice de planchas con errores 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Fotomecánico 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 		


Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 18. Caracterización proceso Impresión de trabajos

		CARACTERIZACIÓN PROCESO			Código:
		IMPRESIÓN DE TRABAJOS			Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Fotomecánico ♣ Auxiliar de Sistemas ♣ Diseñador Gráfico 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Planchas metálicas terminadas ♣ Master rosado impreso ♣ Materiales 	IMPRESIÓN DE TRABAJOS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Hojas de libros, revistas, gaceta etc. impresas ♣ Carátulas impresas ♣ Afiches impresos ♣ Tarjetas, formatos, boletas etc. impresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Auxiliar de Producción 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Orden de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Litógrafo ♣ Jefe de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 		


Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 19. Caracterización proceso Terminados

		CARACTERIZACIÓN PROCESO TERMINADOS			Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Litógrafo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Hojas de libros, revistas, gaceta etc. impresas ♣ Carátulas impresas ♣ Afiches impresos ♣ Tarjetas, formatos, boletas etc. impresos. 	TERMINADOS	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Libros, revistas, afiches, tarjetas, formatos, boletas etc. empacados ♣ Gaceta terminada. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Personas ♣ Empresas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Orden de trabajo ♣ Orden de Salida 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Auxiliar de Producción ♣ Jefe de Producción ♣ Técnico Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 		


Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 20. Caracterización proceso Compra de materia prima

		CARACTERIZACIÓN PROCESO COMPRA DE MATERIA PRIMA			Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Empresas que suministran insumos a la EDINAR 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Identificación de la necesidad de materia prima. ♣ Papelería y demás insumos necesarios para la realización de la actividad principal de la empresa 	<p align="center">COMPRA DE MATERIA PRIMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Materia prima lista para el proceso productivo 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ EDINAR 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Solicitud para requerimiento de fondos ♣ Disponibilidad presupuestal ♣ Factura 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Índice de facturas con errores 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Coordinador Administrativo y Financiero ♣ Jefe de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 		


Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 21. Caracterización proceso Financiero

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		CARACTERIZACIÓN PROCESO			Código:
		FINANCIERO			Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Proveedores de insumos ♣ Funcionarios de la EDINAR ♣ Entidades financieras 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Facturas ♣ Nomina ♣ Contratos ♣ Documentos bancarios 	FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Pagos ♣ Cheques ♣ Estados Financieros ♣ Presupuesto ♣ Certificado de Retención en la fuente ♣ Declaración de Retención en la fuente, de Renta y de Impuesto al patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Funcionarios de la EDINAR ♣ Proveedores de insumos ♣ Gerente ♣ Junta Directiva ♣ DIAN 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Legislación ♣ Factura 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Margen bruto de utilidad ♣ Índice de crecimiento en ventas etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Coordinador Administrativo Financiero ♣ Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Financieros 		

Fuente: esta investigación 2006.


Tabla 22. Caracterización proceso Atención al cliente

		CARACTERIZACIÓN PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE			Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Funcionarios de la EDINAR 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Información sobre el portafolio de la empresa ♣ Conocimientos y habilidades de los funcionarios 	<p align="center">ATENCIÓN AL CLIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Personas ♣ Empresas 	
DOCUMENTOS	INDICADORES	CARGOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Formato de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Porcentaje de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas ♣ Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Todos los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Humanos ♣ Tecnológicos ♣ Físicos 		

Fuente: esta investigación 2006.

✓ **Plan de Control para los diferentes procesos.** En este documento se busca plantear para la Empresa Editora de Nariño acciones que permitan controlar posibles problemas o dificultades que pueden presentarse en los diferentes procesos de la empresa. Por lo tanto se identificaran puntos críticos dentro de los procesos, calidad buscada en dichos procesos, forma de medir esa calidad, actividades correctivas y preventivas ante tales situaciones críticas entre otros aspectos.

Tabla 23. Plan de control de proceso

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		PLAN DE CONTROL DE PROCESO							Código:	
									Página 1 de 3	
									Versión: 01	
Nombre actividad	Calidad Asegurada		Nivel de control del Proceso		Método de Verificación			Plan de Contingencia		
	Característica de calidad	Valor asegurado (Meta)	Indicador o parámetro de control	Valor aceptable	Responsable	Como	Registro	Riesgo	Que hacer	
Boceto con errores	La diagramación cumple con las expectativas del cliente	100%	Satisfacción del Cliente con respecto a la diagramación del trabajo	100%	Diseñador Gráfico Auxiliar de Sistemas de Producción	Revisando el trabajo antes de mostrárselo al cliente y después de indicárselo realizándole una encuesta de satisfacción	Formato de encuesta	El boceto no cumpla con las expectativas del cliente	Escuchar las correcciones que el cliente mencione y realizarlas	
Impresiones en masters y en papel vegetal y negativos con errores	Master, papel vegetal (impresos) y negativos sin errores	100%	Índice de master papel vegetal y negativos con errores	0%	Jefe de Producción	Revisión Visual	Formato de control de producción	El trabajo contenga errores	Devuelve el trabajo a Sistemas o a Tipografía para que realicen correcciones	
Planchas metálicas con errores	Planchas metálicas sin ningún error	100%	Índice de planchas con errores	0%	Jefe de Producción	Revisión Visual	Formato de control de producción	Planchas terminadas tengan errores	Devuelve el trabajo a Fotomecánico para que corrija	



EMPRESA EDITORA DE NARIÑO


PLAN DE CONTROL DE PROCESO

Código:

Página 2 de 3

Versión: 01

Nombre actividad	Calidad Asegurada		Nivel de control del Proceso		Método de Verificación			Plan de Contingencia	
	Característica de calidad	Valor asegurado (Meta)	Indicador o parámetro de control	Valor aceptable	Responsable	Como	Registro	Riesgo	Que hacer
Entrega de pedidos es inoportuna	Oportunidad	100%	Índice de entregas realizadas fuera de plazo	0%	Jefe de Producción	Realizando un control de las entregas realizadas	Formato para registrar las entregas realizadas fuera del plazo	Alto índice de entregas realizadas fuera del plazo establecido	identificar la causa de la demora y tomar acción correctiva
El trabajo final tiene imperfecciones	Calidad en el producto terminado	100%	Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado	100%	Jefe de Producción	Encuesta dirigida a clientes	Formato de encuesta	Insatisfacción del cliente con el producto	identificar las causas de insatisfacción y tomar acciones correctivas
Atención al cliente es inadecuada	Información clara, oportuna y veraz	100%	Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida	100%	Coordinador Administrativo y Financiero	Encuesta dirigida a clientes	Formato de encuesta	Mala atención a los clientes	Identificar la razón de la mala atención y tomar los correctivos necesarios

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		PLAN DE CONTROL DE PROCESO							Código:	
									Página 3 de 3	
									Versión: 01	
Nombre actividad	Calidad Asegurada		Nivel de control del Proceso		Método de Verificación			Plan de Contingencia		
	Característica de calidad	Valor asegurado (Meta)	Indicador o parámetro de control	Valor aceptable	Responsable	Como	Registro	Riesgo	Que hacer	
Las especificaciones de los pedidos de materia prima no son las indicadas	Pedidos de materia prima sin ningún tipo de error	100%	Índice de facturas con errores	0%	Jefe de Producción	Revisión visual	Formato de control de pedidos erróneos	Alto índice de facturas con errores	Hablar con el proveedor para que tome medidas correctivas	
Información financiera incorrecta	Claridad, veracidad y oportunidad de la información	100%	Índices de gestión a nivel macro	Teniendo en cuenta lo establecido para cada índice	Coordinador Administrativo y Financiero	Análisis financiero	Estados Financieros	Que los índices a nivel macro no cumplan las metas establecidas	Identificar las causas y tomar las acciones correctivas	
Atención a sugerencias o quejas es inoportuna o no se realiza	Quejas, reclamos y sugerencias atendidas oportunamente	100%	% de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas	100%	Coordinador Administrativo y Financiero	Registrando las quejas o sugerencias presentadas y solucionadas	Formato de Servicio al Cliente	Quejas o sugerencias no solucionadas	Identificar porque no se solucionaron y corregir	

Fuente: esta investigación 2006.

6.3 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia (meta), puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área o de la empresa mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o a la adopción de medidas correctivas que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Cada medidor debe satisfacer los siguientes criterios:

- ♣ **Medible.** esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad
- ♣ **Entendible.** el medidor debe ser reconocido fácilmente para todos aquellos que los usan
- ♣ **Controlable.** el indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización

6.3.1 Indicadores propuestos para la Empresas Editora de Nariño

- ♣ **Índices de gestión a Nivel Macro.** El nivel de desempeño y de comportamiento organizacional también se construye a través de índices de gestión a nivel macro y estos a la vez se organizan en las siguientes categorías: índices de ejecución presupuestal, índices de eficiencia, índices de eficacia, índices de equidad, índices de impacto, índices de actividad.

✓ **Índices de Ejecución Presupuestal.** El presupuesto es el plan que dirige a la organización, es el punto de partida de la planeación y debe reflejar ante todo los objetivos, las metas y los programas de la empresa para conducir al cumplimiento de la misión y la visión.

✓ **Índice de Eficiencia.** Teniendo en cuenta que la eficiencia es la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, entonces los indicadores de eficiencia están relacionados con los elementos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de trabajos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución y el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

$$1. \text{ Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos}}$$

✓ **Índice de Eficacia.** Ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. El indicador de eficacia nos indica capacidad o acierto en la consecución de tareas, mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se deberían hacer, los aspectos correctos del proceso y sirve como orientación sobre el avance en las metas globales de la empresa. Son índices de eficacia.

$$2. \text{ Índice de participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del Sector}}$$

$$3. \text{ Índice de crecimiento en ventas} = \frac{\text{Vtas 2006} - \text{Vtas 2005}}{\text{Vtas 2005}}$$

✓ **Índices de Impacto.** Los índices de impacto son aquellos que determinan la competitividad de una empresa, los que aseguran su permanencia en el mercado. Independientemente cada empresa tiene un conjunto de índices que poseen más impacto y sobre estos deberá haber un permanente cuidado.

$$4. \text{ Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Netos}}$$

$$5. \text{ Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$6. \text{ Rendimiento del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

✓ **Índices de Actividad.** Los índices de actividad son aquellos que se establecen a través del tiempo de realización de determinada acción. Porque existen algunas actividades que nos se pueden controlar cuantitativamente entonces se utiliza un control a través de la medición del tiempo. La rotación de inventarios, de activos, de cartera y el diagrama de Gantt son algunos índices utilizados.

$$7. \text{ Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo Mercancía Vendida}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$8. \text{ Rotación del activo} = \frac{\text{Ventas e Ingreso}}{\text{Activo Total}}$$

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

♣ **Índices de Gestión a Nivel Micro Propuestos para la Empresas Editora de Nariño**

✓ **Índices para Funcionarios**

$$1. \text{ Porcentaje de ausentismo} = \frac{\# \text{ mensual de faltas no justificadas}}{\# \text{ Mensual de fallas promedio}} \times 100$$

$$2. \text{ Sugerencias por cada funcionario} = \frac{\# \text{ de sugerencias al mes}}{\# \text{ De funcionarios de la empresa}}$$

$$3. \text{ Índice de atención a las sugerencias} = \frac{\# \text{ de sugerencias al mes atendidas}}{\# \text{ de sugerencias al mes realizadas}} \times 100$$

$$4. \text{ Porcentaje de satisfacción de las quejas realizadas} = \frac{\# \text{ de quejas satisfechas}}{\text{total de quejas formuladas}} \times 100$$

$$5. \text{ Índice de capacitación} = \frac{\text{total horas de capacitación en el periodo}}{\text{Total horas laboradas en el periodo}} \times 100$$

✓ **Procesos y Clientes.** En cuanto a la medición de procesos como dice Harrington: "antes de que la organización pueda diseñar un sistema de medición, es necesario definir requerimientos. Cada actividad debe analizarse en el diagrama de flujo final para definir requerimientos del cliente y ver cómo el cumplimiento de estos requerimientos se pueden evaluar en forma efectiva"⁶. Por lo tanto teniendo en cuenta lo anterior se diseñaron los siguientes indicadores:

$$6. \text{ Satisfacción del cliente con respecto a diagramación del trabajo} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos con el boceto}}{\text{total clientes encuestados}} \times 100$$

$$7. \text{ Satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida} = \frac{\# \text{ de clientes satis. con la atención recibida}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

6. HARRINGTON. Op cit., p. 354.

8. Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado = $\frac{\text{\# de clientes satisfechos con el producto}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100$

9. % De quejas o sugerencias solucionadas o sugerencias atendidas = $\frac{\text{\# de quejas o sugerencias resueltas en 1 mes}}{\text{total de quejas o sugerencias presentadas en 1 mes}} \times 100$

10. Índice de master, papel vegetal y negativos con errores = $\frac{\text{\# de master, papel vegetal y negativos con errores}}{\text{total master, papel vegetal y negativos impresos}} \times 100$


11. Índice de planchas con errores = $\frac{\text{\# de planchas con errores}}{\text{total planchas terminadas}} \times 100$

12. Índice de entregas realizadas fuera de plazo = $\frac{\text{\# de trabajos entregados fuera del plazo establecido}}{\text{total entregas realizadas}} \times 100$

13. Índice de facturas con errores = $\frac{\text{\# de facturas con errores}}{\text{total de facturas}} \times 100$

6.3.2 Plataforma Documental – Indicadores

Tabla 24. Definición de Indicadores

		DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:		
								Página 1 de 8		
								Versión: 01		
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Master y papel vegetal impresos Negativos	Litógrafo Fotomecánico			x			Master, papel vegetal (impresos) y negativos sin errores	Índice de master papel vegetal y negativos con errores	(# de master, papel vegetal y negativos con errores/total master, papel vegetal y negativos impresos) x 100	0%
Planchas metálicas terminadas	Litógrafo			x			Planchas metálicas sin errores	Índice de planchas con errores	(#de planchas con errores /total planchas terminadas)x100	0%



EMPRESA EDITORA DE NARIÑO

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Código:

Página 2 de 8

Versión: 01

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Libros, revistas, formatos, boletas, Gaceta etc.	Personas Empresas			x			Trabajos impresos con calidad.	Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado	(# de clientes satisfechos con el producto / total clientes encuestados) x 100	100%
Libros, revistas, formatos, boletas, Gaceta etc.	Personas Empresas				x		Trabajos entregados oportunamente	Índice de entregas realizadas fuera de plazo	(#de trabajos entregados fuera del plazo establecido/total entregas realizadas)x100	0%



EMPRESA EDITORA DE NARIÑO

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Código:

Página 3 de 8

Versión: 01

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Asesoría brindada por los funcionarios	Personas Empresas				x		Información clara, oportuna y veraz.	Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida	(# de clientes satisfechos con la atención recibida / total clientes encuestados) x 100	100%
Diagramación del trabajo	Personas Empresas			x			La diagramación cumple con las expectativas del cliente	Satisfacción del Cliente con respecto a la diagramación del trabajo	(# de clientes satisfechos con el boceto / total clientes encuestados) x 100	100%



EMPRESA EDITORA DE NARIÑO

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Código:

Página 4 de 8

Versión: 01

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Servicio y asesoría al cliente	Personas y Empresas				x		Quejas, reclamos y sugerencias atendidas oportunamente	% de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas	(# de quejas o sugerencias resueltas/ total quejas o sugerencias presentadas) x 100	100%
Capacitación	Empleados					x	Capacitaciones permanentes	Índice de capacitación	(total horas de capacitación en el periodo / Total horas laboradas en el periodo) x 100	



EMPRESA EDITORA DE NARIÑO


DEFINICIÓN DE INDICADORES

Código:


Página 5 de 8

Versión: 01

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE						NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados	DESCRIPCIÓN			
Motivación	Empleados					x	Alta Motivación y participación de los empleados	Índice de ausentismo	(# de faltas no justificadas / # de faltas promedio) x 100	0%
								Sugerencias por cada funcionario	(# de sugerencias / # de funcionarios de la empresa)	


 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:		
								Página 6 de 8		
								Versión: 01		
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Motivación	Empleados					x	Alta Motivación y participación de los empleados	Índice de atención a las sugerencias o quejas	(# de sugerencias o quejas atendidas / # de sugerencias o quejas realizadas) x 100	100%
								Porcentaje de satisfacción con las quejas o sugerencias atendidas	(# de quejas o sugerencias satisfechas / total de quejas o sugerencias formuladas) x 100	100%

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:		
								Página 7 de 8		
								Versión: 01		
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Materia prima	EDINAR			x			Pedidos de materia prima sin errores	Índice de facturas con errores	(# de facturas con errores/total facturas)x100	0%
Pagos, Cheques, Estados Financieros, Presupuesto, Certificado de Retención en la fuente, Declaración de Retención en la fuente, de Renta y de Impuesto al patrimonio	Funcionarios de la EDINAR, proveedores de insumos Gerente, Junta Directiva, DIAN			x	x		Información financiera clara veraz y oportuna para la toma de decisiones	Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta/ ingresos	
								índice de participación en el mercado	Ventas de la empresa/ ventas del sector	
								índice de crecimiento en ventas	Ventas 2006- Ventas 2005/ ventas 2005	

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:		
								Página 8 de 8		
								Versión: 01		
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		Costo	Seguridad	Calidad	Oportunidad	Disposición de los empleados				
Pagos, Cheques, Estados Financieros, Presupuesto, Certificado de Retención en la fuente, Declaración de Retención en la fuente, de Renta y de Impuesto al patrimonio	Funcionarios de la EDINAR, proveedores de insumos Gerente, Junta Directiva, DIAN			x	x		Información financiera clara veraz y oportuna para la toma de decisiones	Margen neto de utilidad	Utilidad neta/ ingresos netos	
								Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta/ patrimonio	
								Rendimiento del activo	Utilidad neta/ activo total	
								Rotación de inventario	Costo mercancía vendida/ inventario promedio	
								Rotación del activo	Ventas e ingreso/ activo total	

Fuente: esta investigación 2006.

Tabla 25. Matriz de instrumentación de indicadores

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES				Código:
						Página 1 de 5
						Versión: 01
INDICADOR	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	FRECUENCIA	¿CÓMO?	
Índice de master papel vegetal y negativos con errores	Es necesario medir este ítem para asegurar la eficiencia del proceso de Diagramación de Trabajos	Jefe de producción	Área de producción	mensual	Llevando un control mensual de la producción en esta área	
Índice de planchas con errores	Es necesario medir este ítem para asegurar la eficiencia del proceso de Fotomecánica	Jefe de producción	Área de producción	mensual	Llevando un control mensual de la producción en esta área	
Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado	Se hace necesario medir para determinar la percepción que tienen los clientes de los productos que ofrece la EDINAR, y en que aspectos hay que mejorar	Gerente Jefe de Producción Coordinador Aditivo y Financiero	Mercado objetivo	Cada 6 meses	Realizando una Investigación de Mercados	
Índice de entregas realizadas fuera de plazo	Su medición permite realizar un control de la calidad.	Jefe de producción	Área de producción	Mensual	Llevando un control mensual de la producción en esta área	



EMPRESA EDITORA DE NARIÑO


MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES


Código:


Página 2 de 5

Versión: 01

INDICADOR	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	FRECUENCIA	¿CÓMO?
Satisfacción del Cliente con respecto a la atención recibida	Se hace necesario medir para determinar la percepción que tienen los clientes acerca de la asesoría o atención que ofrecen los funcionarios de la EDINAR	Gerente Jefe de Producción Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Cada 6 meses	Realizando una Investigación de Mercados
Satisfacción del Cliente con respecto a la diagramación del trabajo	Es necesario medir este ítem para asegurar la eficiencia del proceso de Diagramación de Trabajos	Gerente Jefe de Producción Coordinador Aditivo y Financiero	Mercado objetivo	Cada 6 meses	Realizando una Investigación de Mercados
Porcentaje de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas	Permite determinar la capacidad que tiene los colaboradores para solucionar los problemas planteados por los clientes	Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Mensual	Implementando un mecanismo de atención al cliente como buzón de sugerencia o línea de atención al cliente y controlar en un formato las quejas o sugerencias que se presentaron y se solucionaron

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		MATRIZ DE INSTRUMENTACION DE INDICADORES				Código:
						Página 3 de 5
						Versión: 01
INDICADOR	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	FRECUENCIA	¿CÓMO?	
Índice de capacitación	Es necesario medir para determinar la realización de capacitaciones en la empresa	Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Anual	Llevando un programa de capacitaciones	
Índice de ausentismo	Su medición nos permite determinar el compromiso de los colaboradores con su trabajo	Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Mensual	Llevando un control de asistencia – hojas de chequeo	
Sugerencias por cada funcionario	Su medición nos permite determinar el grado de motivación de los colaboradores	Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Cada 3 meses	A través de reuniones (para generar lluvia de ideas o sugerencias) y control de sugerencias.	
Índice de atención a las sugerencias	Su medición nos permite determinar el compromiso de la empresa con sus trabajadores	Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Cada 3 meses	A través de un control de sugerencias realizadas y atendidas	
Porcentaje de satisfacción con las quejas o sugerencias atendidas	Su medición nos permite determinar el grado de satisfacción de los colaboradores con las sugerencias o quejas atendidas	Coordinador Aditivo y Financiero	Empresa	Cada 6 meses	A través de una encuesta dirigida a los funcionarios	

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES				Código:
						Página 4 de 5
						Versión: 01
INDICADOR	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	FRECUENCIA	¿CÓMO?	
Índice de facturas con errores	Es necesario medir este ítem para asegurar la calidad en la compra de materia prima	Jefe de Producción	Área de producción	Mensual	Revisando las facturas con errores y registrándolas	
Margen bruto de utilidades	Es necesario aplicar este indicador porque mide el nivel de ejecución y el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	
Índice de participación en el mercado	Es necesario aplicar este indicador porque mide el logro de los resultados propuestos	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	
Índice de crecimiento en ventas	Es necesario aplicar este indicador porque mide el logro de los resultados propuestos	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	
Margen neto de utilidades	Es necesario aplicar este indicador porque determina la competitividad de la empresa	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO		MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES				Código:
						Página 5 de 5
						Versión: 01
INDICADOR	¿POR QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DÓNDE?	FRECUENCIA	¿CÓMO?	
Rendimiento del patrimonio	Es necesario este indicador porque determina la competitividad de la empresa	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	
Rendimiento del activo	Es necesario aplicar este indicador porque determina la competitividad de la empresa	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	
Rotación de inventario	Es necesario aplicar este indicador para mantener un control de determinadas actividades	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Mensual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	
Rotación del activo	Es necesario aplicar este indicador para mantener un control de determinadas actividades	Coordinador Aditivo y Financiero	Área Administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los Estados Financieros	

Fuente: esta investigación 2006.

6.4 ESTRATEGIAS

6.4.1 Estrategias propuestas para la EDINAR: Las estrategias que se proponen se obtuvieron al realizar las diferentes matrices como la Matriz PCI, la POAM y la DOFA, los Diagramas de Causa y Efecto, Diagrama de Pareto y Diagrama de Radar.

♣ **Capacitación para los funcionarios.** Es necesario establecer programas de capacitación, donde se especifique los temas a tratar, los recursos necesarios, el tiempo, los responsables, entre otros aspectos. El aprendizaje debe ser permanente en la empresa debido a que se busca el mejoramiento continuo de sus trabajadores. Los primeros y principales temas que se deberían debatir serían los relacionados al manejo del Manual de Procesos y Procedimientos, la calidad, el servicio al cliente etc.

♣ **Realizar evaluaciones de desempeño.** Es importante medir el desempeño de los funcionarios de la EDINAR, porque esto le permitirá al Gerente tener un mayor control de las actividades que realizan sus colaboradores y un adecuado gerenciamiento de sus talento humano, esto acompañado de una adecuada retroalimentación ayudará al evaluador y al evaluado a diseñar estrategias de mejoramiento.

♣ **Programar reuniones.** Se recomienda programar reuniones periódicas con los trabajadores de la empresa, clientes y proveedores de la EDINAR, para mantenerlos informados constantemente a cerca de los cambios que se realicen y del mejoramiento continuo que se quiere lograr.

♣ **Realizar el levantamiento de ciertos procesos:** es importante identificar claramente aquellos procesos que aun no se han definido y que aparecen en el mapa de procesos, debido a que estos son esenciales para el desarrollo armónico de la empresa, como los relacionados con el Talento Humano, la tecnología y el aspecto gerencial.

♣ **Investigar el mercado.** Con el objeto de mantener una constante comunicación con los clientes e incrementar su nivel de satisfacción se

recomienda estar monitoreando el mercado mediante la aplicación de encuestas como mínimo cada seis (6) meses o cada año, esto ayudaría a verificar que si los cambios que se realizan producen los resultados esperados.

♣ **Penetración en el Mercado.** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación de la empresa como máxima productora en su actividad económica, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización en los mercados, reforzando las actividades publicitarias, ya que en este aspecto los clientes opinan que la información que la EDINAR quiere comunicar a través de dichas herramientas no les está llegando.

Esta estrategia de penetración de mercado es aplicable en la empresa porque los mercados presentes no están saturados con sus productos; además se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

♣ **Estrategias de Diversificación: Concéntrica.** La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica su portafolio de productos. La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La EDINAR podría ofrecer nuevos productos usando los insumos que se desperdician al realizar su actividad principal.

La diversificación concéntrica es aplicable porque:

- ✓ Añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas
- ✓ Los productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos
- ✓ La organización tiene un equipo gerencial sólido y competente

♣ **Creación de un comité de calidad.** Crear un comité que evalúen y monitoreen los resultados que tienen que ver con la calidad de los servicios, productos o procesos; proponiendo acciones de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

♣ **Realizar encuestas de clima laboral.** Realizar encuestas de clima laboral una vez por año, para determinar como se encuentra el ambiente de trabajo y la relación entre los colaboradores, las condiciones y medios de trabajo y en general

los parámetros que intervienen en el clima laboral. Esta encuesta debe aplicarse de manera individual a la totalidad de los colaboradores de la organización.

Las encuestas hay que tabularlas y con los resultados ya analizados y dependiendo de las necesidades se deben establecer planes de mejoramiento.

♣ **Establecer el programa cinco eses.** El cual busca mejorar el ambiente de trabajo y buscar una armonía en los puestos de trabajo. Este programa está basado en la aplicación de las Cinco Eses: Sentido de clasificación (lo que no sirve que no estorbe), Sentido de orden (un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar), Sentido de limpieza (no es más aseado quien limpia más, sino quien ensucia menos), Sentido de salud física y mental (es mejor prevenir que curar) y Sentido de autodisciplina (estar comprometidos por convicción). Para asegurar su interiorización por parte de los colaboradores y así el cambio cultural a través de toda la organización, es necesario periódicamente realizar auditorías en cada puesto de trabajo, evaluando los criterios de aplicación de los sentidos.

Para llevar a cabo este programa en primer lugar se debe capacitar a los colaboradores, para que apliquen estos conceptos en su puesto de trabajo.

♣ **Crear equipos de mejoramiento para análisis y solución de problemas.** Formar equipos con los colaboradores de la EDINAR cuando las circunstancias así lo ameriten, que permitan de una manera estructurada y en grupo analizar las causas de los problemas y determinar acciones para eliminarlas o minimizarlas.

Todas las estrategias resultantes aparecerán en los planes operativos.

6.5 FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS

Tabla 26. Formulación de planes operativos

1. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO					
OBJETIVO: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS					
PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	SEGUIMIENTO(INDICADORES)
Mejoramiento de herramientas administrativas	Elaborar y dar a conocer las mejoras del Manual de Procesos y Procedimientos a los colaboradores y facultarlos en todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar una encuesta que permita recolectar la información para mejorar los procesos que tiene la empresa ♣ Rediseñar los procesos y estandarizarlos con su respectiva documentación ♣ Capacitar a los empleados sobre su forma de utilización. ♣ Evaluar a los empleados y Retroalimentar 	GERENTE COLABORADORES	Buscar que los empleados conozcan y cumplan el manual de procesos y procedimientos en un 100%	Conocimiento y cumplimiento del manual de procesos y procedimientos=(# de empleados que conocen y cumplen el manual de P y P / Total de colaboradores encuestados o entrevistados)*100
	Elaborar y dar a conocer las mejoras del Manual de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar y aplicar encuesta para análisis de cargos. ♣ Rediseñar el manual Capacitar a los empleados acerca de forma de utilización. ♣ Evaluar a los empleados y Retroalimentar 	GERENTE COLABORADORES	Buscar que los empleados conozcan y cumplan el manual de funciones en un 100%	Conocimiento y cumplimiento del manual de funciones=(# de empleados que conocen y cumplen el manual de funciones / Total de colaboradores encuestados o entrevistados)*100
Creación de equipos de trabajo que se enfoquen a mejorar la calidad en la empresa	Crear Equipos De Mejoramiento Para Análisis Y Solución De Problemas y un Comité de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Buscar la participación voluntaria de los empleados. ♣ Tienen que encargarse de controlar y mejorar la calidad (evaluar planes operativos, indicadores, etc.) Deben presentar informes periódicos y propuestas de mejoras. 	GERENTE JEFE DE PRODUCCIÓN COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cumplir en un 100% las actividades anteriores	Índice de cumplimiento=(# de actividades realizadas/ # de actividades programadas)X100

2. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

OBJETIVO: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	SEGUIMIENTO(INDICADORES)
Mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa	Definir o redefinir misión, visión, objetivos, políticas	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar encuesta a funcionarios para conocer sus opiniones acerca de cómo debe ser el direccionamiento estratégico de la empresa ♣ Realizar reuniones con colaboradores para que participen por equipos en la redefinición del direccionamiento. ♣ Documentar la Misión, Visión, Objetivos y Políticas mejoradas ♣ Establecer Indicadores de gestión para medir los aspectos anteriores 	GERENTE COLABORADORES	Buscar que los empleados conozcan y cumplan el Direccionamiento Estratégico de la empresa en un 100%	Conocimiento y cumplimiento del Direccionamiento Estratégico=(# de empleados que conocen y cumplen el Direccionamiento Estratégico / Total de colaboradores encuestados o entrevistados)*100
Escuchar la voz del cliente para desarrollar mejoras	Implementar uno o los dos mecanismos que más sugieren los clientes	Realizar las actividades necesarias para implementar: <ul style="list-style-type: none"> ♣ Línea de atención al cliente o ♣ Buzón de sugerencias 	GERENTE	Buscar la eficiencia del mecanismo aplicado en un 100%	Porcentaje quejas o sugerencias atendidas y solucionadas = (# de quejas o sugerencias resueltas/total de quejas o sugerencias presentadas en un mes)*100

3. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

OBJETIVO: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	SEGUIMIENTO(INDICADORES)
Rediseño de la estructura organizacional	Redefinir el organigrama de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñar el organigrama teniendo en cuenta la realidad actual de la empresa y las normas de administración que rigen este tema. 	GERENTE COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cumplir en un 100% las anteriores actividades	Índice de cumplimiento=(# de actividades realizadas/ # de actividades programadas)X100
Buscar un mayor orden en el aspecto físico de la empresa	Realizar la respectiva señalización	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Identificar las diferentes áreas y aspectos que necesitan esta señalización y realizarla 	GERENTE COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cumplir en un 100% las anteriores actividades	Índice de cumplimiento=(# de actividades realizadas/ # de actividades programadas)X100
Medir el desempeño de la empresa, de sus funcionarios y de sus procesos	Establecer indicadores de gestión que necesite la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñar los indicadores correspondientes. ♣ Aplicar los indicadores para realizar pruebas. ♣ Documentar los indicadores escogidos. ♣ Realizar retroalimentación. 	JEFE DE PRODUCCIÓN COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cumplir en un 100% las anteriores actividades	Índice de cumplimiento=(# de actividades realizadas/ # de actividades programadas)X100
Capacitar permanentemente a los colaboradores	Realizar las capacitaciones pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñar programas de capacitación donde se especifique temas, responsables, tiempo etc. 	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cumplir en un 100% las capacitaciones programadas	índice de capacitación = (total horas de capacitación en el periodo/ Total horas laboradas en el periodo)X100
Mantener informados a los funcionarios sobre cambios que se presenten	Utilizar mecanismos de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar reuniones ♣ Diseñar una cartelera para colocar todos los comunicados 	GERENTE COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Cumplir en un 100% las reuniones programadas	Índice de cumplimiento de reuniones=(# de reuniones realizadas/ # de reuniones programadas)X100

4. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

OBJETIVO: ESTABLECER POLÍTICAS RELACIONADAS CON EL TALENTO HUMANO

PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	SEGUIMIENTO (INDICADORES)
Incrementar la eficiencia del Talento Humano	Formalizar las políticas de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Identificando las necesidades latentes del personal ♣ Estableciendo políticas relacionadas a las anteriores necesidades (selección, reclutamiento, motivación etc.) ♣ Protocolizar esas políticas ♣ Difundir esas políticas ♣ Desdoblar cada política en las diferentes áreas 	GERENTE COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Buscar la interiorización de las políticas por parte de todo el personal en un 100%	Cumplimiento de políticas establecidas=(# de trabajadores que conocen y aplican las políticas/total de trabajadores)*100
	Realizar evaluaciones de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Diseñar la prueba correspondiente según los cargos. ♣ Aplicar la prueba periódicamente correspondiente ♣ retroalimentar 	GERENTE	Realizar las evaluaciones programadas en un 100%	Cumplimiento de evaluaciones de desempeño=(# de evaluaciones realizadas/# de evaluaciones programadas)*100
	Mejorar el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar encuestas de clima laboral ♣ Organizar, sistematizar y analizar información 	COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Encuestar el 100% de los trabajadores	Cobertura de trabajadores encuestados=(# de trabajadores encuestados/total trabajadores)*100
	Mejorar el ambiente físico de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aplicar programas como las 5 eses en el puesto de trabajo: Sentido de clasificación, Sentido de orden, Sentido de limpieza, Sentido de salud física y mental y Sentido de autodisciplina. ♣ Capacitar al los empleados sobre este programa. ♣ Realizar auditorias para calificar estos 5 aspectos. 	GERENTE	Buscar que los trabajadores cumplan al 100% estos 5 aspectos	Cumplimiento de las 5 eses= (# de trabajadores con buena calificación/total trabajadores evaluados)*100

5. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO					
OBJETIVO: INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD FORTALECIENDO Y AUMENTANDO LA PARTICIPACION EN EL MERCADO					
PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	TÁCTICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	SEGUIMIENTO(INDICADORES)
Tomar en cuenta la opinión del cliente que le permita a la empresa ser más competitivo e incrementar su participación en el mercado	Realizar un sondeo y una investigación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Tomando una muestra de 30 clientes para realizar una encuesta piloto (Sondeo). ♣ Realizando una encuesta mejorada tomada del sondeo ♣ Tomar una muestra representativa de todo su mercado potencial ♣ Realizar el trabajo de campo ♣ Organizar, sistematizar y analizar la información 	GERENTE COLABORADORES	Encuestar el 100% de la muestra Encuestar el 100% de la muestra	Porcentaje de clientes encuestados= (# de clientes encuestados/treinta y cinco clientes)*100 Porcentaje de clientes encuestados= (# de clientes encuestados/total muestra)*100
Aprovechar eficientemente las herramientas publicitarias	Realizar un estudio de medios, basándose en un sondeo	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Tomando una muestra de 30 clientes para realizar una encuesta acerca de los medios de comunicación que mas utilizan ♣ Intensificar la publicidad utilizando los medios que más les guste a los clientes 	GERENTE COLABORADORES	Lograr que los mensajes publicitarios lleguen al 100% del mercado objetivo	Conocimiento del cliente sobre la EDINAR= (# de clientes que conocen los productos de la empresa/total clientes encuestados)*100
Ampliar el portafolio de productos	Aprovechar los insumos que se desperdicien	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Realizar un estudio de factibilidad 	JEFE DE PRODUCCIÓN	Cumplir en un 100% las anteriores actividades	Índice de cumplimiento=(# de actividades realizadas/ # de actividades programadas)X100

Fuente: esta investigación 2006.

6.6 PRESUPUESTO PARA PLANES OPERATIVOS

Tabla 27. Presupuesto para planes operativos

PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS					
PLAN OPERATIVO 1					
CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
1. Capacitación sobre procesos y procedimientos así como del uso de los manuales existentes en la Empresa.					
Logística -Personas encargadas de organizar	2	5	80.000	40.000	400.000
Realización de la capacitación -Capacitador	2	1	1000.000	500.000	1000.000
TOTAL					1.400.000

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 2					
CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
1. Establecimiento y documentación del direccionamiento estratégico y estructura organizacional.					
Personal que hace las encuestas, que organiza tabula y analiza información	2	15	25.000	375.000	<u>750.000</u>
SUBTOTAL					750.000
2. Implementación de un Buzón de sugerencias					
Buzón de sugerencias	1			72.6 00	72.6 00
Línea telefónica				430.000	430.000
Papelería mensual	1			50.000	50.000
Persona que atiende la línea o realiza mantenimiento del buzón de sugerencias				340.000	<u>340.000</u>
SUBTOTAL					892.600
TOTAL					1.642.6 00

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 3					
CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
Señalización de la Empresa que permita mayor orden y estética al espacio físico de la misma.					20.000
Personal que realiza la instalación de avisos	1	1	20.000	20.000	
Área Administrativa					
- Gerencia					
- Secretaria	1			10.000	10.000
- Coordinador administrativo y financiero	1			10.000	10.000
	1			10.000	10.000
Área de producción					
- Jefe de producción	1			10.000	10.000
- Diseñador gráfico	1			10.000	10.000
- Auxiliar de sistemas	1			10.000	10.000
- Fotomecánico					
- Impresión					
- Terminados					
Señalización preventiva o informativa	1			10.000	10.000
-Evacuación					
-Prohibido el ingreso a personas particulares	1			10.000	10.000
SUBTOTAL					100.000

CONCEPTO	NUMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
Creación y aplicación de indicadores de gestión.					
Diseño de Indicadores -personas que diseñan y documentan	2	5	20.000	50.000	100.000
Aplicación de indicadores -personas responsables (jefe producción y coordinador administrativo y financiero) -Papelería	2			10.000	00.000 10.000
SUBTOTAL					110.000
Capacitación respecto a indicadores					
Logística -personas	1	2	100.000	100.000	200.000
Realización de la capacitación -Personas	1	1/2	300.000	300.000	300.000
SUBTOTAL					500.000
TOTAL					710.000

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 4					
CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR POR UNIDAD	VALOR TOTAL
Establecer y aplicar políticas relacionadas con el talento humano.					
Establecer políticas (Personal)	2	1			40.000
Estudio a través de entrevistas a nivel interno					50.000
- Creación de entrevista	1	2	20.000	10.000	10.000
- Aplicación de entrevista	1	1	50.000	25.000	
- Papelería y suministros					
SUBTOTAL					100.000
Incrementar sentido de pertenencia y eficiencia a través de la retroalimentación.					
Desdoblar políticas en todas las áreas.					
-Personas responsables (Gerente y coordinador administrativo y financiero) a través de reuniones.		1/2			
Evaluaciones de desempeño y de clima organizacional	2		100.000		100.000
- Persona que diseña de la prueba					
- Aplicación de la prueba		1			30.000
-Papelería y suministros					
	1		30.000	30.000	
	2				
SUBTOTAL					130.000
TOTAL					230.000

PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO 5					
CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
1. Sondeo para incrementar la participación en el mercado y buscar información que permita crear nuevas estrategias publicitarias					
Personal de trabajo					
- Personal que crea y hace las encuestas	1	3	30.000	30.000	90.000
- Personal que encuesta	2	5	50.000	25.000	250.000
- Personal que organiza tabula y analiza	1	5	50.000	50.000	250.000
Papelería, suministros y herramientas	2			12.000	24.000
-Resmas de papel	2			80.000	160.000
-Toner	2			800	1.600
-Lápiz	2			500	1.000
-Borradores	2			4000	8.000
-Tablas para encuestar	1	5	20.000		100.000
-Alquiler computador para análisis					
SUBTOTAL					884.600

CONCEPTO	NÚMERO	TIEMPO EN DÍAS	VALOR POR DÍA	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
2. Estudio de mercado					
Personal de trabajo					
- Personal que crea y hace las encuestas	1	5	30.000	30.000	150.000
- Personal que encuesta	3	5	75.000	25.000	375.000
- Personal que organiza tabula y analiza	1	10	50.000	50.000	500.000
Papelería, suministros y herramientas	3			36.000	36.000
-Resmas de papel	3			80.000	240.000
-Toner	3			800	2.400
-Lápiz	3			500	1.500
-Borradores	1				4.000
-Tablas para encuestar	(2)	10	20.000	4.000	200.000
-Alquiler computador para análisis	1				
SUBTOTAL					1.508.900
TOTAL					2.393.500
TOTAL COSTO PLANES OPERATIVOS					6.376.100

Fuente: esta investigación 2006.

6.7 DIFUSIÓN DEL PLAN

No tiene mucho sentido formular estrategias significativas, sino se comunican a todas aquellas personas que intervienen dentro de la organización. Nada ha sido comunicado a no ser que este claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los niveles mayores de la empresa pero no para los subordinados, por eso, deben estar por escrito para que tanto la Junta Directiva, el Gerente y los niveles inferiores puedan estar seguros de que todas las personas que participan en la implementación del plan lo comprendan.

El plan necesita originarse en los altos niveles de la empresa y descender a los niveles inferiores. La razón principal del inicio del proceso a alto nivel radica en que corresponde a la gerencia fijar la misión, visión, estrategias y objetivos de una organización.

En la difusión del plan debe recalcarse la importancia de las premisas de la Planeación. El Gerente debe desarrollar premisas críticas para los planes y para las decisiones, explicárselas a todas las personas que participan en la cadena de la toma de decisiones y dar instrucciones para elaborar programas y decidir actividades de acuerdo con ellas. Las premisas deben incluir situaciones claves acerca del ambiente en el cual los planes operan y evitar al máximo que las decisiones se basen en suposiciones y preferencias personales.

La comunicación es una etapa clave para lograr resultados importantes, por tanto debe indicarse a todos y a cada uno de los miembros de la organización que la elaboración de un plan de mejoramiento trae muchas ventajas y beneficios. Podemos citar algunos de ellos:

- ♣ Permite que una organización identifique y aproveche las oportunidades ambientales y hace que reduzca a un mínimo el impacto de las amenazas externas
- ♣ Significa establecer la probabilidad de hechos y tendencias futuras que podrían ser obstáculos u oportunidades para la empresa. Se puede desarrollar sinergia, esta virtud existe o surge cuando todos en la organización trabajan como un equipo que conoce y sabe lo que intenta lograr. Se puede obtener ventajas competitivas
- ♣ La planeación permite a una empresa adaptarse a ambientes cambiantes y así dar forma a su propio destino

7. CONCLUSIONES

- ♣ La empresa Editora de Nariño ha concluido una etapa de saneamiento fiscal lo cual es muy valioso para una organización que desea comenzar un proceso de mejora.

- ♣ El interés y el respaldo del gerente en el proceso de recolección de la información y actividades concernientes a la construcción de un plan de mejoramiento continuo es fundamental, eso facilito en gran parte que se pueda concluir el trabajo.

- ♣ Del mismo modo fue de gran ayuda la disponibilidad de la mayoría de los funcionarios de la Empresa quienes colaboraron en lo que les fue posible y ayudaron a despejar las dudas e inquietudes.

- ♣ Esto corrobora que el trabajo en equipo tomada como política empresarial finalmente ayuda a cumplir la meta de satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa. Es decir que el éxito de una compañía, no necesita simplemente contar con la colaboración de la gerencia, sino de la organización en conjunto.

- ♣ El empoderamiento involucra una capacitación permanente, por lo tanto la formación del talento humano debe convertirse en una política para la EDINAR, que la dirija estratégicamente hacia la calidad o en otras palabras hacia la satisfacción del cliente que es el objetivo primordial de toda organización.

- ♣ La motivación del personal de una organización tiene un estrecho laso con el grado de participación que ellos tengan en cada actividad que se desarrolle al interior de la Empresa.

- ♣ El proceso de mejoramiento implica a la empresa en su totalidad y en sus diferentes aspectos por lo cual se enfoco el plan de una manera global, de tal forma que acoja a la Empresa en diferentes aspectos y plantee distintas formas de medir su rendimiento y evaluarlo.

♣ El hecho de plantear modelos e indicadores para saber si la empresa esta cumpliendo con objetivos o metas trazadas, permite a la dirección de la Empresa tomar las decisiones correctas y emprender nuevas metas de mejoramiento a través del tiempo.

♣ La EDINAR puede ampliar su portafolio de productos utilizando eficientemente los recursos de la empresa.

♣ En la empresa se respira un ambiente de estabilidad por parte de los trabajadores, dándoles la tranquilidad necesaria para desempeñar sus funciones, esto teniendo en cuenta los salarios y el tipo de vinculación que tienen, además de poseer todas las prestaciones sociales. Sin embargo se observa cierta incertidumbre que se derivada de la carencia de unas metas y unas estrategias. Por otro lado cuando se hace referencia a las relaciones entre compañeros, se aprecia que falta mayor sentido de colaboración y trabajo en equipo y que se debe disminuir el egoísmo y la envidia.

♣ La adquisición de nueva maquinaria para la impresión de trabajos es esencial para incrementar la calidad de los productos.

♣ La mayoría de los clientes de la Empresa Editora de Nariño tienen muy buena imagen de los productos que esta ofrece, de la asesoría que brinda y de las instalaciones que posee.

♣ El Mejoramiento Continuo implica cambios a pequeña escala, los cuales conducen a la empresa hacia la calidad, siempre y cuando se utilice un método gerencial que permita afrontar esos cambios estratégicamente y realizar eficientemente los procesos de la empresa, ese método básico es el CICLO PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) el cual empuja a la organización a mejorar, y el CICLO EHVA (Estandarizar, Hacer, Verificar y Actuar) el cual mantiene a la empresa en aquella mejora, pero siempre esperando a que haya más y mas mejoras. Este tipo de comportamiento caracteriza a una empresa escalera, el cual debe ser el modelo a seguir por la EDINAR, ya que siempre esta un escalón más arriba que las demás en busca del éxito.

8. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

- ♣ Es fundamental empoderar a los trabajadores en los distintos procesos, ya que la toma de decisiones es esencial en su trabajo rutinario, por lo tanto darles poder y autoridad en este aspecto permitirá que los colaboradores se responsabilicen de los procesos y de los resultados de sus trabajos.

- ♣ El programa de capacitación para la EDINAR debe involucrar temas relacionados con la motivación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, cambio organizacional, manejo de manuales y lógicamente como tema central el Mejoramiento Continuo.

- ♣ Es necesario que la empresa realice un “Gestión del Día a Día” es decir que mantenga y mejore los procesos repetitivos ya que representan el 95% o más de la totalidad de los procesos. La gestión de los procesos rutinarios o del día a día, es la implementación de un conjunto de actividades, técnicas y herramientas, en caminadas a lograr los objetivos asignados a cada proceso y a la perfección en el trabajo cotidiano de las personas. Establece la identificación, diseño y estandarización de los procesos, definiendo responsables sobre los mismos, evaluando los resultados en aras de lograr las metas planeadas, implementando las acciones correctivas necesarias para ofrecer efectiva y eficientemente un valor agregado al cliente.

- ♣ La administración de la empresa, debe participar fuertemente en la ejecución del plan de mejoramiento. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una empresa es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con la organización.

- ♣ La empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - ✓ Examinar el diagnóstico, básicamente el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para saber donde nos encontramos
 - ✓ Analizar detenidamente el direccionamiento estratégico, puesto que de este deducimos donde queremos estar
 - ✓ Asegurarse de que la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas, valores y procesos los conozcan todos los empleados de la empresa; generando compromiso por parte del personal y así ejecutar y evaluar el plan

- ✓ Propender porque todas las personas integrantes de la empresa conozcan claramente cuales son las fortalezas y debilidades y las diferentes oportunidades y amenazas a las que ella se enfrenta, tratar de unir esfuerzos, desarrollar en estas personas un sentido de pertenencia hacia la organización y de responsabilidad frente a lo que se esta haciendo, fortalecer su capacidad interna y enfrentar con mayor desempeño sus amenazas buscando establecer ventajas competitivas que la coloquen en mejor posición frente a la competencia y obtener resultados satisfactorios en la evaluación del plan
- ✓ Intensificar y mejorar la comercialización, promoción y publicidad de sus productos
- ✓ Aplicar técnicas de mercadeo y fijar especial atención en le servicio al cliente con el fin de incrementar las ventas y ser más atractivos al mercado
- ✓ Desarrollar las estrategias planteadas y evaluar mediante los correspondientes indicadores
- ✓ Es conveniente aplicar mecanismos de seguridad personal en la empresa, con el fin de lograr el bienestar de todos los trabajadores y la prevención de riesgos y accidentes
- ✓ El plan de acción debe ser desarrollado previa inspección y control del gerente de la organización para asegurar que contribuya al logro de las metas principales

♣ La empresa debe crear un Comité de calidad, para que monitoree y evalúe los resultados que tienen que ver con la calidad de los servicios, productos o procesos; proponiendo metas y acciones de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo que favorezcan la calidad la productividad y la competitivita.

♣ La EDINAR debe realizar un análisis de encuestas de satisfacción, que permitan implementar acciones orientadas a eliminar las causas que generan la percepción negativa de los clientes.

♣ Es preciso realizar Encuestas de clima laboral, que determinen oportunidades de mejoramiento hacia el ambiente de trabajo y la relación entre los colaboradores, las condiciones y medios de trabajo y en general los parámetros que intervienen en el clima laboral.

♣ Hay que hacer una Gestión de quejas y reclamos, ya que a partir de la percepción de los clientes internos y externos se definen acciones que eliminan las causas, corrigen las desviaciones y se emprenden actividades de tipo preventivo para evitar su recurrencia.

- ♣ Es recomendable llevar a cabo un Programa de cinco eses, estableciendo acciones para casos anormales que favorezcan el ambiente y condiciones de los puestos de trabajo.

- ♣ Es necesario realizar Auditorias internas de calidad, que motiven planes de acción para eliminar las no conformidades detectadas.

- ♣ La empresa debe crear Equipos de mejoramiento para análisis y solución de problemas que permitan de una manera estructurada y en grupo analizar las causas de los problemas y determinar acciones para eliminarlas o minimizarlas.

- ♣ La EDINAR debe tomar acciones preventivas a partir del análisis de riesgos de los procesos (Plan de Control de Proceso), a partir del análisis de las tendencias de los indicadores de proceso o de resultado y a partir de acciones correctivas que reporten resultados favorables o efectivos que prevean la ocurrencia de no conformidades en otros puntos de ejecución del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

CARDENAS, Jorge Hernán. Gerencia del Mejoramiento Continuo en el Sector Público Colombiano. Bogotá: ESAP, 1992. 294 p.

GALLOWAY, Dianne. Mejor Continua de Procesos. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 146 p.

GIBSON, James. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 908 p.

HARRINGTON, H.J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 309 p.

_____. Administración total del mejoramiento continuo. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 324 p.

H. BERRY, Thomas. Como Gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Bogotá: Mc Graw Hill, 1992. 205 p.

LOPEZ, Guillermo. El Proceso de Mejoramiento Continuo. Bogotá: Fundación Espiral, 1995. 324 p.

MASAAKI, Imai. KAIZEN. La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. México: Continental, 1998. 298 p.

MATHIAS, Sachse. Planeación Estratégica de Empresas Públicas. México: Trillas, 1990. 224 p.

NAVARRETE, Hernando Marino. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfaomega, 2001. 146 p.

PANDE, Peters. Las Claves del Seis Sigma. La Implementación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresarial. Madrid: Mc Graw Hill, 2002. 360 p.

PEACH, Roberto. Manual de ISO 9000. México: Mc Graw Hill, 1999. 926 p.

PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Universidad del Valle, 1990. 97 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma, 1991. 283 p.

VILLEGAS DE LA VEGA, Jesús. Cambio y Mejoramiento Continuo. Bogotá: Diana, 1994. 323 p.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista para análisis interno sobre procesos y procedimientos

OBJETIVO: Identificar posibles problemas al interior de cada proceso para mejorarlo.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO _____

ÁREA _____

JEFE INMEDIATO _____

1. ¿Con que frecuencia es supervisado su en el día?

SIEMPRE _____

CASI SIEMPRRE _____

CASI NUNCA _____

NUNCA _____

UNA VEZ _____

2. ¿En cuales de los siguientes ítems percibe problemas durante el desarrollo del proceso que realiza?

ENTREGA OPORTUNA DE MATERIALES Y SUMINISTROS _____

MAQUINARIA INADECUADA _____

HERRAMIENTAS NECESARIAS _____

ESPECIFICACIONES INCORRECTAS _____

AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO _____

OTRA _____

NINGUNA _____

3. ¿Considera algún paso de su proceso innecesario porque le ocasiona problemas? _____

4. ¿Califique su eficiencia con los recursos que le asignan?

EXCELENTE _____

BUENA _____

REGULAR _____

MALA _____

5. ¿Qué sugiere para incrementar su efectividad (eficiencia y eficacia) en su proceso? _____

6. ¿Cuál es su mayor problema cuando va prestar el servicio al cliente?

Anexo B. Encuesta para análisis externo servicio al cliente

OBJETIVO: Recolectar información para identificar falencias en el proceso de servicio al cliente para formular un Plan de Mejoramiento.

1. ¿Con que frecuencia solicita los servicios de la empresa?

- a. Siempre _____
- b. A veces _____

2. Como es el servicio que le ofrecen en la empresa

	E	B	R	M
a. Gerente	_____	_____	_____	_____
b. Técnico Administrativo	_____	_____	_____	_____
c. Sistemas	_____	_____	_____	_____
d. Jefe de Producción	_____	_____	_____	_____

¿Por qué?

- a. Conocimiento _____
- b. Amabilidad _____
- c. Resultado _____
- d. Otro _____ ¿Cuál? _____

3. Tiempo de entrega de pedidos E___B___R___M___

4. ¿De a cuerdo al servicio recibido en que aspectos cree que debe mejorar la empresa?

- A. Técnico Administrativo
- a. Tiempo de espera _____
 - b. Asesoría _____
 - c. Trámites de pago _____

- B. Jefe de Producción
- a. Tiempo de espera _____
 - b. Cotización _____
 - c. Asesoría _____

C. Sistemas

- a. Tiempo de espera _____
- b. Asesoría en requerimientos consumidores _____
- c. Resultados _____

5. ¿Qué opina sobre las instalaciones físicas de la empresa?

E B R M

- a. Ubicación _____
- b. Comodidad _____

6. ¿Qué mecanismos de atención al cliente cree usted que debería existir en la empresa?

- a. Línea de atención al cliente _____
- b. Buzón de sugerencias _____
- c. Formato para evaluar el servicio al cliente _____
- d. Ninguno _____
- e. Otro _____ ¿Cuál? _____

7. Recomendaciones

- ♣ Instalaciones _____
- ♣ Personal que lo atendio _____

Anexo C. Encuesta a nivel interno direccionamiento estratégico

OBJETIVO: Recolectar información que permita estructurar el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

1. ¿Qué hace su empresa y no lo hace nadie más en su campo de acción?

2. ¿Cómo trabaja su institución: Hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?

3. ¿Para quién trabaja su institución?

4. ¿Por qué hace lo que, que es eso que nunca podría dejar de hacer, cual es la justificación social de su existencia?

5. ¿Cómo ve la empresa dentro de 10 años?

6. ¿Mencione políticas sobre las cuales considera que se debe regir la empresa?

Anexo D. Formato para análisis de cargos

OBJETIVO: Reestructurar el Manual de Funciones existente.

NOMBRE DEL CARGO: _____

ÁREA: _____

CARGO DE JEFE INMEDIATO: _____

1. Objetivo general de su cargo:

2. Determine las funciones que realice dentro de su cargo y la frecuencia con que las realiza.

FUNCIÓN	DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	SEMESTRAL	ANUAL

3. ¿De las actividades descritas cuáles considera innecesarias?

4. ¿Cuáles de las actividades que realiza considera que alguna no corresponde a su cargo?

5. REQUISITOS ACADEMICOS

- ♣ PRIMARIA
- ♣ BACHILLERATO
- ♣ TÉCNICO/ TECNOLOGO
- ♣ UNIVERSITARIA
- ♣ ESPECIALIZACIÓN

6. ¿Necesita alguna experiencia para ejercer su cargo? SI____ NO____

TIEMPO_____

7. ¿Qué actitudes considera que debe tener para desempeñar este cargo?

CONCENTRACIÓN _____
ORGANIZACIÓN _____
MEMORIA _____
CAPACIDAD DE ANÁLISIS _____
TOMA DE DECISIONES _____
HABILIDAD DE EXPRESIÓN _____
INICIATIVA _____
CREATIVIDAD _____
TRABAJO EN EQUIPO _____
AMABILIDAD _____
DISCRECIÓN _____

8. ¿Debe usted supervisar a alguna persona en la ejecución de su labor?

SI _____ NO _____

Mencione los cargos que supervisa

9. ¿Mencione los instrumentos, herramientas y/o maquinaria que utiliza para el desarrollo de sus funciones?

10. ¿Considera que el ambiente de su oficina de trabajo es el más adecuado?

SI _____ NO _____

PORQUE _____

11. ¿A que tipo de riesgos laborales esta expuesto?

12. ¿Que tipo de esfuerzo requiere el cargo que desempeña?

- ♣ Auditivo
- ♣ Mental
- ♣ Visual
- ♣ Otro _____ ¿Cuál? _____

13. ¿Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en su cargo?

- ♣ ALTO
- ♣ MODERADO
- ♣ BAJO

14. Indique las aptitudes físicas más importantes para el desempeño de su cargo

- ♣ AGUDEZA VISUAL
- ♣ VIGOR MUSCULAR
- ♣ HABILIDAD MUSCULAR

Anexo E. Entrevista para monitorear clima organizacional

OBJETIVO: Monitorear el clima organizacional para formular un Plan de Mejoramiento a nivel de relaciones laborales e interpersonales.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1. Califique la cultura de trabajo en equipo dentro de la empresa

EXCELENTE _____

BUENO _____

REGULAR _____

MALO _____

2. ¿Cómo percibe las relaciones interpersonales con sus compañeros?

EXCELENTE _____

BUENO _____

REGULAR _____

MALO _____

¿Por qué?

3. ¿Cómo le gustaría que fueran esas relaciones?

4. ¿Cómo califica su participación en la solución de problemas de la empresa?

5. ¿Qué sugiere para cambiar algo en la motivación que reciben?

6. ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?

7. ¿Qué valores considera importantes para lograr un clima organizacional armonioso?

Anexo F. Gráficos resultados encuesta a clientes

GRÁFICO N. 1
FRECUENCIA CON QUE LOS CLIENTES SOLICITAN LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA

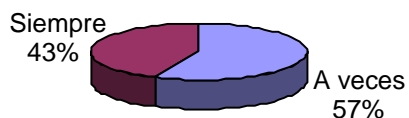


GRÁFICO N. 2
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO POR EL GERENTE

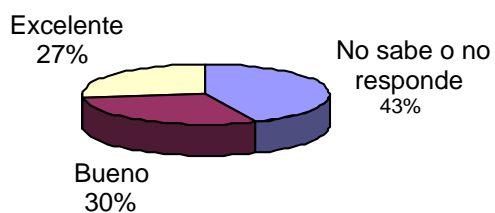


GRÁFICO N. 3
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO POR EL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

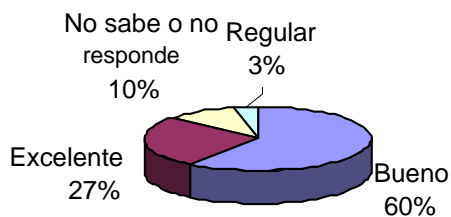


GRÁFICO N. 4
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO POR EL PERSONAL DE SISTEMAS (DIAGRAMACIÓN)

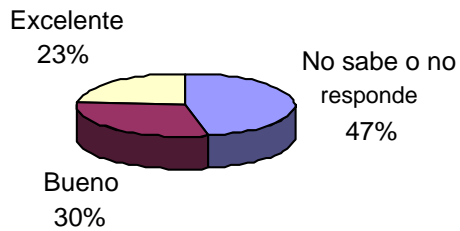


GRÁFICO N. 5
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO POR EL JEFE DE PRODUCCIÓN

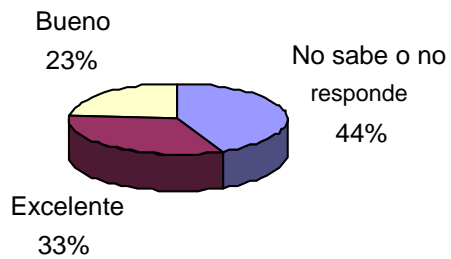


GRÁFICO N. 6
CALIFICACIÓN DEL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS

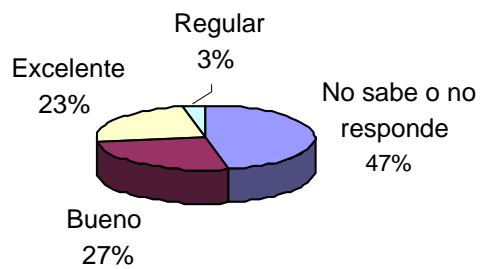


GRÁFICO N. 7
ASPECTOS A MEJORAR JEFE DE PRODUCCIÓN

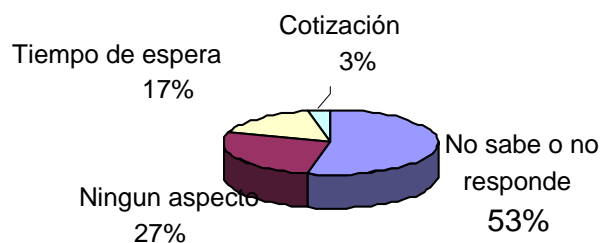


GRÁFICO N. 8
ASPECTOS A MEJORAR SISTEMAS

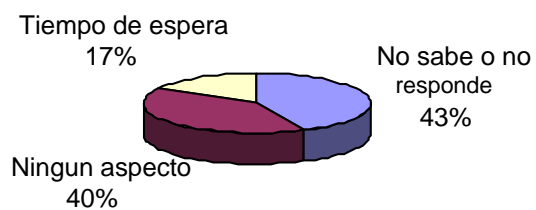


GRÁFICO N. 9
CALIFICACIÓN A INSTALACIONES (UBICACIÓN)

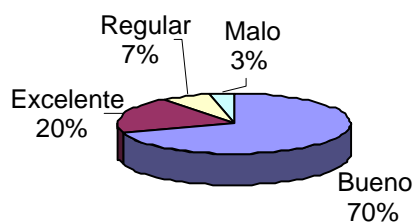
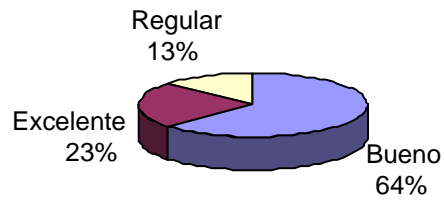
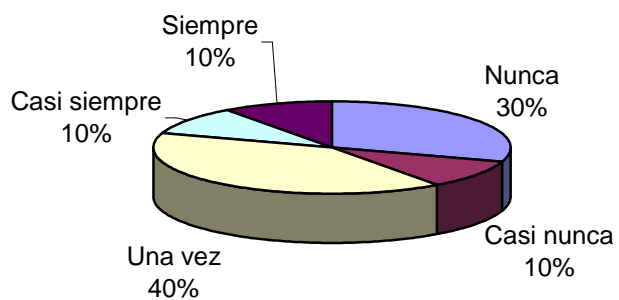


GRÁFICO N. 10
CALIFICACIÓN A INSTALACIONES (COMODIDAD)



Anexo G. Gráficos resultados entrevista a funcionarios

**GRÁFICO 11
FRECUENCIA DE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO**



**GRAFICO 12
PROBLEMAS QUE ENTORPECEN EL PROCESO**

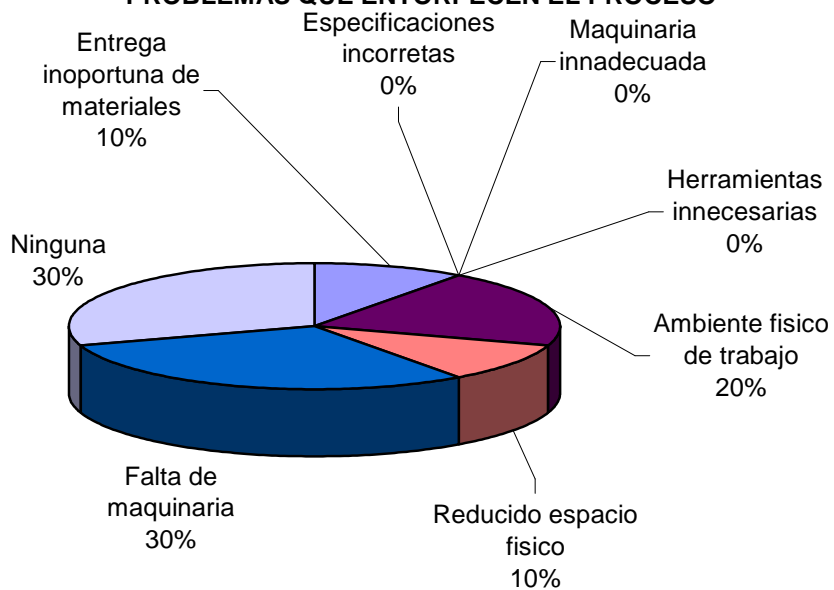


GRAFICO 13
PASOS INNECESARIOS EN EL PROCESO

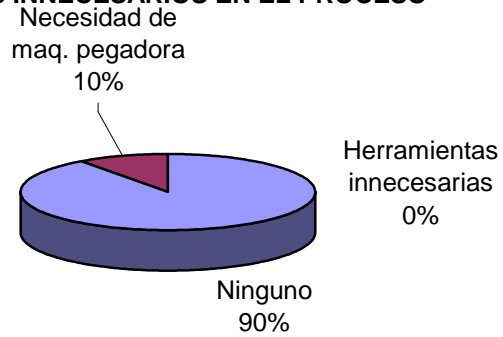


GRAFICO 14
AUTOCALIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA

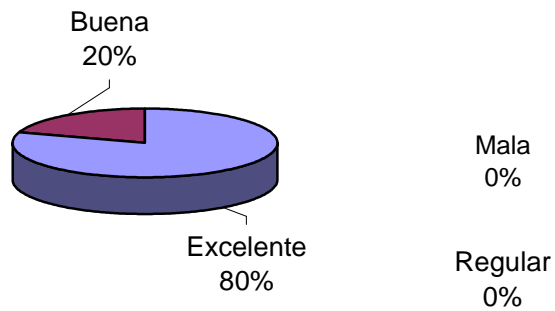


GRAFICO 15
SUGERENCIA PARA INCREMENTAR EFICIENCIA

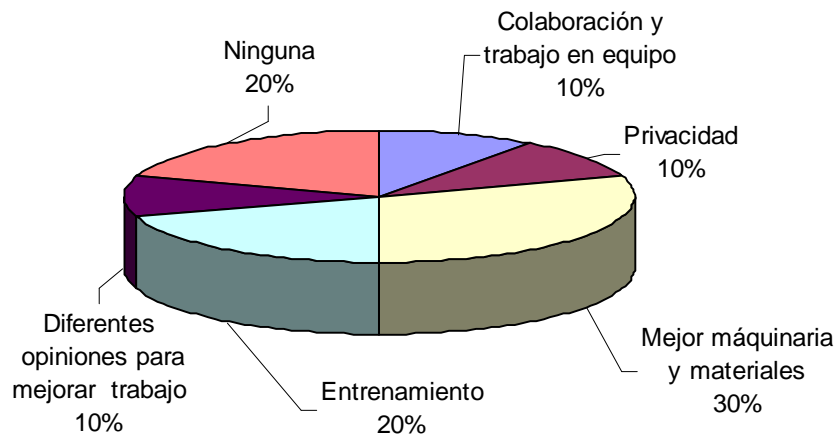


GRAFICO 16
PROBLEMAS AL PRESTAR UN SERVICIO

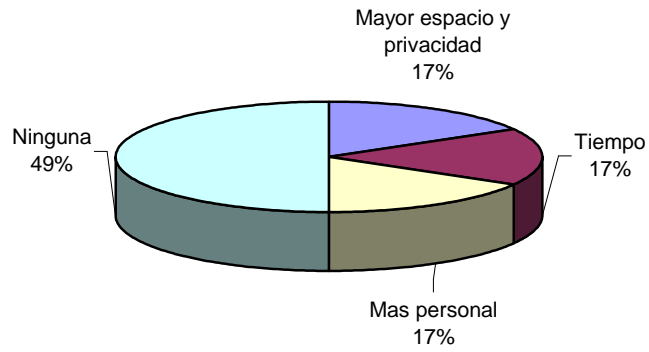


GRAFICO 17
CALIFICACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

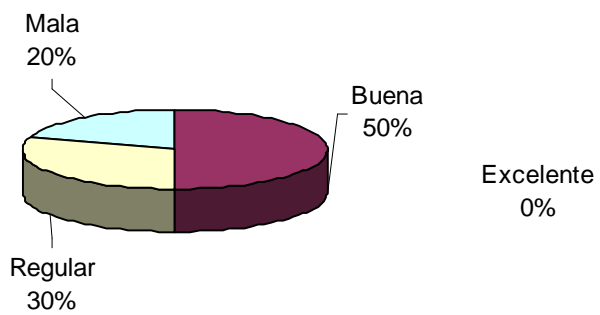


GRAFICO 18
CALIFICACION EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

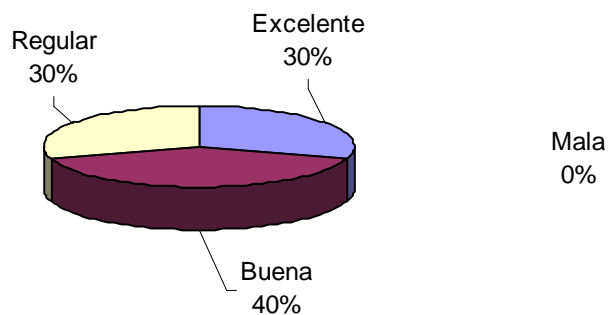
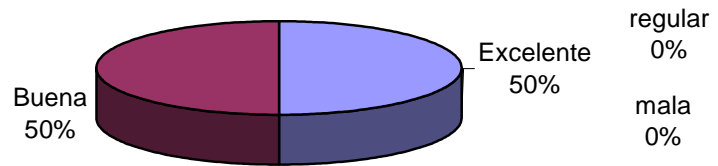


GRAFICO 19
CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL JEFE



Anexo H. Cuadros resultados encuesta a clientes

CUADRO 1
RAZONES POR LAS QUE SE CALIFICA EL SERVICIO PRESTADO POR LOS
FUNCIONARIOS DE LA EDINAR

Razón	No de clientes	Porcentaje %
Conocimiento, Resultados y Amabilidad	8	27
Amabilidad	7	23
Resultados	5	17
Conocimiento	2	7
Conocimiento y amabilidad	2	7
Amabilidad y Compromiso con el trabajo	1	3
Conocimiento, Resultados, Amabilidad y Costos Bajos	1	3
Conocimiento, Resultados, Amabilidad y Cumplimiento	1	3
Resultados y Amabilidad	1	3
Resultados y caso a sugerencias	1	3
Tiempo de espera	1	3
TOTAL	30	100


CUADRO N 2
ASPECTOS A MEJORAR AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Aspectos	No de clientes	Porcentaje %
Tiempo de espera	14	47
Ningún aspecto	7	23
No sabe o no responde	3	10
Trámites de pago	2	7
Ampliar horario y trámites de pago	1	3
Asesoría	1	3
Sistemas de facturas	1	3
Tiempo de espera y Trámites de pago	1	3
TOTAL	30	100

CUADRO 3
MECANISMOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE SUGERIDOS POR LOS CLIENTES ENCUESTADOS

Mecanismo	No de clientes	Porcentaje %
Línea de atención	12	40
Ninguno	7	23
Buzón de sugerencias	5	17
Atención personalizada	4	13
Formato para evaluar servicio al cliente	2	7
TOTAL	30	100

Anexo I. Formatos propuestos para estandarizar procesos

	NOMBRE DEL PROCESO	Código:
		Página 1 de 2
		Versión: 01

COPIA CONTROLADA


DESCRIPCIÓN GENERAL

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. RESPONSABLES
4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:
5. DOCUMENTOS RELACIONADOS
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO

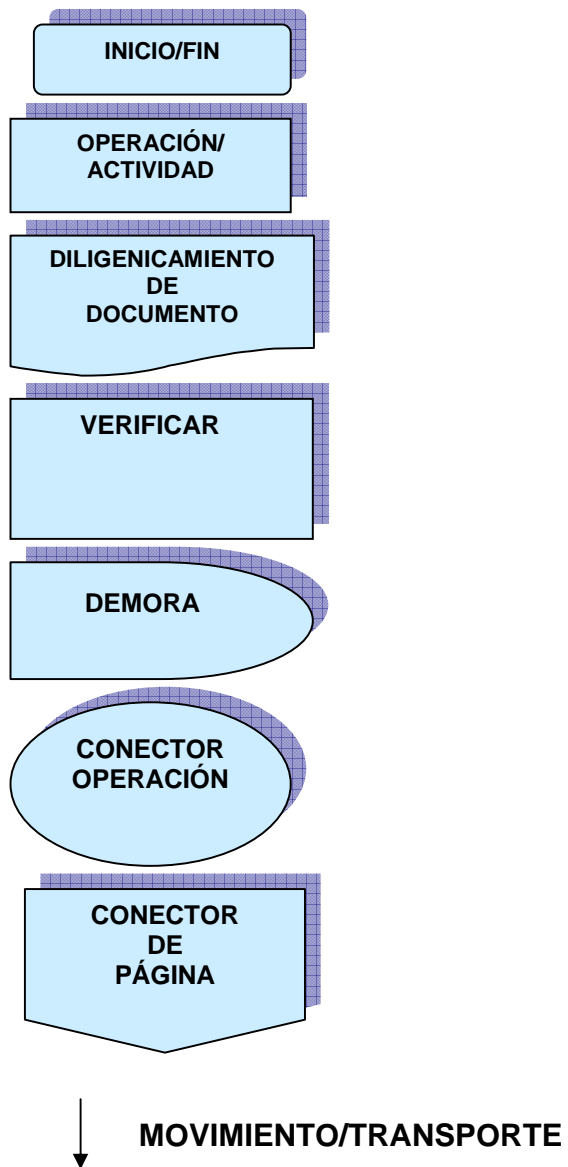
Versión	No de cambio	Descripción del cambio
N.A	N.A	Documentos sin modificación

8. FLUJOGRAMA DEL PROCESO


Elaboro:	Reviso:	Aprobó:	Fecha aprobación:
Cargo:	Cargo:	Cargo:	

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	FLUJOGRAMA DE PROCESO	Código:
	NOMBRE DEL PROCESO	Página 2 de 2
		Versión: 01

Tomando en cuenta la simbología ANSI utilizamos en los flujogramas los siguientes símbolos:




Anexo J. Presentación propuesta para manuales y Código de Etica

 EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Pagina 1 de 8
		Versión: 01


**Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA
EMPRESA EDITORA DE NARIÑO "EDINAR"**

Elaboro:	Reviso:	Aprobó:	Fecha aprobación:
Cargo:	Cargo:	Cargo:	

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 2 de 8
		Versión: 01

PRESENTACIÓN DEL nombre del manual o CÓDIGO DE ÉTICA

El objetivo de este manual o código de Ética es el de servir de fuente de información acerca de los procesos y procedimientos; (si es el Manual de Procesos y Procedimientos) funciones (si es el Manual de Funciones) o valores y políticas (si es el Código de Ética) que se ejecutan o llevan a cabo en cada uno de los cargos definidos para la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO "EDINAR".

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 3 de 8
		Versión: 01


APROBACIÓN DEL nombre del manual o CÓDIGO DE ÉTICA

La Gerencia de la **EMPRESA EDITORA DE NARIÑO** manifiesta el compromiso integral con el cumplimiento de los lineamientos aquí expresados, de igual forma liderará su aplicación por todos los colaboradores actuales y futuros. Este hará parte de la inducción respectiva realizada a todos los colaboradores que se vinculen a la organización.

Aprueba este Manual o Código de Ética de manera integral y reafirma el compromiso de aplicación por cada uno de los responsables de los diferentes cargos y se consolida con la firma del mismo.

JAIRO EDMUNDO OTERO ERASO

Gerente

	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 4 de 8
		Versión: 01


MARCO HISTÓRICO DE LA EMPRESA EDITORA DE NARIÑO “EDINAR”

La EMPRESA EDITORA DE NARIÑO en un principio era la imprenta de la Gobernación la cual funcionaba desde el 4 de noviembre de 1908, en ese entonces era una unidad de publicaciones dependiente de la secretaria general del departamento ubicada en la planta baja de la Gobernación de Nariño.

Como tal la EMPRESA EDITORA DE NARIÑO “EDINAR” fue creada a través de la ordenanza 076 el 7 de diciembre de 1995, empieza a regir desde el 15 de diciembre de 1995, pero se protocoliza el 22 de marzo de 1996 cuando se hace la entrega formal por parte del Fondo Rotatorio. Ubicada en la Calle 19 No 23 – 78 Gobernación de Nariño – planta baja.

La “EDINAR” es una empresa industrial y comercial del Estado del orden departamental, con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonio propio e independiente, es decir es una empresa auto sostenible.

El objeto de la empresa es realizar trabajos de diseño gráfico, publicaciones de libros, revistas y folletos, además de la impresión de toda clase de papelería y tarjetería entre otros, así como la comercialización de los mismos.

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 5 de 8
		Versión: 01

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA “EMPRESA EDITORA DE NARIÑO”

MISIÓN


Somos una Empresa que ofrecemos una gran variedad de productos relacionados con la industria litográfica, mediante un trabajo caracterizado por su profesionalismo y alta calidad en las artes gráficas, dedicada a trabajar dentro de la disciplina y la ética, es nuestro deber considerar al cliente la razón de ser de nuestro negocio y al talento humano nuestro eje fundamental sobre el cual nos apoyamos y en el cual invertimos para lograr satisfacer a cabalidad las expectativas de nuestros clientes.

VISIÓN

La Empresa Editora de Nariño “EDINAR” se ve en un futuro consolidada y posicionada en la industria de la litografía como líder en la prestación del servicio de la impresión y las artes gráficas. Aunque somos del orden departamental nos esforzamos continuamente por mantener nuestra auto sostenibilidad y rentabilidad.

Nuestro más meritorio objetivo es continuar con la realización de esta gran labor de tal manera que contribuyamos al desarrollo cultural y social del departamento, y extendernos hacia mercados con necesidades insatisfechas.

Siendo reconocidos como líderes en la industria litográfica y llegando a ser un orgullo entre las Empresas Colombianas que se desarrollan dentro del mismo mercado

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 6 de 8
		Versión: 01

PROMESA

Constante motivación del personal de nuestra empresa, aplicando una continua capacitación y entrenamiento, con base en la participación de todos en diferentes aspectos que mejoren el funcionamiento de la Empresa en pro de fomentar y consolidar el sentido de pertenencia y una cultura de servicio al cliente.


VALORES CORPORATIVOS

♣ **Colaboración.** Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la colaboración es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

♣ **Honradez.** Nunca usar el cargo para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética mis responsabilidades y obligaciones. El funcionario tendrá siempre en mente que los intereses de la empresa en la cual labora están por encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de aquella.

♣ **Transparencia.** Mantener el secreto profesional como norma de conducta de todas sus actuaciones relacionadas con su ejercicio profesional, a no ser que haya autorización de las partes involucradas para divulgar información.

♣ **Rendición de Cuentas.** Proveer la eficacia y la calidad en la gestión de producción, administración y servicio al cliente contribuyendo a su mejora continua, teniendo como principios fundamentales la optimización de sus recursos y la rendición de cuentas. Entregará a la empresa a la cual presta sus servicios toda su capacidad y conocimientos, buscando obtener los mejores resultados.


 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 7 de 8
		Versión: 01

♣ **Servicio:** Siempre estamos disponibles y dispuestos a crear valor para nuestros clientes, satisfaciendo y superando sus necesidades y expectativas al transmitir confianza a nuestra clientela, al buscar sorprenderlos y al ser justos con ellos.

♣ **Trabajo en Equipo.** Somos socios en todas las actividades que realizamos en la empresa, dependemos de nuestros colegas para encontrar soluciones a nuestras necesidades y problemas laborales y para lograr un propósito común.

♣ **Respetar.** Respetar sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todas las personas con las que tenga contacto.

♣ **Liderazgo.** Promover y apoyar estos compromisos de ejercer liderazgo en el caso que tenga que hacerlo con su ejemplo personal, abonando a los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada y generosa.

 EDINAR EMPRESA EDITORA DE NARIÑO	Nombre del MANUAL o CÓDIGO DE ÉTICA	Código:
		Página 8 de 8
		Versión: 01

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ORGANIGRAMA
EMPRESA EDITORA DE NARIÑO

