

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO Y MEJORAMIENTO  
ORIENTADO A LOS PRODUCTOS PARA LA EMPRESA “PAPELES & PAPELES”**

**ERNESTO LEÓN HUERTAS MIRANDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONES – VIPRI –  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
San Juan de Pasto, 2006**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO Y MEJORAMIENTO  
ORIENTADO A LOS PRODUCTOS PARA LA EMPRESA “PAPELES & PAPELES”**

**ERNESTO LEÓN HUERTAS MIRANDA**

**Trabaja de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor de Investigación:  
Doctor CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONES – VIPRI –  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
San Juan de Pasto, 2006**

## 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, solidez y permanencia.

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

**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 permita 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 si implementan.

**EMPRESA:** cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de alcanzar beneficios, en este caso Papeles y Papeles Impresiones.

**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 hay necesidades insatisfechas.

**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.

**MARCO AMBIENTAL:** las fuerzas más grandes que afectan a todos los actores en el micro ambiente de la empresa.

**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.

**CONTINUIDAD EN EL SERVICIO:** la prestación de un servicio con frecuencia definida, en el contrato o convenio Inter.-empresas.

**FACTURA DE VENTA:** es la cuenta que, en desarrollo de un contrato de prestación de un servicio se entrega al cliente final.

**PRESTACIÓN DE SERVICIO EFICIENTE:** se refiere al servicio de impresión que se presta con tecnología apropiada; después de la contratación se revisa el material (planchas metálicas) se acondicionan a la maquina según requerimiento, se dispone los colores CMYK (azul, magenta, amarillo, y negro) cuya superposición genera la policromía o impresión a color en formato ¼ (un cuarto de pliego).

Dando la mejor utilización a los recursos administrativos técnicos y financieros disponibles en beneficio de nuestros clientes de alianza. (Imprentas pequeñas que contratan la maquila con Papeles y Papeles).

## INTRODUCCIÓN

Asumir de manera objetiva y visionaria la competitividad de nuestra empresa, obliga a generar un Plan Estratégico de mercado.

El mundo de los negocios esta en permanente evolución, presentándose a menudo muchos cambios en las diferente 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 participe del mismo, reaccionando adecuadamente frente a las variables del entorno y adelantarse sus necesidades y condiciones, implementando tecnología que permita enfrentar el mercado exigente.

Lo anterior implica permanente flexibilidad a través de la innovación en cuanto a la gestión integral de la organización, ya que debe ser 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 la producción del producto final a través de un adecuado gerenciamiento de los procesos.

La gestión del ambiente de trabajo de la organización y de su proceso 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, lo que permitirá realizar la labor con mayor eficiencia y calidad para lograr un exitoso posicionamiento.

## RESUMEN

**DESCRIPCIÓN:** La empresa Papeles y Papeles, ubicada en la ciudad de Pasto pretende optar una herramienta valiosa que le permita tener un conocimiento amplio del mercado y la oriente hacia la implementación de estrategias corporativas y de mercadeo más convenientes a fin de alcanzar mejores niveles de satisfacción de los clientes y que ello permita fortalecer la fidelización y al mismo tiempo lograr posicionamiento y una mayor consolidación de la empresa tanto en el municipio de Pasto como el departamento de Nariño.

**CONTENIDO:** este documento se desarrollo así:

1.- Planteamiento general de la investigación, que contiene; antecedentes, formulación del problema, los objetivos, la justificación, marco referencial, la metodología y la preparación del plan.

2.- Desarrollo del Plan: presentación de la empresa, diagnóstico situación actual, diagnóstico estratégico de la empresa, entorno competitivo, matriz DOFA, redireccionamiento estratégico y formulación estratégica.

3.- Desarrollo del Plan estratégico de MARKETING.

3.1. Objetivos de MARKETING, mezcla de productos, análisis de mercado, análisis comercial, estrategias de marketing, marketing mix, plan operativo de marketing, ejecución del plan, recomendaciones.

## 1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Formular un Plan de Estratégico de Mercadeo a través de la utilización de herramientas como la planeación estratégica, la documentación de los procesos, el establecimiento del direccionamiento estratégico, proceso de mejoramiento continuo en la parte operativa de los procesos y en el manejo del talento humano; con el fin de encontrar posibles propuestas que permitan establecer el proceso productivo de Papeles y Papeles y su avance permanente.

**TEMA:** Está enfocado a conocer y desarrollar un proceso que permita revisar, analizar y evaluar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos que requieren nuestros servicios.

Identificar el funcionamiento de las diferentes áreas de la Empresa Papeles y Papeles que muestre no solo las debilidades internas que se presenten, sino que encontremos soluciones que logren los objetivos que se tracen dentro del plan.

**TÍTULO:** Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo y Mejoramiento para la empresa Papeles y Papeles.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**ANTECEDENTES:** la empresa Papeles & Papeles, fundada en Pasto el día 12 de Enero del año 2001, mediante registro mercantil Número. 40394-1. ADMINISTRADOR: Figueroa de Huertas Ana Lucia., de actividad comercial: impresión de papelería, impresión de formas continuas, venta de suministros. Realiza trabajos de diseños gráficos, publicaciones de libros, revistas y folletos, además de la impresión de toda clase de trabajos relacionados, así como la comercialización de los mismos, sin embargo desconoce las técnicas del marketing para satisfacer no solo las necesidades, sino los deseos de los clientes.

Lo expuesto obedece a la falta de estudios sobre la opinión de los clientes, tampoco se ha implementado estrategias de mercadeo que permitan a la empresa su consolidación como prestadora de servicios litográficos sin desconocer que presta servicios de excelente calidad en forma continua dando oportuna respuesta las peticiones de los usuarios, así mismo la empresa tiene una estructura organizacional establecida y adolece de la descripción de la misión, la visión, que le permita ingresar a una certificación de calidad.

Las políticas están planteadas de manera informal, mostrando falencias en su direccionamiento lo que no permite que cumpla de manera óptima y eficiente con el proceso industrial. Dada la importancia que tiene el mercado es necesario realizar un plan de mercado para que la empresa no solo, brinde satisfacción a los clientes externos sino también a sus clientes internos.



## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De que manera la empresa de artes gráficas Papeles & Papeles mejoraría su competitividad si se formula y ejecuta un Plan Estratégico de Mercado?

¿De que manera ha incidido en el desarrollo de la empresa Papeles & Papeles la falta de un direccionamiento estratégico?

¿El medio ambiente externo en que se desenvuelve la empresa Papeles & Papeles le es favorable?

¿Cuál es la satisfacción del cliente con los productos que ofrece Papeles & Papeles?

¿Cómo monitorear la satisfacción del cliente para mejorar la calidad de los productos?

¿Qué impacto sobre el funcionamiento de Papeles & Papeles tendrá la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo?

¿Cuáles son las fortalezas de Papeles & Papeles para enfrentar la competencia?

¿Cómo plantear propuestas de mejoramiento para que la empresa Papeles & Papeles siga implementando estrategias de mejoramiento de la calidad a través del tiempo?

¿Cuáles son las limitantes que tiene la empresa Papeles & Papeles y que le impide alcanzar un mayor crecimiento?

¿Cuál es el clima organizacional de la empresa?

## **1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Papeles & Papeles impresiones es una empresa de carácter privado, auto sostenible con autonomía administrativa, tiene estabilidad económica y busca productos alternos para consolidarse como pionera de artes gráficas.

La empresa se desempeña de forma eficiente, posee maquinaria de alta tecnología, para procesamiento de hojas, formas continuas e impresos.

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 cristalice la planeación con la cual se regirá la empresa.

Papeles & Papeles cuenta con 10 empleados, en temporada de Octubre a Diciembre contrata auxiliares temporales para la realización del trabajo. Estos se dedican a realizar

acabados de los productos de publicidad como almanaques, agendas, programadores y otros.

El clima organizacional es aceptable, sin embargo los empleados no se desempeñan con la eficiencia deseada, debido a la inexistencia de un adecuado direccionamiento estratégico, así como la falta de proceso 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; necesitan también 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 el menor número de errores.

## 1.4. PLANEACIÓN

### Descripción de la empresa:

Razón Social	: Papeles & Papeles
NIT	: 30.716.370-3
Matricula Mercantil No.	: 40394-1
Actividad Económica	: Impresos y publicaciones
Representante Legal	: Ana Lucia Figueroa de Huertas
Ubicación	: Cra. 8E No. 16-37 Barrio Praga – Pasto
Telefax	: 7309750

**1.4.1. MISIÓN:** una empresa perteneciente al sector de la industria de las Artes Gráficas, enfocada en la comunicación gráfica a través de la conversión y comercialización de productos de papelería impresa, comercial y publicitaria con criterios de calidad, responsabilidad y cumplimiento, integrando en este proceso la participación y compromiso de la empresa en busca de suministrar los mejores productos.

**1.4.2. VISIÓN:** somos una moderna empresa, que aplica criterios técnicos y profesionales en el sector de la industria de las artes gráficas, proyectada a los cambios del nuevo milenio, utilizando para ello experiencia, tecnología, compromiso del talento humano y mejoramiento continuo para el logro de objetivos propuestos. Afianzando nuestro posicionamiento para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, con el firme propósito de ubicarnos como una de las empresas líderes en el campo de la comunicación gráfica impresa.

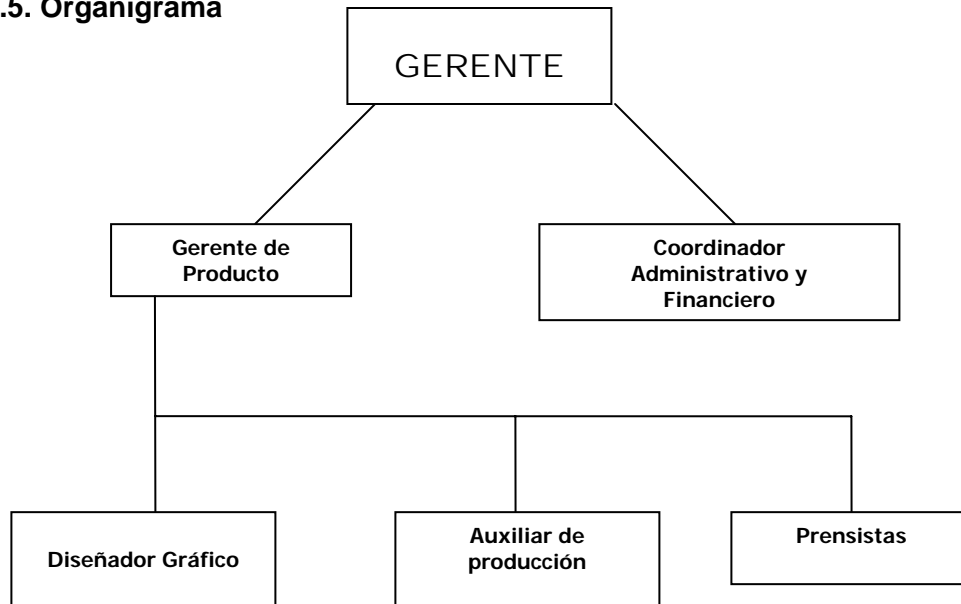
**1.4.3. OBJETIVO GENERAL:** formular e implementar el Plan Estratégico de Mercadeo y Mejoramiento para la empresa Papeles & Papeles de la ciudad de Pasto.

### 1.4.4. 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 Papeles & Papeles para así clasificar sus metas y objetivos, establecer una misión, visión, políticas y valores concretos y de forma concertada.
- Proponer un nuevo direccionamiento estratégico para la empresa Papeles & Papeles.
- Medir la satisfacción del cliente sobre los productos y servicios 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 críticos susceptibles de mejoramiento.
- Establecer herramientas y estrategias de mejoramiento
- Establecer el manual de proceso, procedimientos y funciones de la empresa Papeles & Papeles.

#### 1.4.5. Organigrama



**Fuente:** Esta investigación.

#### 1.4.6. FUNCIONES O ACTIVIDADES DE LOS CARGOS

**Gerente:** función administrativa y financiera desarrollada por el mismo propietario.

**Coordinador Administrativo y Financiero:** transcribe y digita toda la información relacionada con el manejo contable de la empresa y elabora los estados de resultado.

**Gerente de Producto:** desarrolla el proceso productivo, integrando la función del diseñador gráfico, auxiliar de producción y prensista - litógrafo los cuales se encargan de procesar la materia prima hasta obtener el producto terminado: catálogos, plegables, folletos, revistas, libros, formas continuas, etc. “Sobre el descansa la responsabilidad de supervisar las tareas de todos y cada uno de los operarios en formar técnica para lograr un producto de calidad”.

**Diseñador Gráfico:** generador de piezas gráficas, comerciales y publicitarios, para la comunicación gráfica impresa.

**Auxiliar de Producción:** Asistencia en los procesos productivos generados en la empresa (tintas y papeles).

**Prensista:** encargado de la manipulación de la maquinaria, en procesos de impresión litográficas.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Papeles & Papeles requiere de un Plan Estratégico de Mercadeo aplicado a su actual estructura que, permita un mejoramiento en pro de la calidad de sus productos y por supuesto la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el firme propósito de convertirse en líder del sector de artes gráficas en el mercado regional.

El escenario de apertura y globalización económica, obliga a las empresas esfuerzos ingentes a fin de lograr mejores niveles de productividad y competitividad, emprendimiento que obtendrá productos con calidad que satisfaga todas las expectativas del consumidor y genere mayores utilidades para la empresa, que le permita ser más rentable.

Todas las organizaciones buscan obtener resultados deseados en el desarrollo de su que hacer cotidiano, se han preocupado por investigar como optimizar sus recursos de manera estratégica para volverse mas competitivos, al igual el interés por desarrollar el talento humano, por su valoración, para perpetuar un ambiente organizacional ameno, óptimo para el mejor desempeño de los trabajadores propiciando la participación y el liderazgo.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

**3.1. Marco teórico:** la teoría y el pensamiento que sustenta el marketing, esta basado en un conjunto de expresiones sociales, traducidos en principios y reglas operativas de gestión; por lo que encontramos entonces, tres (3) dimensiones que caracterizan el MARKETING: la dimensión IDEOLOGICA (la Actitud), el ANÁLISIS (Comprensión de los mercados) y LA ACCIÓN (conquista de los mercados). La tendencia mas frecuente ha sido la de reducir el marketing únicamente a la dimensión acción, es decir al conjunto de métodos que tienen que ver con las ventas y se ha subestimado la dimensión de ideología y análisis. Se conoce que la diferencia puede ser grande, entre lo que el Marketing pretende ser en teoría y lo que en realidad se puede lograr en la práctica.

El marketing desarrolla toda una filosofía de acción válida para toda organización, fundamentada en la satisfacción de las necesidades de los clientes; debiendo ser los clientes, el objeto principal de toda la actividad de la organización, a través de dirigir sus esfuerzos, orientados a mejorar su atención y lograr así alcanzar mayores niveles crecimiento y rentabilidad. La puesta en práctica de esta filosofía supone una doble gestión por parte de la empresa.

Por una parte el Marketing Estratégico; se desarrollara un análisis sistemático y permanente; empezando por conocer las necesidades de los individuos y de las organizaciones, de nuestro mercado; pues desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no son productos como tal, sino el servicio o la solución a un problema. Esto conlleva: al Análisis de las necesidades (estudio del mercado en referencia); segmento del mercado, análisis del atractivo (mercado potencial y ciclo de vida) análisis de competitividad (ventajas competitivas definibles) y elección.

Mediante el Marketing Operativo se gestiona la conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo; la acción del marketing operativo se concentra en el objetivo de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing para alcanzar dichos objetivos. La implementación de unas estrategias de venta y de comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar los compradores potenciales, las cualidades distintivas, brindadas a través de los productos ofrecidos, para lo cual se requiere: elección del segmento objetivo, elaboración del plan de marketing (objetivos, posicionamiento táctica) Marketing-mix (4Ps: producto, puntos de venta, precio promoción), propuesta de marketing, puesta en marcha, control y evaluación del plan.

En consecuencia; el marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y los deseos de individuo y organizaciones, mediante la interacción sugerida del intercambio voluntario y/o competitivo de productos o servicios entre una organización, en este caso Papeles & Papeles y los usuarios; las dos partes serán generadores de utilidades económicas, comerciales, sociales y del mejoramiento de la calidad de vida.

En virtud de los anteriores, el Plan de Marketing debe adelantarse en dos (2) fases: la Fase (A), El Plan Estratégico Corporativo, y la fase (B) El Plan Estratégico de Mercadeo.

**3.2. Planeación estratégica:** Edgar Deming plantea una base estratégica para implementar el mejoramiento continuo representando en un gráfico que requiere para su efectividad que se lleven a cabo 4 actividades.

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

**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 al área correspondiente, 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.

**3.3. 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 alcanzando 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 delega 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 DOFA, POAM Y PCI 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 aplicarlo de forma periódica en la organización a estudiar.



## 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.

**4.1. 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: compara 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 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.

**4.2. 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.

**4.3. 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.

## 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 esta 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 empleados y trabajadores 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):** En muy contada ocasiones podemos encontrar hoy empresas con mando 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 un 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:** 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.

**Técnicas estadísticas de mejoramiento:** Las técnicas estadísticas podrán ser utilizadas como herramientas de análisis, entre las cuales tenemos las siguientes:

- **Diagrama 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.

**Tomando en cuenta los Estándares ANSI tenemos:**

**INICIO/FIN** Símbolo utilizado para iniciar o terminar un proceso

**Operación/Actividad** 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.

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

**Decisión** 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.

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

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

**Demora** 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.

---

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

**Conector de página**

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 segunda página y así sucesivamente.

**Conector operación**

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 ISHIKAWA 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.

---

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

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.

## **6. 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 empleados y trabajadores 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 utilizar la comunicación, el entrenamiento; si no sabe como hacer el 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 empleados y trabajadores de la empresa como principal pieza de identidad de la organización, es aquí cuando el cliente se forma una opinión negativa o positiva influyen también 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 entre en contacto personal con los colaboradores de la misma.

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

## 7. MARCO HISTÓRICO

**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.

**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 una vez que el molde se había entintado la platina se 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 plana, 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.

**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.

**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 estereotipos, 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.

**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.

## 8. 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.

## 9. METODOLOGÍA

**9.1. Tipo de estudio.** Es imprescindible destacar que el conocimiento científico conlleva un procedimiento riguroso, formulado de manera lógica para lograr la adquisición, organización, sistematización y expresión del conocimiento en su aspecto teórico o experimental. Además el método científico, tiene procesos comunes a toda investigación, se vale de un conjunto de etapas tales como la observación, la recolección de datos, la inducción y la deducción; aspectos que se hacen ineludibles por los investigadores.

Este proyecto de investigación se basará en la observación del comportamiento de los clientes, del mercado en momentos y circunstancias diferentes que nos permitirán observar el cambio, lo que contribuirá a la realización del diagnóstico.

### 9.2. Método de investigación:

**9.2.1. Método deductivo.** La presente investigación se desarrollará de alguna manera, bajo el conocimiento deductivo, puesto que existen verdades universales que se pueden volver explícitas en la empresa, algunos fenómenos o teorías generales como por ejemplo; la teoría sobre la planeación estratégica, el marketing, esperan ser realizados, aplicados y evaluados en la empresa; de los postulados, tendencias y aspectos como la recesión de la economía mundial, nacional y local se analizará como influyen.

Esta investigación puede orientarse a estudiar el mercado mediante el análisis de algunas variables y acciones ya existentes que nos permita identificar las acciones que deba tomar la empresa frente al servicio.

**9.2.3. Método inductivo.** A partir de verdades particulares que presenta la empresa en la información recolectada se observa los deseos, las insatisfacciones, la estructura organizacional de la empresa, la toma de decisiones de la gerencia, frente a situaciones internas, planteando un plan de mejoramiento continuo, estructurado por más estrategias de mejora, y unos planes operativos que permitirán enfrentar situaciones frente al mercado, los clientes y a los posibles competidores.

### 9.3. Fuentes de información:

**9.3.1. Primarios:** la información primaria se obtendrá a través de reuniones con empleados y trabajadores de la empresa, así como también a través de la aplicación de encuestas, para concretar un sondeo dirigido a los clientes de la empresa, y a nivel interno se lleva a cabo observación directa y entrevistas personalizadas.

**9.3.2. Secundarios:** La información suministrada por los diferentes manuales y documentos de la empresa así como de textos, revistas especializadas y estudios de mercado.

## 10. FASES DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Una vez analizados los entornos y los factores internos y externos que en el futuro afecten la marcha de la empresa, el paso siguiente consistirá en analizar la situación y perspectivas del sector de artes gráficas en el que la empresa esta ubicada para luego definir las estrategias más convenientes.

## 11. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para clientes permanentes:

$$N = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

Z	=	90%
P	=	50%
Q	=	50%
N	=	Clientes permanentes
E	=	5%

Ahora, una vez tabulada la información, se utilizará algunos parámetros estadísticos para el análisis, tales como: la Estadística Descriptiva (Distribución de frecuencias, tablas cruzadas, medidas de tendencia central, promedio aritmético, la Moda, la Media; las medidas de dispersión como el Rango, la Varianza y la Desviación Estándar, así mismo se recurrirá a la Estadística Descriptiva.

## 12. LOGÍSTICA

La recolección de la información fue llevada a cabo por la persona autora de este proyecto, con previa autorización del gerente y con la colaboración de sus empleados en el desarrollo del mismo.

El proceso de observación directa llevada a cabo permitió empaparse sobre el proceso que se lleva a cabo a cada una de las áreas de la empresa elaborando encuestas y entrevistas tanto para el análisis interno como externo.

Diseñando las matrices DOFA, PCI y POAM, aplicando la encuesta sobre análisis de cargas se organizo y analizo la información para actualizar el manual de acuerdo a la información obtenida.

Se llevo a cabo el mejoramiento del manual de proceso y procedimientos y se levanto un nuevo proceso de atención al cliente con su respectivo procedimiento y flujo grama.

Se lleva a cabo las encuestas y las entrevistas a los clientes y a los empleados y trabajadores de la empresa, con la información obtenida de las entrevistas se mejora el

direccionamiento estratégico redefinido 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.

### **13. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **14. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

**Primera Etapa.** El portafolio de productos de la Empresa Papeles & Papeles impresiones.

Papeles & Papeles cuenta con un portafolio de servicios integrado de la siguiente manera:

1. Edición de libros, revistas y folletos (maquila de hojas)
2. Impresión de formas continuas (papel químico formas universales tamaños especiales)

**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 Papeles & Papeles.

**Impresión de formas continuas.** Al igual que en la impresión por hojas el proceso recorre toda la empresa, solo que la preparación de los insumos proviene de un aliado estratégico Copapel S.A., que según solicitud de pedido donde se aplica el siguiente protocolo pone a disposición de la impresora la materia prima.

- a. Determinación del tamaño de formato
  - a.1. Forma universal      9 ½ x 11 o fracción hasta 17 pulgadas
  - Gramaje                0.60gr a 115gr
- b. Clase de papel químico
  - Color                        : varios
  - Formato                    : Único 11 pulgadas para arrastre
  - Formato                    : Fracción 5 o 3 1/3 pulgadas

Cantidad de impresiones programables según recorrido de formato, convirtiéndose en uno de los productos líderes de la empresa.

## **15. PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

**15.1. 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 de presentación y formales.

**15.2. Proceso de diagramación de trabajos.** Decepcionada la orden de trabajo por parte del empleado a cargo, se procede al diseño y diagramación del artículo o producto solicitado. Se genera una serie de bocetos hasta llegar a un original final, el cual será enviado a edición prensa.

**15.3. Proceso de impresión de trabajos.** Este proceso forma parte de los diferentes trabajos de impresión, por consiguiente el prensista recibe la orden de trabajo, planchas metálicas, master impresos y el material necesario para la impresión, el cual viene cortado según tamaño; en seguida se hace el alistamiento de la máquina ofset 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.

**15.4. Proceso de terminados.** En este proceso el Auxiliar de producción recibe los trabajos ya impresos, los refila, pliega, compagina, realiza acabado, cose, pega y empaca todo según el caso. Con previa revisión del Gerente de Producto el trabajo es almacenado o entregado al cliente.

## **16. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO**

Teniendo en cuenta la 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 fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente es decir sus oportunidades y amenazas”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup>. PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Universidad del Valle, 1990. p15

El análisis situacional interno y externo se hará en varias dimensiones del comportamiento administrativo de la Empresa Papeles & Papeles.

- 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 empleados y trabajadores de la empresa.

## 17. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

**17.1. Resultados de las entrevistas a empleados y trabajadores.** Para el análisis de la información se utilizó EXCEL, se organizaron las encuestas o entrevistas (Anexos) y se codifico la información, luego se tabuló y se hicieron sus respectivas gráficas (Anexo), teniendo en cuenta que algunas preguntas son de opinión se realizaron cuadros para el análisis de la información puesto que los trabajadores compartían respuestas iguales.

El estudio realizado a los empleados y trabajadores dio lugar a establecer lo siguientes:

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 diseño y diagramación e impresión.

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 constituye la falta de maquinaria mas que todo para agilizar el trabajo en recubrimiento y acabados (troquelado, plastificado y barnizado). 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 resultado espacio físico de trabajo y en ciertas ocasiones la entrega no oportuna de materiales o suministros.

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.

Cuando se pidió a cada trabajador que calificará su eficiencia solo dos respondieron que era buena y la cantidad restante respondió que excelente. Pero este análisis se complementa con la información suministrada por el grafico en el cual se aprecia que como punto común a los otros análisis si hubiera otras maquinas necesarias y entrenamiento sobre la utilización de las mismas se podría optimizar el trabajo; además

distintas personas coinciden en que se debe fomentar el trabajo en equipo y colaborar con críticas constructivas para hacer mejor y con menos errores su labor.

De acuerdo con el resultado de la encuesta, 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 tiene contacto directo con ellos para poder realizar el trabajo encomendado, y que las respuestas más representativas sería las siguientes en igual proporción, que haya mayor espacio físico de trabajo que genere una mayor privacidad al momento de atender al cliente, que no hay tiempo para prestar una mejor atención.

En lo que respecta al trabajo en equipo, 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 trabajadores 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 u poco menor que la primera opinan que es excelente y regular.

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.

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 unas relaciones más amables y de crítica 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, 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 esté 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 trabajadores 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.



## 18. DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

**Cuadro No. 1.**

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		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
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		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
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		
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
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		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
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		

## 19. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO CORPORATIVO

### 19.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

#### 19.1.1. Diagnóstico de los procesos administrativos

**19.1.1.1. Planeación.** Tanto la Misión como los objetivos, metas y estrategias de la empresa están definidos; y en el momento se están implementando a través de un sistema de Gestión, aunque no existe una planeación estrictamente definida.

- Concertación de las estrategias. Entre el equipo directivo lo cual ofrecen una fortaleza para la empresa; ya que éstas han sido difundidas y dadas a conocer a todo el personal a través de las diferentes áreas, lo anterior tomando como base los resultados del estudio de mercado. Algunas estrategias ya se han puesto en marcha con el fin de mejorar la prestación del servicio, la atención al cliente y la imagen de la empresa.

Las funciones claves en el desempeño de la empresa, están relacionadas directamente con la prestación óptima y eficiente de los servicios de impresión. De igual forma se enfatiza la manera prioritaria en lo relacionado con la buena atención al cliente en lo relacionado a: peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, lo que indica que la empresa tiene sus procesos administrativos y operativos claramente definidos, esto se constituye en una Fortaleza Mayor para la empresa.

**19.1.1.2. Capacidad competitiva:** Papeles & Papeles tiene una ventaja que se puede calificar como competitiva ya que es una gran fortaleza para afrontar sus rivales y es que posee maquinaria de alta tecnología (sistema GTO para impresión de maquinaria Heidelberg) que permite recibir trabajos a imprentas de menor escala, lo que comúnmente se conoce como maquila en condiciones de demanda por servicio.

La empresa se ha despreocupado por construir un lazo fuerte entre sus clientes (imprentas de menor escala y clientes finales), que le permita conocer sus necesidades y expectativas y saber también que percepción tienen acerca de sus productos y servicios. Por tal razón se aconseja realizar una investigación de mercados encaminada a satisfacer a todos sus clientes, con el fin de buscar fidelización y por ende el éxito y la rentabilidad deseada.

**19.1.1.3. Capacidad tecnológica:** La empresa cuenta con la tecnología necesaria relacionada a sistemas e informática, en el área administrativa y en la de diagramación gráfica cuenta cada uno con un equipo dotado de un Software certificado y registrado legalmente, destacando el departamento de diseño por posee personal profesional proveniente de la Universidad de Nariño quienes hacen la práctica para obtener su título profesional.

En el área productiva la tecnología se refleja en su maquinaria que le permite incrementar su productividad y ser más competitivos en el mercado.

**19.1.1.4. Control.** Papeles & Papeles no tiene mecanismos de control establecidos explícitamente por tal motivo sería necesario implementar indicadores de gestión, maquinaria para el monitoreo de registro de tintas y densidades, un reglamento interno de trabajo, unas políticas que permitan a la gerencia de producto un mayor control de las operaciones y actividades que se realizan al interior de la empresa.

**19.1.1.5. Organización.** La estructura de la organización es una estructura horizontal, aspecto que se traduce en una (debilidad menor) para la empresa. (ver organigrama anexo).

La estructura funcional, es adecuada para el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como a los requerimientos para la implementación de las estrategias trazadas; aspecto este que se traduce en una (fortaleza menor) para la empresa. Además, aquellos objetivos y estrategias que encontraban en la estructura restricciones han dado lugar a procesos de adecuación interna, como ha sido creación de las áreas de: almacén de materias primas, repuestos, y cafetería.

En cuanto a las funciones básicas de cada unidad de la organización se tiene lo siguiente:

- **Gerencia:** a esta unidad de la organización le corresponde velar por el óptimo recaudo y distribución de los ingresos, así como también de los gastos.
- **Gerencia de producto:** a esta unidad de la organización le corresponde lo relacionado al manejo operativo de producto desde su inicio hasta el empaque final.

**Dirección.** El estilo de dirección de la empresa se caracteriza por ser altamente participativo, la toma de decisión; se hace en consenso entre dependencias; tanto con la gerencia y la gerencia de producto se discuten las opiniones técnicas, los aspectos financieros y laborales.

Frente a la delegación de funciones y responsabilidades la gerencia si lo hace aplicando el empoderamiento no sin antes, hacer el respectivo seguimiento de los resultados, situación que se traduce en una (fortaleza menor) para la empresa. Aspectos como la contratación, el manejo técnico, el manejo administrativo son delegados por la gerencia, responsabilizando al gerente de producto en la toma de las decisiones de su competencia. Podemos decir que la planeación de Papeles & Papeles no existe estrictamente formal, no se diseñan planes de acción por escrito, se marcan siempre unas directrices a seguir y se realizan las acciones pertinentes. Esto debido a la ausencia de un direccionamiento estratégico estrictamente definido y desplegado por todas las dependencias de la empresa, ya que los colaboradores (diseñador gráfico, auxiliares y prensistas), no poseen objetivos acordes que les permita actuar según estrategias y planes definidos que contribuyan a lograr la misión y visión de la empresa.

La Dirección de Papeles & Papeles esta a cargo de Ana Lucia Figueroa (Propietaria), quien hace uso de la razón social de la empresa y celebra contratos y operaciones del giro normal de la impresión, con el conocimiento suficiente a cerca de las artes gráficas.

El gerente de producto toma decisiones inherentes al desarrollo del producto teniendo en cuenta los requerimientos que permitan la satisfacción del cliente.

La comunicación de la organización fluye de manera directa por intermedio de órdenes de producción que describen la actividad a realizarse y los componentes de materia prima pre prensa y prensa y determinan al mismo tiempo las funciones a realizar para el desarrollo del producto. (ver anexo, orden de producción).

Observamos además que es necesario que la empresa responda de manera estratégica y agresiva a las necesidades del mercado, debe estar monitoreando a sus clientes y conociendo la opinión que tiene sobre el producto o servicios que recibe, particularmente en el caso de la mediación con las imprentas de mejor escala.

**19.1.1.6. Capacidad financiera:** Gestión y situación contable y financiera. La gestión financiera es uno de los aspectos de mayor cuidado por parte de la gerencia; es así, que ésta evalúa y analiza mes a mes los estados financieros de la empresa; así mismo, se realiza planeación y control financiero, ello con el fin de verificar su comportamiento y tener una información actualizada, que permita tomar las decisiones convenientes y oportunas. También es de anotar que sus instalaciones físicas y de infraestructura son un activo de la misma empresa.

**19.1.1.7. La Rentabilidad:** Es uno de los indicadores que en mayor medida ubican a Papeles & Papeles, como una de las empresa más sólidas y eficientes en la región; siendo que los últimos años, Papeles & Papeles presenta un crecimiento considerable del porcentaje de las ventas del servicio que quedan disponibles para cubrir los gastos, que generen otras actividades de la operación, una vez, han quedado cubiertos los costos de producción.

La gran solidez financiera con que cuenta la empresa, sumada al comportamiento positivo de su liquidez, le permiten a Papeles & Papeles poseer una gran capacidad de endeudamiento, en la medida en que busque financiar su actividad con recursos propios programando una producción propia de agendas, almanaques y calendarios para la venta anual; lo cual se traduce en fortaleza mayor para la empresa.

**19.1.1.8. Análisis de la cultura organizacional:** 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.

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.

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 Papeles & papeles 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 tiene además de poseer todas las 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 permitiendo la participación de los trabajadores en lo estrictamente necesario.
- En el ambiente de trabajo se observa cierta incertidumbre que se deriva 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.
- No se realizan reuniones sociales, actividades recreativas y deportivas que mejora las relaciones.
- Existe tanto formalidad como informalidad en las comunicaciones de los integrantes del grupo.
- Se observa un sentido de pertenencia no tan salido, sobre todo cuando se trata de cumplir funciones de atención al cliente.

## 20. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

**20.1. Entorno económico.** El estudio realizado permite establecer que todas las variables económicas inciden directamente en el desarrollo de la producción y permanencia de las empresas dedicadas a las artes gráficas, particularmente Pasto por su situación geográfica tiene un incremento en los precios de materias primas por encontrarse distante de los centro de producción y acopio motivo por el cual los productos finales tienen un costo superior al de los del centro del país; la libertad de entrada al mercado por parte de diferentes organizaciones privadas que encuentra apoyo en la legislación nacional y permite desarrollo económico para la región significa competencia para las organizaciones productoras de artes gráficas y se convierte en regulador competitivo de precios, calidad y mercado, lo que significa que para algunas empresas representa una oportunidad para fidelizar sus clientes, para otras significara una amenaza dado el grado de tecnología que implementan.

Dentro de las variables de comportamiento es de vital importancia el nivel de ingreso percapita, que en Nariño comparado con el ingreso nacional es bastante bajo lo que indica que nuestros clientes potenciales se inclinan por tendencias de bajos precios y una calidad mediana, este panorama recesivo ha sido una constante en nuestro departamento, situación que se traduce en una amenaza para todo el sector de las artes gráficas. Situación que se presenta comparativamente en el siguiente cuadro.

### Cuadro 2.

#### Índice de inflación comparativo Pasto – Nación

AÑO	PROMEDIO NAL %	PASTO %
1995	19,46	19,74
1996	21,63	29,52
1997	17,68	17,6
1998	16,7	17,97
1999	9,23	10,89
2000	8,75	10,54

**Fuente:** P.O.T. – DANE

En cuanto al comportamiento de la inflación en los últimos años, se observa que para el año 2000, la ciudad de Pasto presenta un promedio superior al del resto del País en un (1.79%); situación que en los últimos años ha sido una constante, lo cual no solo ratifica a Pasto como una de las ciudades más caras del país, sino que además la incidencia recae directamente sobre el ingreso real de los consumidores afectando negativamente su capacidad de compra.

**20.2. Entorno demográfico:** La ciudad de Pasto viene presentando en los últimos años un permanente crecimiento en el número de sus habitantes; es así como para el año 2001 en total de los habitantes en la ciudad de Pasto llegó a los 396.007; tomando como base el año 1995, se observa que en promedio la población ha crecido en un 87% en la zona urbana. Lo anterior se puede explicar en cierta medida debido a que es hacia ésta ciudad donde apuntan salir los habitantes de los municipios que hacen parte del departamento de Nariño, así como algunos del interior del país. La ciudad de Pasto presenta las siguientes características de crecimiento.

**Cuadro 3.**

AÑOS	TOTAL	URBANA	%	RURAL
1995	343,861	300,195	87,3	43,666
1996	352,483	308,158	87,42	44,325
1997	361,142	316,172	87,55	44,97
1998	369,829	324,234	87,67	45,595
1999	278,606	332,396	87,79	46,21
2000	387,263	340,474	87,92	46,789
2001	396,007	348,65	88,04	47,357

**Fuente:** P.B.O.T.

El mayor porcentaje de los habitantes del municipio 50%, aproximadamente pertenecen al sector urbano. Crecimiento potencial de clientes; este crecimiento poblacional puede constituirse en una oportunidad para la empresa que vera incrementado sus ingresos en la medida que la población aumente y la demanda de productos se incrementa al igual.

**20.3. Entorno socio-económico:** El creciente nivel de desempleo, subempleo y deterioro de ingreso que se viene presentando en los últimos años en la ciudad de Pasto; por encima del promedio nacional, (Ver cuadro 2), se cree que es consecuencia de una débil estructura productiva, golpeada gravemente por la apertura económica indiscriminada; la baja competitividad de la economía regional y la persistencia en la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo local y regional. Por su parte los sectores que mas trabajadores vinculan son el comercio, los servicios y la poca industria que existe en la ciudad de Pasto, para nuestro estudio el sector de artes gráficas (ver cuadro 3), acentuando ostensiblemente el deterioro en las condiciones de la calidad de vida de la población, pues únicamente 22.160 personas trabajan formalmente, el 21% esta desempleada con base a la PEA (Población económicamente Activa). Esto se convierte en una amenaza para el desarrollo de la producción en el sector de las Artes Gráficas.

**Cuadro 4.**

AÑO	PROMEDIO NAL. %	PASTO %
1991	10,2	13,1
1992	10,2	10,8
1993	9,5	10,9
1994	8,9	9,9
1995	8,8	11,9
1996	11,2	13,9
1997	12,4	14,2
1998	15,7	16,3
1999	18,1	18,4
2000	19,7	21,3

Fuente: DANE

**Cuadro 5.**

ACTIVIDAD ECONOMICA	MICRO No.	PARTIC. %	PEQUE. No.	PARTIC. %	MEDIAN. No.	PARTIC. %	GRANDE No.	PARTIC. %	TOTAL No.	PARTIC. %
Agricultura	101	0,8	21	0,4	0	0	0	0	122	58 0,6
Minas	67	0,5	5	0,1	0	0	0	0	72	0,3
Industria	1,743	13,6	941	18,6	0	0	13,3	13,3	3,22	14,5
Electricidad	27	0,2	93	1,8	0	0	16,2	16,2	772	3,5
Construcción	356	2,8	353	6,9	0	0	36,7	36,7	2,186	9,9
Comercio	5,391	42,1	1,793	33,9	170	66,9	7,5	7,5	7,583	34,2
Trans. Com.	670	5,2	330	6,5	0	0	13,9	13,9	1,559	7
Finanzas	1,202	9,4	906	17,9	8	3,2	2,1	2,1	2,202	9,9
Servicios	3,251	25,4	703	13,9	76	29,9	10,3	10,3	4,444	20,1
<b>TOTAL</b>	<b>12,808</b>	<b>100</b>	<b>5,071</b>	<b>100</b>	<b>254</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>22,16</b>	<b>100</b>

Fuente: Cámara de Comercio

**20.4. Entorno Jurídico y Político:** El Estado permite el establecimiento de empresas en un mercado de libre competencia, así mismo establece el marco jurídico fijando las reglas de juego a las que deben someterse las empresas, las economías domesticas e incluso el propio Estado – empresa, define además la propiedad, las normas sobre los contratos de relación laboral, el marco jurídico afecta en general la economía del país determinando relaciones estrictas y normas de protección al consumidor, al trabajador y a la sociedad en general, la intervención del Estado prevé corregir las fallas del mercado como el monopolio, cuando el poder del monopolio es grande los precios suben exageradamente enriqueciendo a unos pocos en detrimento de la mayoría de la población, entonces dictan leyes antimonopólicas buscando con esto mejorar el funcionamiento del mercado en condiciones de competencia para así encontrar y fomentar la eficacia económica.

El marco jurídico también controla la contaminación del aire, el agua y el ambiente en general, los alimentos entre otros, etc., para que las empresas produzcan bienes y servicios preservando el ambiente y su entorno.



Dentro del marco jurídico el Estado controla el crecimiento de la inflación y depresión tendiente a buscar la estabilidad económica, utilizando estrategias dentro de la política monetaria y fiscal así las cosas la política monetaria se encarga de regular el sistema bancario y financiero con el fin de controlar la oferta monetaria, las tasas de interés y las condiciones necesarias para la obtención de créditos, todo esto con un único fin: Incrementar el nivel de crecimiento y producción de las empresas tendiente consecuentemente a incrementar el nivel de empleo y distribuir los ingresos de la población trabajadora con equidad al mismo tiempo que busca nivelar los precios del mercado.

Con la política fiscal se implementan y regulan los impuestos, se propende por la perpetuidad del Estado y se controla el gasto público.

La política, la economía y el derecho constitucional nos dan dos (2) manuales normativos que nos permite fijar criterios para la creación de empresas, la generación de empleo y el desarrollo económico estas son: el código de comercio y el código sustantivo de trabajo.

**a. Código sustantivo del trabajo:** decretos 2663 y 3743 de 1.950, adoptados Ley 141 de 1961.

- **Consta fundamentalmente de tres partes:**
  - Derecho individual del trabajo
  - Derecho colectivo del trabajo
  - Vigilancia, control y disposiciones, además: Art. 1º. Al 21 principios generales.

Sistema de Seguridad Social Integral Ley 100 de 1993.

#### **Campo de aplicación.**

- La legislación laboral se aplica en todo el territorio nacional y obliga a todos sus habitantes sin considerar su nacionalidad.
  - Art. 4 C.N.
  - Art. 5 C.S.T. Define trabajo

El trabajo es vinculante par las partes

Surgen derechos y obligaciones

El trabajo es un derecho fundamental.

#### **Relaciones Laborales.**

- Relaciones laborales individuales de los trabajadores particulares con sus empleadores
- Relaciones laborales colectivas entre empleadores con los sindicatos particulares y oficiales
- Relaciones laborales individuales de los servidores públicos con las entidades oficiales empleadoras.

Las dos primeras son objeto de estudio a este curso y están regladas por C.S.T.

### **Principios Generales del Derecho laboral:**

1. Igualdad de oportunidades para los trabajadores
2. Remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo.
3. Estabilidad en el empleo
4. Irrenunciabilidad de los beneficios mínimos establecidos en normas laborales. Tienen el carácter de orden público.
5. Facultad para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles.
6. Favorabilidad al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales del derecho.
7. Primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales.
8. Garantía de la seguridad social
9. La capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario
10. Protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.
11. Pago oportuno y reajuste periódico de las pensiones legales.

### **Contrato de Trabajo. Art. 22 C.S.T. Definición; Elementos esenciales.**

1. Prestación personal
  2. Subordinación o dependencia
  3. Salario o remuneración
- El contrato de trabajo se diferencia del contrato civil de prestación de servicios por:
    - Obligaciones preestablecidas
    - Resultados
    - Riesgos
    - Subordinación

Principio de primacía de la realidad.

Cláusulas ineficaces. Art. 43 C.S.T..

Concurrencia y coexistencia de contratos.

Evolución del contrato de trabajo.

### **Clases o modalidades del Contrato de trabajo:**

- \* Por la forma:
  - Verbales
  - Escritos
- \* Por la duración
  - A término fijo
  - Por duración de la obra
  - A término indefinido
  - Ocasional, accidental o transitorio

*“La relación entre el empresario y las personas que contrata se regula por medio de un contrato de trabajo, sin importar la denominación, forma o documentación que le den las partes”.* (Revista Portafolio “Caja de herramientas para Pymes)

**20.5. Entorno Tecnológico:** Los factores que influyen en el éxito de las empresas de artes gráficas en particular corresponden preferencialmente al desarrollo de la tecnología científica a la apropiación del conocimiento de los sistemas de informática, al entrenamiento y a la capacitación basados en plataformas ya sea virtuales o físicas para entrenar a los empleados en conocimiento básicos de uso de: tecnologías específicas en plataformas de conexión, navegación dentro de la Internet.

Las tecnologías de información y comunicación impactan todos los aspectos de la vida y por su puesto a las empresas de artes gráficas razón por la cual muchas de estas tecnologías y han sido adoptadas y apropiadas para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos estratégicos, el potencial de la tecnología incorporada a los procesos de producción determina empresas de alta competitividad en Colombia.

La implantación de la tecnología es una fortaleza y una oportunidad para lograr competitividad dentro del sector.

Los resultados de nuestra encuesta orientada a los clientes para saber el grado de satisfacción, la atención, la calidad y el comportamiento de nuestros clientes internos hacia los externos nos indican:

- 1- Cerca del 50% de los encuestados requieren nuestros servicios a menudo o constantemente, el otro 50% lo hace ocasionalmente.
- 2- Respecto a la atención y al servicio ofrecido por nosotros particularmente por secretaria, gerencia, diseñador gráfico y gerente de producto consideran el 27% la atención es excelente, el 30% buena y el resto no sabe como calificarla.
- 3- En particular cuando de calificar a nuestra secretaria se trata de igual manera los encuestados afirman que es excelente 27%, es buena 30% y el 60 % no sabe.
- 4- Cuando se trata de diseñar por demanda califican la atención del personal como excelente 23%, buena 30%, no califica por que no tiene referentes de comportamiento.

Esta calificación obedece a que la encuesta se basa en preguntas sobre conocimiento de producto, resultados, amabilidad, precios, compromiso con el trabajo y tiempo de espera para la entrega, considerado bastante prolongado ofrecida por la empresa.

Aspectos que deben mejorar en el área administrativa y financiera: el 50% de los clientes encuestados opina que debe mejorar el tiempo de entrega de los trabajos el cual es demasiado largo. El 10% opina que la empresa debe implementar un departamento de asesoría para lograr establecer imágenes corporativas para cada uno de nuestros clientes. El 10% de los encuestados considera que se deben ampliar el tiempo de pago de las facturas no a 30 sino a 60 días factura.

Respecto al departamento de producción se debe mejorar sustancialmente el tiempo de procesamiento de los trabajos encargados a la empresa, consideran que para acortar el tiempo de entrega se deben realizar dos o tres jornadas diarias, lo mismo que solicitan asesoría en cuanto costos de producción y materiales a utilizar pues el 27% adolece de conocimiento.

Preguntados por la ubicación de las instalaciones podemos decir que es excelente en un 70% y 20% es mala por encontrarse en un barrio distante del centro de la ciudad, el 7% piensa que es indiferente porque la empresa posee departamento de ventas y los ejecutivos atienden en cada domicilio.

Queríamos saber sobre la calidad de las instalaciones, el 70% dicen que son cómodas.

Para finalizar el 7% de nuestros clientes solicitan la implementación de una línea de atención al cliente exclusiva, el 56% solicita atención personalizada, 23% un formato de evaluación al cliente, un 7% para un buzón de sugerencias y ningún mecanismo un 7%.

**20.6. Entorno Competitivo:** El sector de Artes Gráficas presta servicios de impresión, publicación y elaboración de libros, textos, revistas, afiches, folletos, flyers (volantes). Tradicionalmente se afincan en la ciudad numerosas imprentas y tipografías con diferentes características tecnológicas, permeadas particularmente por los avances científicos en la sistematización de la informática lo que ha permitido introducir a estas empresas tecnología de punta como es el caso del sistema CTP, tecnología especializada aplicada a tecnología digital, opciones de configuración, herramientas para la edición y manejo de imágenes, capacidad de comprensión y compatibilidad con cámaras de formatos medianos y grandes, esto es que se captura de forma digital una foto o una imagen en un solo paso con manejo de profesionales en la informática almacenando y administrando las fotografías para el desarrollo de la impresión directamente del computador a la prensa produciendo planchas sensibilizadas en sistemas CMYK para administrar el color a lo largo del flujo del trabajo utilizando un método secuencial para crear los perfiles de color en monitores (terminales de computador), escáneres e impresoras laser y de inyección de tinta que permite aplicar estos perfiles en Photoshop y en otros programas de manejo de graficas.

Podemos concluir que para las imprentas el entorno competitivo que determina la calidad ha dejado de ser una preocupación para los profesionales y las consideraciones tienen que ver más con funcionalidad, precio, memoria y programas para el tratamiento de imágenes determinando talleres pequeños con alta tecnología y gran competitividad.

**Cuadro 6.**

FACTOR	OPOTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>POLITICO</b>									
1. Falta de credibilidad las instituciones del estado.					X			X	
2. Inestabilidad política			X						X
<b>ECONOMICO</b>									
1. Tratado de libre comercio					X			X	
2. Distribución renta				X				X	
3. Tasas de interés				X				X	
4. Crecimiento del PIB	X							X	
5. Política laboral				X				X	
6. Nuevos impuestos				X				X	
7. Tasas de cambio									
<b>SOCIAL</b>									
1. Desempleo				X				X	
2. Violencia				X				X	
3. Inseguridad				X				X	
<b>DEMOGRAFICO</b>									
1. Crecimiento de la población	X							X	
2. Tasa de mortalidad				X				X	
3. Esperanza de vida	X							X	
<b>TECNOLOGICO</b>									
1. Telecomunicaciones	X							X	
2. Automatización de procesos	X							X	
3. Facilidad de acceso a la tecnología	X							X	
4. Globalización de la información	X							X	
<b>JURIDICO</b>									
1. Constitución nacional		X						X	
2. Ley 80 de 1993		X						X	
<b>COMPETITIVO</b>									
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		
<b>CONSUMIDOR</b>									
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.

## 21. ANÁLISIS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA PAPELES & PAPELES

### ANALISIS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA "PAPELES & PAPELES"

Tabla 1.

<p><b>MATRIZ DOFA "EMPRESA PAPELES &amp; PAPELES"</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad política</li> <li>2. Dificultades de acceso a las en instituciones Financieras privadas y Publicas</li> <li>3. Índice de desempleo</li> <li>4. Distribución de la renta</li> <li>5. Régimen tributario con nuevos impuestos</li> <li>6. Tratado de libre comercio (nuevos competidores)</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demanda insatisfecha</li> <li>2. Fuerza de trabajo disponible</li> <li>3. Políticas normativas</li> <li>4. Innovaciones tecnológicas</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en los productos</li> <li>2. Satisfacción del cliente</li> <li>3. Participación del mercado</li> <li>4. Nivel académico talento humano</li> <li>5. Exclusividad en los productos (competitivo - formas continuas)</li> <li>6. Nivel tecnológico utilizado</li> <li>7. Comunicación y control gerencial</li> <li>8. Disponibilidad de fondos internos</li> <li>9. Inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda</li> <li>10. Capacidad del talento humano en cuanto al nivel de capacitación técnica</li> <li>11. Comunicación y acceso a tecnología (redes, banda ancha)</li> <li>12. Código sustantivo del trabajo código de Comercio (Jurídico)</li> <li>13. Consumidor (capacidad de compra lealtad a la empresa y satisfacción).</li> </ol>	<p><b>F3 - A 2,3,4:</b> teniendo en cuenta que la participación en el mercado es aceptable establecer precios mas competitivos que permitan contrarrestar los efectos del desempleo, distribución de renta, etc.</p> <p><b>F1, 6,7, 8 - A5:</b> Incrementar la productividad de la empresa a través de la calidad de sus productos (desarrollando productos personalizados para promoción y publicidad) y de su talento humano para así responder con sus obligaciones tributarias.</p> <p><b>F9, 10,11,13 - A6:</b> Inversión en capacitación continua y conferencias sobre motivación, autoestima, sentido de pertenencia y nuevas técnicas de trabajo para mantener la competitividad frente a empresas del mismo sector.</p> <p><b>F12 -A5, 6:</b> 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 (cámara del libro), inscripción por cada título a editarse.</p>	<p><b>F3, 4, 8 - O1, 4:</b> Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos productos; utilizando los recursos existentes como la mano de obra y los insumos que resultan del procesamiento de la actividad principal.</p> <p><b>F1, 2, 8, 9 - O1,4:</b> Incrementar la calidad de los productos a través de la adquisición de nueva maquinaria y software especializado para satisfacer nuevos mercados.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
1. Monitoreo del mercado (diagnósticos del medio)	D4 - A1, 2, 3, 4, 5: Desarrollar planes a largo plazo que permitan evitar las diferentes amenazas.	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.
2. Políticas de capacitación y motivación		
3. Planes estratégicos	D4, 5 - A2, 3, 4, 5: Establecer o mejorar herramientas administrativas	
4. Manual de funciones y procesos	(manuales) así como el direccionamiento estratégico y sus estructura	D1 - O1: realizar investigaciones de mercado que permita
5. Direccionamiento estratégico	organizacional que permitan incrementar la eficiencia de la empresa	identificar nichos de mercado insatisfechos.
6. Estructura organizacional	para lograr así solucionar problemas como incremento en los impuestos,	
7. Publicidad	disminución de los ingresos etc.	D2 - O1: desarrollar políticas relacionadas al talento humano:
8. Acceso a capital cuando lo requiere		motivación, capacitación y desarrollo, para incrementar la
9. Capacidad del talento humano en cuando a pertenencia y aprovechamiento del tiempo	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	eficiencia y aprovechar las oportunidades de mercado.
10. Uso de planes estratégicos	organizados y establecidos adecuadamente en planes estratégicos	D1, 7, 11 - O1: monitorear el mercado para determinar cuales
11. Esperanza de vida y tasa de natalidad	permitan mayor competitividad a través de un desarrollo paulatino	son los medios de comunicación que más les gusta utilizar para así llegar a través de estos medios a los clientes potenciales de la empresa que no conocen aún los servicios
		Que ésta presta.
	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.	

FUENTE: Esta Investigación

## 22. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

**22.1. La rivalidad de la competencia:** La empresa Papeles & Papeles tiene competidores que generan rivalidad, se ha considerado comparar de las 60 empresas prestadoras de servicio de impresión dos (2) competidores de relevante importancia como son: PRISMA IMPRESORES y ALFA IMPRESORES, empresas que tienen maquinaria de marcas reconocidas mundialmente (Heidelberg) equiparadas en igual de condiciones con las que utiliza Papeles & Papeles.

Las actividades realizadas por las mismas atienden al consumidor final brindando servicios de calidad asiendo notar, que son empresas que tienen un alto capital pues esta clase de maquinaria requiere de una inversión grande y por otra parte un mercado suficiente para lograr rentabilidad. Sin descartar la posible entrada a la competencia de otras empresas que se innovan permanentemente de acuerdo a la demanda.

**22.2. Poder de negociación de los clientes:** La demanda del servicio se concentra en los clientes finales (compradores de productos de impresión por demanda) y clientes cuyo poder de negociación media entre el cliente final y las empresas en cuestión situación que favorece a las prestadoras de este servicio, pues maquilan la producción a empresas de mediana tecnología dando valor agregado a los productos y culminando la cadena de producción.

**22.3. Poder de negociación de los proveedores:** Considerando que el sector de artes gráficas en general tienen infinidad de proveedores y particularmente los insumos primarios como: papel, tintas, planchas, químicos para procesamiento, computadores, software, y proveedores de maquinaria. Las empresas tienen un alto nivel de negociación que favorece a las imprentas que este estudio requiere, la incidencia particular de cada uno genera un poder exclusivo de negociación a cantidades y calidad puesto que es el requerimiento de cada producto lo que determina la negociación que incide directamente en el precio de los insumos.

**22.4. Amenaza de entrada de la competencia:** Al interior del sector de artes gráficas se presentan algunas dificultades que obstaculizan el ingreso de nuevos competidores debido en gran medida al costo de la maquinaria, al grado de tecnología de la misma, a la inclusión del personal calificado generalmente salido de las universidades del departamento, pues contamos con diseñadores gráficos, y publicistas que forman parte del talento humano de las empresas.

Adoleciendo particularmente de técnicos impresores formados en escuelas para el ramo, conocemos la gran capacidad de los egresados del SENA y fortuitamente accedemos a sus servicios, puesto que la escuela esta ubicada en la capital de la republica y únicamente egresan 20 alumnos en promedio al año y pertenecen a las empresas.



**22.5. Diferenciación del producto:** La prestación de servicios de impresión es asumida por las empresas de artes gráficas en su conjunto lo que implica que no esta monopolizada, esto hace que las empresas tengan que fidelizar a sus clientes potenciales de manera particular ofreciendo calidad, buen servicio y puntualidad en la entrega de los trabajos.

**Necesidad de capital:** las personas que deseen entrar en el mercado necesariamente deben contar con un alto capital y abastecerse de tecnologías de punta, lo que indica una inversión de recursos elevados, debemos también afirmar que la planta existente de maquinaria y equipo en Pasto satisface las necesidades requeridas por la población.

**Presencia de productos sustitutos:** Afloran en mercado impresiones digitales que por los costos hasta el momento no son asequibles al consumidor final, sin embargo se van posicionando en la impresión de posters (afiches) en cantidades pequeñas lo que indica que el mercado tendrá que prepararse para reducir costos y producir cantidades pequeñas de acuerdo a las necesidades sugeridas.

## 23. BENCHMARKING

**23.1. Presentación de las organizaciones a comparar:** dado que el sector de artes gráficas es muy amplio para este estudio hemos elegido empresas que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Tener vida comercial legalmente constituida, esto es registro ante la Cámara de Comercio, Registro Único Tributario, y cumplimiento de las obligaciones parafiscales.
2. Tener una planta física adecuada
3. Maquinaria industrial de características similares a las que vamos a comparar
4. Presencia en el Municipio de Pasto

Hemos escogido por tal motivo las empresas PRISMA IMPRESORES, ALFA IMPRESORES Y PAPELES & PAPELES, ya que estas cumplen con los requisitos mencionados y se encuentran debidamente registradas ante la Cámara de Comercio de Pasto y en el Departamento de Impuestos Nacionales (DIAN), también se encuentran inscritos SICE (Sistema de Información de Contratación Estatal).

**23.2. Descripción de los factores claves de éxito:** Contando con la información detallada suministrada por la Cámara de Comercio de Pasto realizamos el ejercicio de comparación, dicha información muestra el comportamiento de las empresas en calidad del servicio, tecnología, infraestructura, portafolio de servicios, estado de cartera (información contable de las empresas), publicidad y comunicaciones, posicionamiento en el mercado, servicios complementarios (barnizado, plastificado, numerado, perforado, troquelado), acceso al financiamiento, control de calidad.

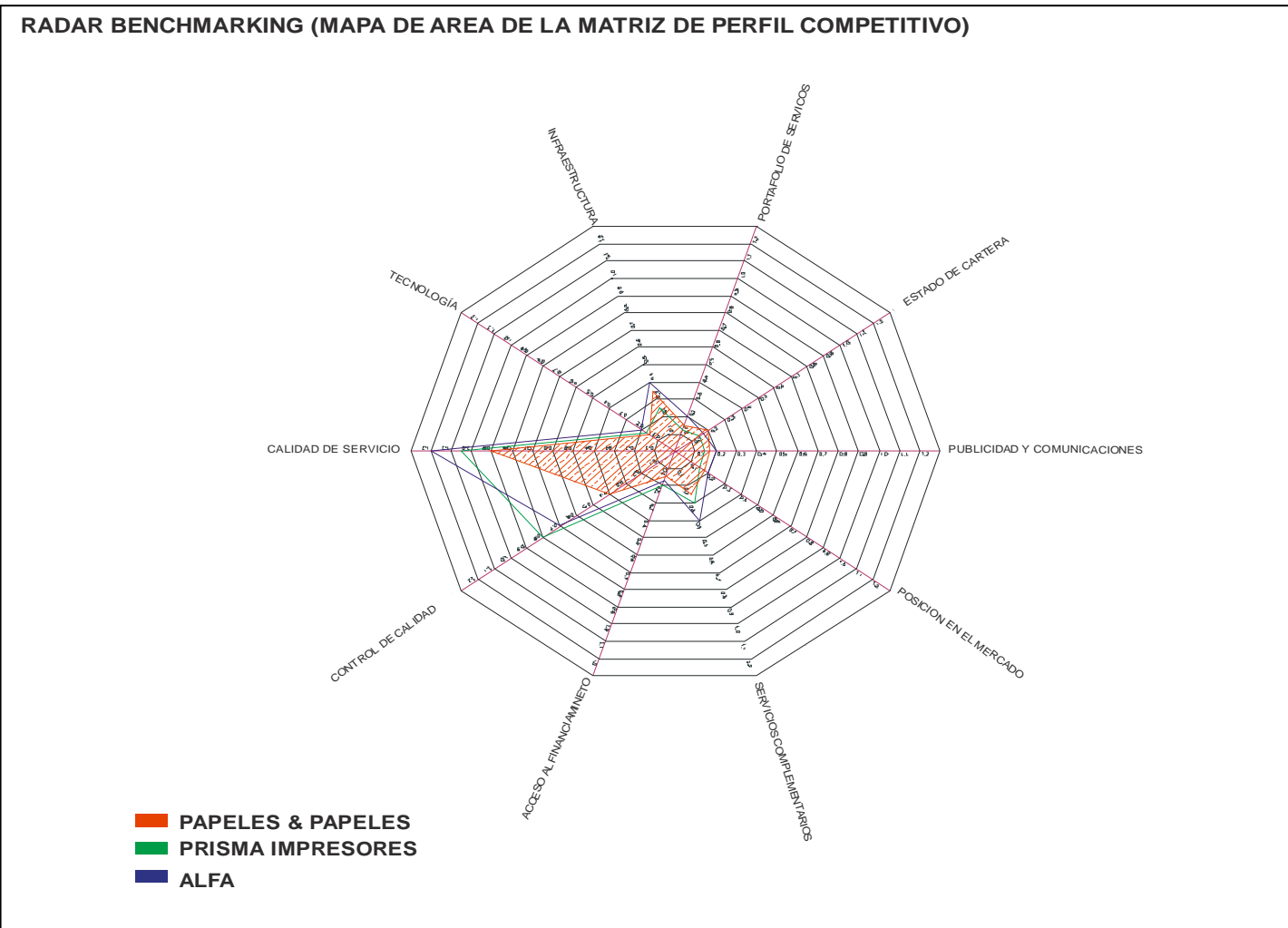
**Tabla 2.**

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO		PAPELES & PAPELES		PRISMA IMPRESORES		ALFA IMPRESORES	
	%	Valor	Valor	VI. Sopesado	Valor	VI. Sopesado	Valor	VI. Sopesado
calidad del servicio	0,3	30	3	0,9	3,5	1,05	4	1,2
Tecnología	0,05	5	3	0,15	3,5	0,175	4	0,2
Infraestructura	0,1	10	3,5	0,35	2,5	0,25	4	0,4
Portafolio de Servicios	0,05	5	3	0,15	2,5	0,125	4	0,2
Estado de Cartera	0,05	5	4	0,2	3	0,15	3,5	0,175
Publicidad y comunicaciones	0,05	5	3,5	0,175	3	0,15	4	0,2
Posicionamiento en el mercado	0,05	5	3,5	0,175	3	0,15	4	0,2
Servicios complementarios	0,1	10	2,5	0,25	3	0,3	4	0,4
Acceso al financiamiento	0,05	5	3	0,15	4	0,2	3,5	0,175
Control de calidad	0,2	20	2	0,4	4	0,8	3,5	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>3,1</b>	<b>2,9</b>	<b>3,35</b>	<b>3,35</b>	<b>3,85</b>	<b>3,85</b>

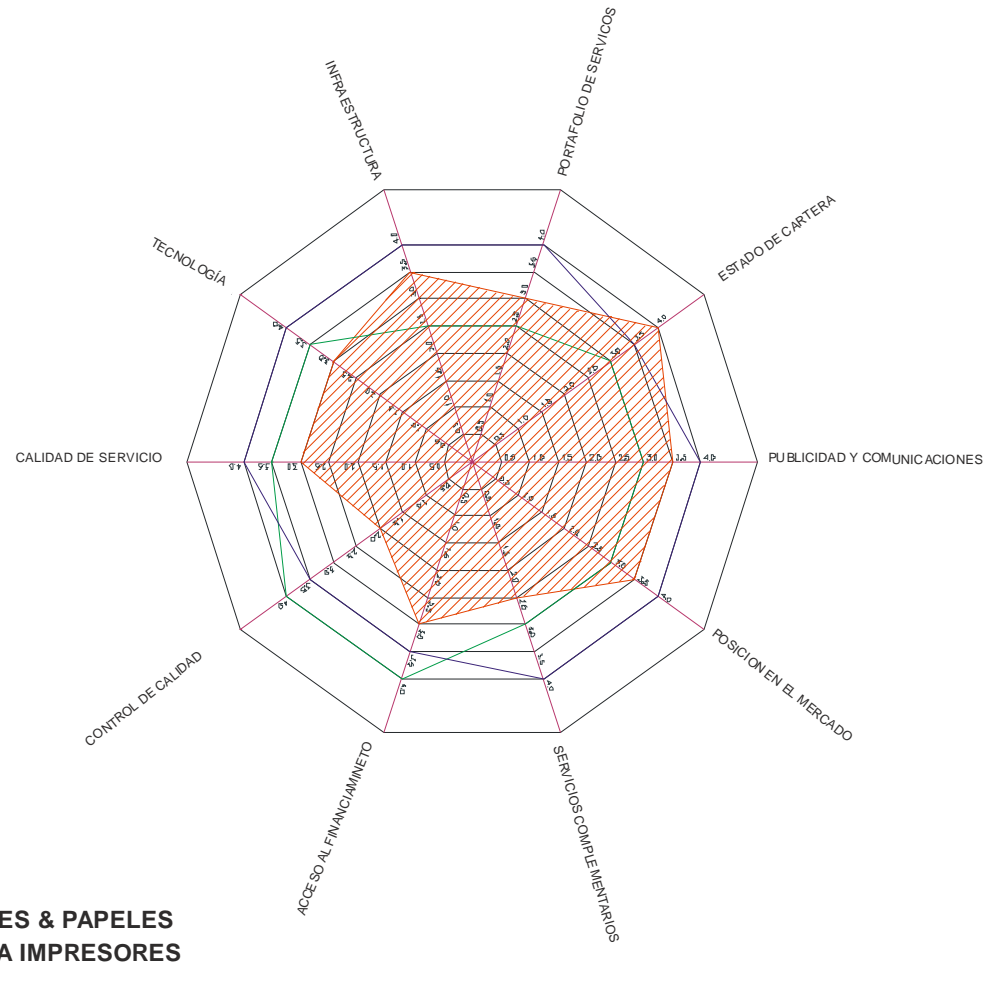
FUENTE: Este estudio

El estudio indica que de las tres (3) empresas en comparación el líder indiscutible es la empresa ALFA IMPRESORES, donde el esfuerzo gerencial a dado excelentes resultados que se convierten en un ejemplo a seguir, PRISMA IMPRESORES posee grandes ventajas generadas por la tradición familiar de la empresa que hoy es un apéndice de la tipografía Cabrera, condición que le permite manejar clientes históricos, PAPELES & PAPELES presenta algunas deficiencias comparativas sin embargo estas son posibles de disminuirse en la medida de incrementar el portafolio de servicios y los servicios complementarios.

## 24. RADAR BENCHMARKING



### RADAR BENCHMARKING (MAPA LINEAL DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO)



## 25. ANÁLISIS DE LOS RADARES DE BENCHMARKING

De acuerdo a las gráficas de la matriz de perfil competitivo podemos observar lo siguiente:

1.- En general se puede decir que ALFA Impresores es el líder, teniendo alta valoración de sus factores claves de éxito exceptuando:

- PRISMA Impresores supera a ALFA en los factores de Acceso al Financiamiento, razón que resulta lógica si tenemos en cuenta que PRISMA posee maquinaria y manejo de la misma por tradición familiar, eso quiere decir gran conocimiento del ramo de las artes gráficas de los insumos y de la elección de maquinaria y equipo.
- En lo que corresponde al control de calidad gran parte del éxito de PRISMA Impresores se debe a la implementación de tecnología de punta y a la implementación de la barnizadora dado que los trabajos finales de acabado requieren brillo en presentación final.
- Papeles & Papeles tiene una valoración mayor que ALFA Impresores en cuanto al manejo de cartera porque por política se vende de contado a los impresores pequeños que hacen el papel de mediadores.
- ALFA Impresores supera en los demás factores claves de éxito a Papeles & Papeles connotación que obliga a mejorar sustancialmente su planeamiento estratégico y organizar un plan de mejoramiento continuo.
- Papeles & Papeles tiene una menor valoración que PRISMA Impresores en los factores de servicio, tecnología, servicios complementarios, apoyo financiero y control de calidad lo que obliga a Papeles & Papeles a superar con el propuesto Plan de mejoramiento continuo que se desarrollará después del análisis interno y externo dándole especial importancia a la calidad del servicio y a la atención del cliente.
- Papeles & Papeles supera a PRISMA Impresores en la valoración de los siguientes factores: infraestructura, por poseer propiedad sobre el local y adecuación para la explotación de la industria, en cartera por lo dicho anteriormente, en publicidad por la buena imagen corporativa y por la calidad prestada, se encuentra en el ambiente del cliente satisfecho.

## 26. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

**26.1. Control de Calidad:** Los propietarios manifiestan compromiso para atender la propuesta de mejoramiento continuo que determina incremento en la rentabilidad y en la presencia del mercado.

**26.2. Servicios complementarios:** con recursos propios y de financiamiento se propone la compra de una máquina plastificadora para acabados brillantes y mate (sin brillo). Una máquina troqueladora para acabados de medio corte y de corte lineal en trabajos que

requieren intervención de pliegues y despieces. Esto se vera reflejado en la satisfacción del servicio al cliente y en la mejora de nuestra imagen corporativa.

**26.3. Portafolio de Servicios:** Gracias a una acertada planeación estratégica se podrá mejorar el portafolio de servicios ampliándolo en lo correspondiente a la venta de servicios complementarios entre otros: plastificado y troquelado.

Para finalizar esta comparación es importante que Papeles & Papeles mantenga la valoración de los factores claves de éxito como: estado de cartera, posicionamiento en el mercado, fortalezas actuales de los factores claves de éxito.

## **27. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

1. Implementación y funcionamiento de la nueva maquinaria para producir servicios complementarios
2. Principios corporativos prioridad uno satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, alto grado de compromiso con calidad en todos los servicios y actividad de la empresa.
3. Alto sentido de pertenencia y compromiso de trabajo en equipo
4. La auto-gerencia, el auto control, la ética y la responsabilidad de cada uno como ejes para el cambio.
5. Nueva visión: la empresa será reconocida como una empresa competitiva en la prestación de servicios de impresión en el sector de artes gráficas.
6. Nueva misión: es una empresa dedicada a la conversión de papel de pliego a fracción que imprime con calidad y responsabilidad

## **28. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**28.1. Objetivo de rentabilidad:** incrementar los ingresos para el próximo año en un 10%.

**28.2. Objetivo de liquidez:** mantener la liquidez de la empresa en los próximos 5 años, mejorando sus activos con tecnología.

**28.3. Objetivo de crecimiento:** aumentar la participación en el mercado buscando nuevos clientes potenciales para la venta de los nuevos servicios incrementados como son: impresión, plastificados, troquelados y formas continuas.

**28.4. Objetivo de endeudamiento:** mantener un endeudamiento que permita mejorar la maquinaria y el equipo.

**28.5. Objetivo de competitividad:** posicionar nuestra empresa en el contexto del sector de artes gráficas como líder en el servicio de impresión de libros, afiches, acabados y maquila para empresas de menor escala.

**28.6. Objetivo de responsabilidad social:** brindar efectivamente el servicio con ética, responsabilidad, cumplimiento y amabilidad procurando beneficios para los clientes finales.

## 29. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

**29.1. Matriz de factores Internos y Externos:** integrando transversalmente las variables dentro del cuadrante 4 nos indica que la empresa Papeles & Papeles esta en condiciones de crecer tanto en nivel tecnológico como en la producción de impresos por tanto puede desarrollar estrategias de: desarrollo de producto, desarrollo de mercado, penetración del mercado.

**Matriz 1.** Esta matriz se obtiene de los resultados obtenidos de las matrices MEFE Y MEFI.

		AMBIENTE EXTERNO			
		Alto	Medio	Bajo	
A M B I E N T E	I N T E R N O	4 Alto		X	
		3 Medio			
		2 Bajo			
		1			

La letra X representa la posición de la empresa con respecto al sector externo e interno en este caso la situación es buena y se debe tomar estrategias como las enunciadas: desarrollo de producto, consolidación y penetración de nuevos mercados.

**Matriz político-direccional.**

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACION
Calidad de los productos de la competencia	4
Consumo nacional de papelería percapita	5
Consumo regional de papelería percapita	3
Cercanía a otros centros de consumo	3
Existencia de productos sustitutos (impresión digital)	2
Número de competidores en el mismo segmento del mercado	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,5</b>

FUENTE: DANE Informe 2003 consumo de Nacional de papel percapita

En este caso, la posición de la empresa esta en un lugar medio tanto de atractividad del mercado, como de fortaleza competitiva esta posición implica que la empresa Papeles & Papeles debe hacer mayores esfuerzos en la penetración a nuevos mercados, incrementar su nivel tecnológico y de servicios.

**FORTALEZA COMPETITIVA**

		Alto	Medio	Bajo
		4	3	2
A t r a c t i v o	5 Alto			
	4 Medio		X	
	3 Bajo			
	1			

**30. MATRIZ GRUPO CONSULTOR DE BOSTON BCG**

La producción generada por la Empresa Papeles & Papeles en impresos y publicaciones al año se estima en 120.000.0000, de los cuales el 20% representa la producción de formas continuas, y el 60% restante es utilizado en producción gráfica comercial y publicitaria.



Con respecto a nuestros competidores directos en el Sector se tiene en cuenta que sus ventas superan en un 20%, más a nuestros indicadores.

El incremento del consumo de impresos ha venido aumentando cada año a un 15%. De los datos arrojados en el anterior análisis podemos determinar que la empresa Papeles & Papeles se encuentra ubicado en una situación de incógnita, la cual no permite conocer la situación real.

Es necesario generar nuevos artículos, los cuales sean un plus y nos ubiquen en una posición adecuada orientándonos a ser un producto estrella. Logrando así una mayor cobertura del mercado local y regional.

$$PR = \frac{\text{Producción Empresa}}{\text{Producción líder del mercado}}$$

PR = 0.07

Entonces esta matriz será:

### 31. PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

		Alto		Baja		
		1	0.5	0		
C r e c i m i e n t o	m	20%				
	e	Alto				X
c i m i e n t o	a	10%				
	d	Bajo				
		0				

En esta matriz se observa que la empresa Papeles & Papeles esta en una situación de incógnita en donde no se conoce verdaderamente cual es la situación real, de todas formas el objetivo es que esta empresa se convierta en una empresa líder en el manejo de papeles determinando productos estrella para lo cual es necesario incrementar la participación en el mercado, diversificar productos situación que es notoria ya que el mercado no esta debidamente asistido.

### 32. MATRIZ PEYEA

Encontramos en primer lugar el promedio de los factores de posición estratégica interna y externa.

**Tabla 3.**

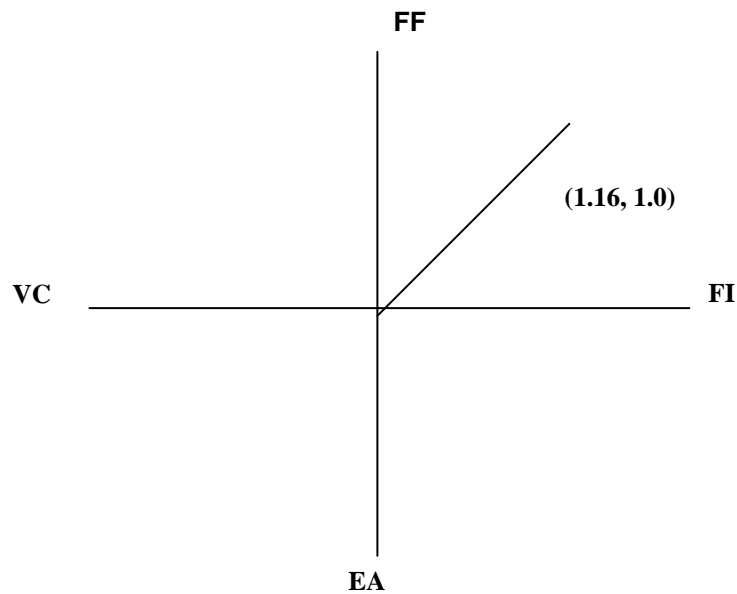
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	<b>C</b>	<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>C</b>
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnologicos	-2
Apalancamiento	4	Tasa de Inflación	-2
Líquidez	3	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos	-1
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar al mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,43</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,429</b>

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>C</b>	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	<b>C</b>
Participación en el mercado	3	Potencial de crecimiento	4
Calidad de producto	4	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida producto	3	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	3	Conocimientos tecnologicos	4
Utilización de la capacidad de competencia	4	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	4	Intensidad de capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	3	Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2,71</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,875</b>

Valor de los puntos en X =  $3.87 - 2.71 = 1.16$

Valor de los puntos en Y =  $3.43 - 2.43 = 1.0$

Ahora se procede a ubicar en el gráfico cordenado para hacer el correspondiente análisis.



Según el cuadrante ocupado se tiene una empresa que ha obtenido ventajas competitivas importantes, en una industria estable y creciente, lo que indica nuevamente la oportunidad y necesidades de expandir mercados y nuevos productos.

Para una mejor interpretación de lo expresado quiero transcribir el manejo de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del encuentro nacional de productividad y competitividad.

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.



Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

Tercero, el vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de posesión, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del producto y asociación.

### 33. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Al hacer la matriz de la gran estrategia, con los valores de crecimiento de mercado rápido como se expuso previamente con un valor cercano al 30% y un valor de competitividad de 2.9, se tienen estos valores en el primer cuadrante de la matriz que tiene las siguientes recomendaciones:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración
- Diversificación

Haciendo un rango de calificación de 1 a 4 en donde la calificación:

CA = Calificación del atractivo

TCA = Total de la calificación del atractivo

En donde los valores absolutos se representan de la siguiente manera:

1 = No es atractivo

2 = Algo atractivo

3 = Bastante atractivo

4 = Muy atractivo

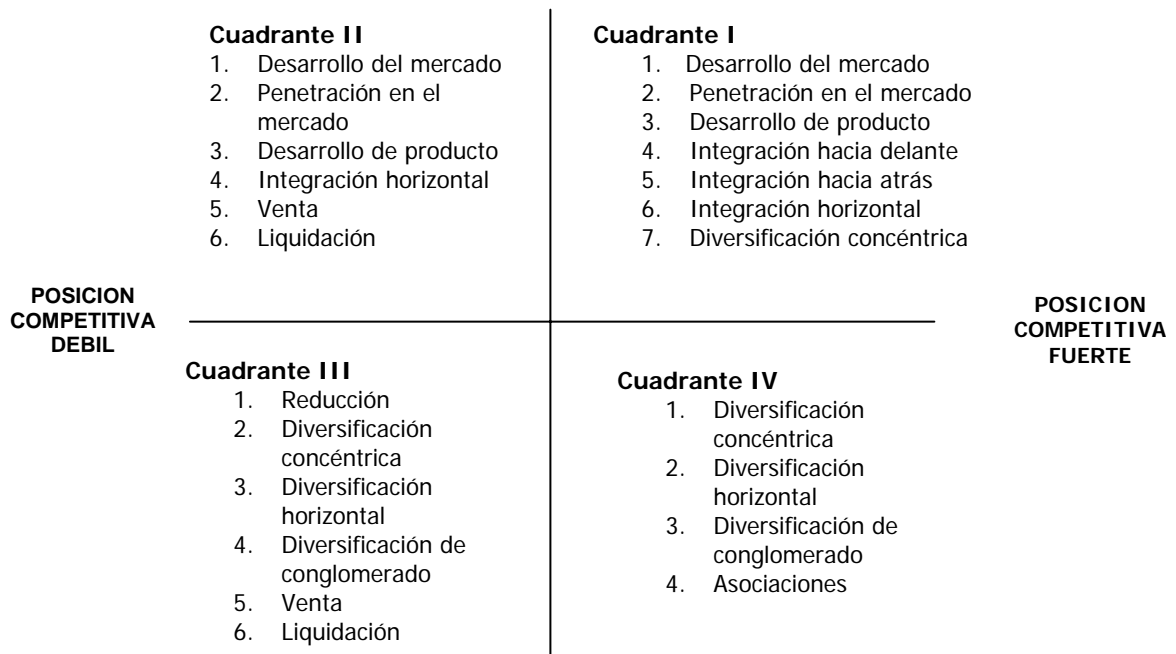
Podemos determinar la matriz cuantitativa de planeación estratégica que nos llevará a determinar que decisión de estrategia tomamos.

El análisis de esta matriz nos permite en que orden de prioridad la estrategia más conveniente para la empresa de acuerdo a nuestra capacidad externa e interna es: Penetración en el mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Integración, Diversificación. Anexo: Cuadro de la matriz cuantitativa. (Este estudio)

Para verificar la decisión tomada de igual manera reproducimos el texto del encuentro nacional de productividad y competitividad en donde expresa los conceptos de la matriz de la gran estrategia así : Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia tal como se ilustra en la siguiente figura, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas:

**Posición competitiva y crecimiento del mercado.** Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden atractivo en cada cuadrante de la matriz.

### CRECIMIENTO RÁPIDO DE MERCADO



### 34. CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

## 35. DECISIÓN ESTRATÉGICA

A partir de los resultados obtenidos de la información de las matrices es claro observar que la estrategia a seguir está centrada en la ampliación de mercados y el desarrollo de nuevos productos, se tiene además un producto con alta potencialidad de convertirse en producto estrella, que tiene un crecimiento acelerado de la demanda, pero que conlleva a hacer esfuerzos económicos grandes para la ampliación del mercado, tanto en la ciudad de Pasto como en el departamento de Nariño.

**35.1. Penetración del mercado:** teniendo en cuenta el progresivo crecimiento urbano de la ciudad, el crecimiento del comercio, la aparición de almacenes de cadena y el crecimiento urbanístico de vivienda y la proyección de la ciudad, el sector de artes gráficas cuenta con un mercado potencial de clientes que demanda de productos y servicios afines a la impresión.

**35.2. Diversificación:** la empresa Papeles & Papeles viene trabajando además de papelería impresa, formas continuas en el desarrollo de productos con acabados de plastificado mate y brillante para carátula de libros y revistas y el tratamiento de sus tratos adhesivos con troquelado, además del aprovechamiento de la venta de servicios de diseños gráficos.

**35.3. Desarrollo de mercado:** teniendo en cuenta que el desarrollo del mercado conlleva el esfuerzo de poner en circulación productos actuales a nuevos mercados, la empresa con la adquisición de la maquinaria para recubrimientos y terminados (plastificado y troquelado) pretende implementar la estrategia con la venta de servicios de esta actividad a empresas de menor escala tanto a nivel local como regional.

**35.4. Desarrollo de producto:** con el propósito de satisfacer e incrementar las expectativas del mercado actual Papeles & Papeles viene trabajando en el desarrollo de proyectos de publicidad y promoción personalizada para los clientes empresariales con manejo de imagen corporativa fresca o en su defecto realizando la misma con un concepto visualizador siendo este el factor diferencia entre la conservación y la alternativa positiva del manejo de la imagen corporativa.

### 36. SITUACIÓN DEL MERCADO

Tabla 4.

#### 36.1. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

EMPRESA PAPELES & PAPELES IMPRESIONES		S1	S2	S3	S4	S5
		VENTA DE PAPELERIA	VENTA DE FORMAS CONTINUAS	VENTA DE ALMANAQUE S Y PUBLICIDAD	VENTA DE SERVICIOS DE IMPRESION	DIAGRAMACION PLASTIFICADO TROQUELADO MAQUILA
M E R C A D O S A L E S	CLIENTES VARIOS	X				X
	EMPRESAS DEL SECTOR	X	X			X
	EMPRESAS DE MENOR ESCALA	X	X			X
	PUBLICISTAS	X	X			X
	VENEDORES ESPECIALIZADOS EN POP.				X	
	INSTITUCIONES DEL ESTADO				X	
	COMERCIALIZADORES	X	X		X	X
N M E R C A D O S	COMUNIDADES EMPRESAS NUEVAS EN PASTO	X	X	X	X	X
	EMPRESAS DEL SECTOR EN IPIALES – TUQUERRES Y OTRAS REGIONES					X
	DISEÑADORES GRAFICOS EMERGENTES		X	X		X



### 37. MATRIZ DE ANSOFF

Tabla7.

#### MATRIZ DE ANSOFF

		MISMO PRODUCTO NUEVO MERCADO		NUEVO PRODUCTO NUEVO MERCADO	
		DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACION	
		PRODUCTO	MERCADO	PRODUCTO	MERCADO
N U E V O S O S	M	VENTA DE PAPELERIA	CLIENTES VARIOS	DIAGRAMACION	NUEVAS EMPRESAS DE
	E	VENTA DE FORMAS CONTINUAS			DISEÑO GRAFICO
	R	VENTA DE ALMANAQUES	CLIENTES VARIOS	PLASTIFICADO	NUEVAS EMPRESAS DE LA REGION
	V	Y PUBLICIDAD			REGION DEL SECTOR
	A	VENTA DE SERVICIOS	CLIENTE: COMERCIO	TROQUELADO	NUEVAS EMPRESAS DE LA REGION
	S	DE IMPRESIÓN	FORMAL		DEL SECTOR DISEÑO GRAFICO
			CLIENTE IMPRENTAS	MAQUILA	NUEVAS EMPRESAS DE LA REGION
			MENOR ESCALA		DEL SECTOR DISEÑO GRAFICO
				TODOS	COMUNIDAD EN GENERAL
		MISMO PRODUCTO MISMO MERCADO		NUEVO PRODUCTO MISMO MERCADO	
		PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		PRODUCTO	MERCADO	PRODUCTO	MERCADO
T O R M R A E I D R G I C I C A N I D A O L N S E A S L E S		VENTA DE PAPELERIA	CLIENTES VARIOS	DIAGRAMACION	COMUNIDAD
		VENTA DE FORMAS CONTINUAS	EMPRESAS DE LA	PLASTIFICADO	ESTUDIANTIL
		VENTA DE ALMANAQUES	INDUSTRIA.	TROQUELADO	EMPRESAS DEL SECTOR EN LA
		Y PUBLICIDAD	EMPRESAS DE MENOR	MAQUILA	REGION
		VENTA DE SERVICIOS	ESCALA.		DISEÑADORES GRAFICOS
		DE IMPRESIÓN	PUBLICISTA		
			VENEDORES		
			ESPECIALIZADOS EN		
			P.O.P		
			INSTRUCCIONES DEL		
		ESTADO			
		COMERCIALIZADORES			
		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES		NUEVOS PRODUCTOS	

### 38. OBJETIVOS DEL MARKETING PARA PAPELES & PAPELES DEL SECTOR DE ARTES GRAFICAS

El plan estratégico de marketing tiene esencialmente por objeto expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán traducirse en decisiones y programas de acción que conlleven como fin único aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios y de la comunidad en general prestando un servicio con prontitud y eficiencia, aumentando los niveles de satisfacción de los usuarios.

- Realizar estudio del mercado y hacer un seguimiento del comportamiento de los clientes por los productos y servicios obtenidos.
- Elevar la competitividad de Papeles & Papeles, conforme a los estándares establecidos disminuyendo el riesgo de perder mercado y a la vez garantizando la sostenibilidad de la organización
- Gestionar permanentemente la aplicación de normas de calidad.
- Aumentar en un 10% las utilidades de Papeles & Papeles
- Cimentar el departamento de mercadeo, para la atención personalizada
- Diseñar y ejecutar un plan que permita mejorar continuamente en procesos administrativos, operativos y ventas
- Diseñar programas de incentivos y promoción que permitan incrementar el nivel de ingresos.
- Posicionar en el usuario la imagen de la empresa.

### 39. MEZCLA DE PRODUCTOS

El conjunto de todas las líneas de productos y artículos que Papeles & Papeles ofrece en venta al cliente son:

- Artículos de papelería impresa comercial
- Artículos publicitarios
- Afiches, almanaques y calendarios personalizados, manejo adecuado de imagen corporativa de cada uno de nuestros clientes
- Facturas, membretes, folletos y revistas, que según pedido se calcula el costo promedio de producción y venta.

#### Servicios y Asesoráis:

- **Plastificado** (acabado brillante o mate) para productos recibidos o elaborados en planta. Precio por kilo de material utilizado.
- **Troquelado:** tratamiento según requerimiento
- **Maquilado:** disponibilidad de maquinaria, equipo y mano de obra según requerimiento, sistema G.T.O., prensa impresora monocolor.

- **Formas continuas:** Papelería comercial impresa en formato continuo según requerimiento del cliente. Sustrato papel bond según gramaje – Sustrato papel químico CB., CBF., CF (original, copia, copia final).

## 40. PRODUCTO

**40.1 Productos actuales:** la búsqueda del mejoramiento de la empresa actualmente estará orientada en el estudio de aspectos como: Calidad, eficiencia, cumplimiento, efectividad y buen precio, con el fin de lograr en los usuarios una satisfacción total que determine la fidelización.

**40.2. Nuevos Productos:** dado el conocimiento que tenemos del manejo de papeles de imprenta y publicidad la empresa implementa el servicio de maquilado por demanda con precios al alcance de empresas de menor escala, Papeles & Papeles esta en condiciones de desarrollar productos novedosos con recubrimientos especiales, plastificado mate y brillante, dando protección a la impresión, implementaremos también el sistema de diseño poniendo al servicio nuestra maquinaria de alta tecnología y la experiencia técnica de los diseñadores tanto para clientes existentes como para nuevos mercados.

## 41. POLÍTICA DE SERVICIO

El servicio al cliente es otro elemento esencial de la estrategia del producto, la empresa deberá orientar sus esfuerzos a garantizar un excelente servicio al cliente, tanto para clientes del sector como clientes finales, también para pequeños comerciantes e intermediarios, para ellos aplicaremos encuestas periódicas que permitan medir su grado de satisfacción.

**41.1. PRECIO. Definición del precio:** el precio de los diferentes productos esta fijado por los insumos utilizados para elaboración del mismo, aplicando manejos contables que nos permiten determinar costos y utilidades moderadas para beneficio de nuestros clientes.

**41.2. Objetivos del precio:** orientados a lograr la aceptación de nuestros clientes por cada uno de los servicios o productos recibidos que permita obtener un margen de rentabilidad y en un mercado competitivo que incline la decisión a favor de nuestra empresa.

- Alcanzar un rendimiento meta maximizando las utilidades
- Orientados a las ventas:
  - Aumentar el volumen de ventas
  - Mantener e incrementar la participación en el mercado

- Orientados a la situación actual:
- Estabilizar los precios
- Hacer frente a la competencia

**41.3. Estrategias del precio:** la empresa implementara estrategias de precio que permitan aumentar la satisfacción de nuestros clientes, esto es trasladando descuentos especiales obtenidos por la compra de volumen de insumos, obtener insumos de alta calidad a menores precios para incidir en el precio final.

**41.4. Metodología para fijar el precio:** Costo de materia prima, costo de mano de obra, costo de factores fijos, costo de factores variables, utilidad permitida, distribución de IVA, precio final del producto.

## **42. PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

**42.1. Objetivos de la distribución:** el objetivo es garantizar cobertura total de los cuales los servicios y productos generados en Papeles & Papeles que lleguen en forma eficiente y oportuna evitando retrasar en la entrega, cumpliendo con los siguientes objetivos.

- Aumentar la participación de la empresa
- Introducir nuevos productos
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Consolidar el posicionamiento de la empresa
- Fortalecer la competitividad

**42.2. Medios para la distribución:** el servicio se distribuye mediante personal altamente calificado en atención al cliente denominado ejecutivos de venta o asesores comerciales con pleno conocimiento de la plaza.

La entrega de los productos se realiza a domicilio o en el punto de venta que la empresa Papeles & Papeles ha adecuado.

**42.3. Criterio y selección del tipo de intermediarios:** la empresa posee relaciones comerciales con empresas del sector de menor escala, empresas dedicadas a las artes gráficas que no posee la maquinaria y la tecnología adecuada para producir impresos de calidad, también permite el acceso de comerciantes de papelería y publicidad impresa. Se mantiene relaciones comerciales con diferentes empresas del ramo a esto le denominamos alianza comercial.

**42.4. Logística de distribución:** esta a cargo del área de ventas dirigido por el gerente de producto.

**42.5. Promoción:** de acuerdo a la investigación conceptuamos que la empresa deberá realizar campañas publicitarias por radio, prensa, televisión regional que lleguen a posibles clientes dentro de la región que no están atendidos asiendo conocer la calidad de los servicios que presta para que permita lograr un posicionamiento estratégico frente a los clientes de toda la región, pues no solo se puede vender en la ciudad de Pasto.

La evaluación de los programas de publicidad recaerá en la gerencia quien analizara el impacto de los mensajes y los empleados para ello utilizarán encuestas a clientes que permitan identificar tanto el nivel de ventas como el nivel de posicionamiento de la empresa.

**42.6. Merchandising:** Por estar relacionado con el manejo de papelería se plantea estrategias de promoción a través de un portafolio de servicios impreso en materiales de alta calidad y diseño, donde se informe a los clientes los diferentes productos y servicios que la empresa genera. Para el tratamiento de este caso la empresa mantendrá en condiciones óptimas de trabajo su maquinaria para la prestación de los servicios con eficiencia y calidad.

**42.7. Relaciones públicas:** la empresa se ha caracterizado por mantener excelentes relaciones con sus clientes tanto de la empresa privada como los entes territoriales, en la ciudad de Pasto y en otras ciudades del departamento.

Con la empresa privada el manejo de la relación lo hace directamente la gerente o en su defecto el gerente de producto, personas que tienen amplio conocimiento de los productos utilizados en las diferentes áreas de los sectores.

### **43. PLAN OPERATIVO DE MARKETING**

Diseñaremos una matriz donde se detalle los objetivos que pretendemos alcanzar, las metas, las estrategias que vamos a utilizar para alcanzar los objetivos, las actividades, el responsable, el tiempo en el cual alcanzaremos los objetivos, el presupuesto asignado y un indicador de logros.

**Objetivo:** Lograr la satisfacción de los clientes de bienes y servicios generados por la empresa Papeles & Papeles del sector de Artes Gráficas.

**Estrategia:** mejorar la calidad del servicio a cada tipo de clientes

**Meta:** Lograr la satisfacción del cliente en un 100%.

**Tabla 5.**

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE LOGRO
1. Aplicación de encuestas en forma periodica en nichos de mercado que permitan medir el grado de satisfaccion de los clientes.	Gerencia y Secretaria	Cada 2 meses	Financieros Talento Humano Logísticos	Evaluación bimensual que mida el nivel de satisfacción
2. Reducir los tiempos en el proceso de producción de cada trabajo encargado a la empresa.	Gerente de producto	Permanente	Financieros Talento Humano Logísticos	Tiempo estandar para el desarrollo de cada actividad
3. mejorar la calidad de los servicios y productos constantemente.	Gerencia y Gerente de producto	Permanente	Financieros Talento Humano Logísticos	Encuestas de seguimiento a clientes sobre los productos
4. Mejorar la calidad en la prestación de servicios a clientes de empresas de menor escala para los acabados en los productos.	Gerente de producto	Permanente	Financieros Talento Humano Logísticos	Indicadores que evaluen la mejoría en cada producto mediante encuestas
5. Mejorar la calidad de los servicios y productos prestados a los comerciantes e intermediarios que permitan ingerencia	Gerente y Gerente de producto	Permanente	Financieros Talento Humano Logísticos	Encuestas de satisfacción
6. Actualizar datos de nuestros clientes habituales	Secretaria	Semestral	Financieros Talento Humano Logísticos	Solicitud de información
7. Promover el uso de la línea de atención al cliente	Secretaria	Permanente	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de llamadas por mes
8. Asistir periodicamente a los domicilios de nuestros clientes	Gerente - Ejecutivo de Ventas	Una vez al Mes	Financieros Talento Humano Logísticos	Tarjeta de ruta

**Objetivo:** Incrementar los ingresos de la empresa Papeles & Papeles permanentemente durante 5 años.

**Estrategia:** Abrir mercados dentro de la región Departamento de Nariño en las plazas de Ipiales, Túquerres, Samaniego, Tumaco.

**Meta:** Incrementar los ingresos en un 20%.

**Tabla 6.**

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE LOGRO
1. Realizar contactos con nuevos clientes de acuerdo a una base de datos preestablecida.	Gerencia - Ejecutivo de Ventas	6 Meses	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de contactos sobre número de clientes
2. Verificar con trabajo de campo la información	Asesores Comerciales Secretaria	Cada mes	Financieros Talento Humano	Número de visitas realizadas sobre número de clientes locales
3. Ofrecer los servicios y productos mediante eventos para colocar el portafolio de servicios en las diferentes ciudades	Gerencia - Ejecutivo de Ventas	2 veces al año	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de portafolios entregados
4. Publicitar a la empresa mediante medios de comunicación locales para llegar de esta forma a mas clientes.	Gerencia -	Mensual	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de contratos realizados

**Objetivo:** Elevar la competitividad de la empresa.

**Estrategia:** Mejorar la eficiencia y la eficacia en la producción y venta de servicios de papelería e impresión.

**Meta:** Disminuir el tiempo de entrega de los trabajos encargados a la empresa.

**Tabla 7.**

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE LOGRO
1. Disminuir la demora en la atención al cliente.	Gerencia - Ejecutivo de Ventas Gerente de producto Diseñador Grafico	1 mes	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de clientes atendidos sobre número de clientes totales
2. Incrementar la comunicación entre compañeros de la empresa.	Gerencia - Jefe de Producción	1 mes	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de reuniones realizadas, capacitaciones.
3. Aumentar el tiempo de atención al cliente.	Gerencia - Gerente de producto Ejecutivo de Ventas	1 mes	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de reuniones realizadas, capacitaciones, código de ética.
4. Motivar al cliente interno	Gerencia - Gerente de producto	2 meses	Financieros Talento Humano Logísticos	Capacitación personal y liderazgo.
5. Modernizar maquinaria y equipo.	Gerencia - Gerente de producto	1 año	Financieros Talento Humano Logísticos	Implementar tecnologías de punta.
6. Mejorar la distribución físico espacial de la empresa.	Gerencia - Gerente de producto	1 mes	Financieros Talento Humano Logísticos	Determinar áreas de desplazamiento y señalización.
7. Mejorar la capacitación interna y la asesoría externa.	Gerencia - Ejecutivo de Ventas Gerente de producto	Permanente	Financieros Talento Humano Logísticos	Indicadores de desempeño y evaluación del mismo.

**Objetivo:** Fortalecer el posicionamiento de Papeles & Papeles dentro de las empresas del sector de Artes Gráficas.

**Estrategia:** Mejorar la imagen corporativa de Papeles & Papeles en un periodo de 5 años.

**Meta:** Elevar el reconocimiento en al ámbito regional



**Tabla 8.**

ACCIONES ESTRATEGICAS	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE LOGRO
1. Evaluar el resultado de las acciones implementadas por Papeles & Papeles y formular las recomendaciones del caso	Gerencia - Gerente de producto	1 año	Financieros Talento Humano Logísticos	Informe de los logros alcanzados trimestralmente
2. Fortalecer la relación con los clientes de empresas dedicadas a la comercialización de los productos.	Gerencia - Gerente de producto	Cada 3 meses	Financieros Talento Humano Logísticos	Cronograma de reuniones afianzamiento de alianza
3. Realizar los estudios pertinentes para poner en marcha los nuevos productos de la empresa. (maquila, plastificado, troquelado).	Gerencia - Gerente de producto	1 año	Financieros Talento Humano Logísticos	Evaluación de las propuestas
4. Llegar al mercado objetivo en el menor tiempo posible.	Gerencia - Ejecutivo de Ventas	1 año	Financieros Talento Humano Logísticos	Resultado de penetración del mercado mediante informes y seguimiento
5. Realizar conversatorios con los clientes de empresas del sector para exponer las bondades de la empresa Papeles & Papeles.	Gerencia - Gerente de producto	Una vez cada mes	Financieros Talento Humano Logísticos	Número de conversatorios realizados, número de asistentes.
6. Mejoramiento de planta	Gerencia - Gerente de producto	6 meses	Financieros Logísticos	Diseño y compras de muebles y equipos.

#### 44. EJECUCIÓN DEL PLAN

**Objetivo No. 1:** lograr la satisfacción de los clientes de la empresa Papeles & Papeles Impresiones.

**Estrategia:** mejorar la calidad del servicio y producto.

**Actividades estratégicas ejecutadas:** para alcanzar este objetivo se realizó encuestas internas y externas que determinaron la implementación de un plan de mejoramiento continuo.

También se realizó una investigación de mercados con una encuesta de opinión general a una muestra de 384 personas incluidas todas las empresas de Artes Gráficas dedicadas a la impresión.

La empresa se preocupó por informar y allegar su portafolio de servicios a los clientes del sector de artes gráficas.

La implementación de la línea de servicio al cliente se ha difundido a través de un flyer que contiene el número 7309750 con la palabra Servicio al Cliente, para atender las solicitudes inmediatas de nuestros clientes.

**Objetivo No. 2:** Incrementar los ingresos de la empresa Papeles & Papeles permanentemente durante 5 años.

**Estrategia:** abrir mercados dentro de la región Departamento de Nariño en las plazas de Ipiales, Túquerres, Samaniego, Tumaco.

**Actividades estratégicas ejecutadas:** envió de propuestas comerciales: a partir de la base de datos de las imprentas y tipografías registradas ante cámara de comercio se hace una selección de los posibles clientes, a los cuales se les entregará el portafolio con una propuesta de negocio y se hará el seguimiento a cada uno de los posibles clientes.

**Documento propuesta de negocio:** Consiste en la elaboración de un documento en el cual estén estipulados todos los precios de los productos y servicios, información logística y de facturación y toda la información necesaria para la puesta en marcha de los nuevos negocios con nuevos clientes.

**Contacto con distribuidores:** Con el objeto de ampliar la cobertura del mercado se hará contacto con papelerías, nuevos negocios de impresión digital y se colocará el portafolio de servicios para llegar a un acuerdo comercial.

**Actividades de seguimiento:** Se hace un seguimiento constante a las actividades desarrolladas y propuestas tomando correctivos y reorientando según el plan trazado.

**Fijación de material publicitario:** En cada una de las nuevas empresas visitadas se deja un almanaque de pared y un calendario de escritorio con un programador de actividades que contiene en cada página la imagen corporativa de la empresa, los datos de información comercial, el contacto y la dirección.

## 45. PAGINA WEB

Para implementar una página Web como herramienta de información se indicará la dirección en las tarjetas de negocios y de visita, lo mismo que en los elementos de publicidad para que la visiten luego vía Internet.

**Objetivo No 3:** Elevar la competitividad de la empresa.

**Estrategia:** Mejorar la eficiencia y la eficacia en la producción y venta de servicios de papelería e impresión.

Disminuir el tiempo de entrega de los trabajos encargados a la empresa. La empresa viene trabajando en la organización del tiempo como de los procedimientos con el fin de coordinar el trabajo entre los diferentes actores involucrados gracias a la actitud participativa y preactiva que se ha despertado al realizar el estudio del plan de mejoramiento continuo, el incremento de la participación dentro de la gestión por parte de los trabajadores determinará una eficiencia en la prestación del servicio afianzando la credibilidad de los clientes que confían en la empresa logrando fidelización y permanencia.

Mejorando la cultura organizacional generaremos actitudes de compromiso y empoderamiento que nos permitan planificar la producción de los productos y servicios para expandir nuestra imagen en el mercado emergente.

Mejora en el servicio de atención al cliente mediante la amabilidad, el conocimiento y asesoría, la atención rápida y la comunicación interna lograremos la competitividad de la empresa determinando el plan de mejoramiento continuo del servicio al cliente.

**Objetivo No. 4:** Fortalecer el posicionamiento de Papeles & Papeles dentro de las empresas del sector de Artes Gráficas.

**Estrategia:** Mejorar la imagen corporativa de Papeles & Papeles en un periodo de 5 años.

Evaluar los resultados de las estrategias implementadas representa la motivación y pertinencia de los jefes de área, la gerencia, la secretaria y los trabajadores de diseño y prensa tendientes a enlazar todos los eslabones de la cadena de la producción planeando, ejecutando, evaluado y controlando los productos y servicios generados en el proceso.

Una vez entregado el producto o servicio le preguntamos mediante entrevista al consumidor acerca de la calidad, el tiempo de entrega y los beneficios obtenidos por la negociación, acciones tendientes todas a mejorar la prestación de servicio o producto.

Con la realización de los conversatorios en temáticas de insumos, tintas, sustratos, papeles, planchas, pre prensa, impresión digital y ofset, comercialización, rentabilidad, planeación y ventas afianzamos las relaciones con nuestros aliados.

Con el objeto de hacer mas estrechas las relaciones entre los comercializadores y la empresa a estos los dotamos de publicidad y portafolio de servicios para que crezcan empresarial y rentablemente.

## 46. MEJORAMIENTO CONTINUÓ

Se trata de analizar los escenarios del momento de verdad entre la atención a un cliente que solicita un servicio y la entrega del producto final en nuestra empresa con el fin de satisfacer las necesidades del cliente – consumidor.

## 47. ANÁLISIS DE DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

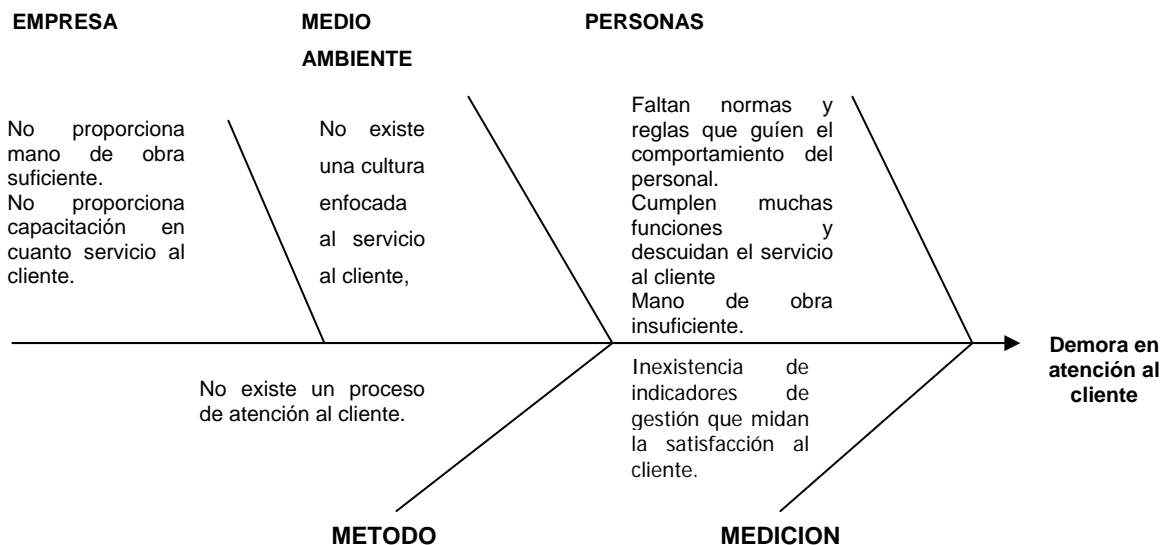
**Demora en la atención al cliente.**

### CAUSAS

- La empresa no proporciona la mano de obra, ni la capacitación suficiente que permita satisfacer al cliente completamente.
- No se vive ni se propone aplicar una cultura que trate el servicio al cliente, existe poco sentido de pertenencia lo que implica que no saben que el mejor activo de la empresa es el cliente.
- No hay un clima de productividad y calidad en atención al cliente.
- El proceso de atención al cliente no esta establecido por tanto no hay un protocolo o una metodología de atención.
- No se han elaborado indicadores de satisfacción al cliente.

**EFECTO:** Demora en atención al cliente.

**Figura 1.** Demora en atención al cliente.



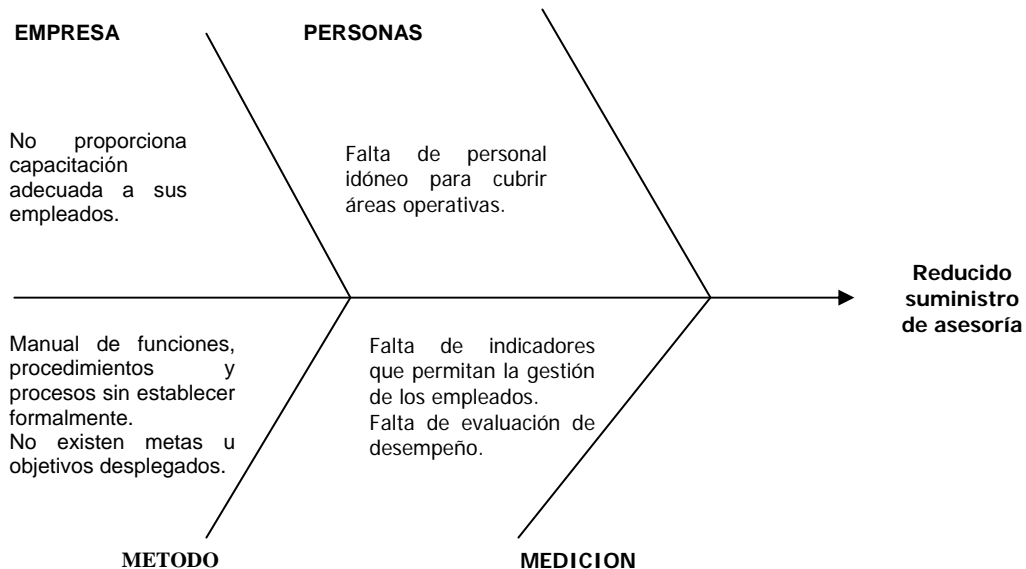
## Reducido suministro de asesoría.

### CAUSAS

- La empresa no cuenta con áreas de servicio al cliente y ventas determinadas las cuales sirvan para atender las peticiones, inquietudes y necesidades. Esto es una sala de negociación, donde interactúan asesor comercial y posible comprador.
- La empresa no proporciona capacitaciones necesarias a los empleados las cuales les permitan asesorarse en distintos temas y por ende asesorar al cliente y a quien lo solicita.
- Existe un manual de funciones al igual que un manual de procesos y procedimientos el cual no está establecido formalmente y no es conocido por los empleados de la empresa, aplican sus métodos de manera informal y no hay despliegue de objetivos y metas.
- No existen indicadores de gestión para medir la productividad de los empleados operativos y de dirección. Así mismo no se acogen dentro de sus actividades periódicas las evaluaciones de desempeño.

**EFECTO:** Reducido suministro de asesoría

**Figura 2.** Reducido suministro de asesoría



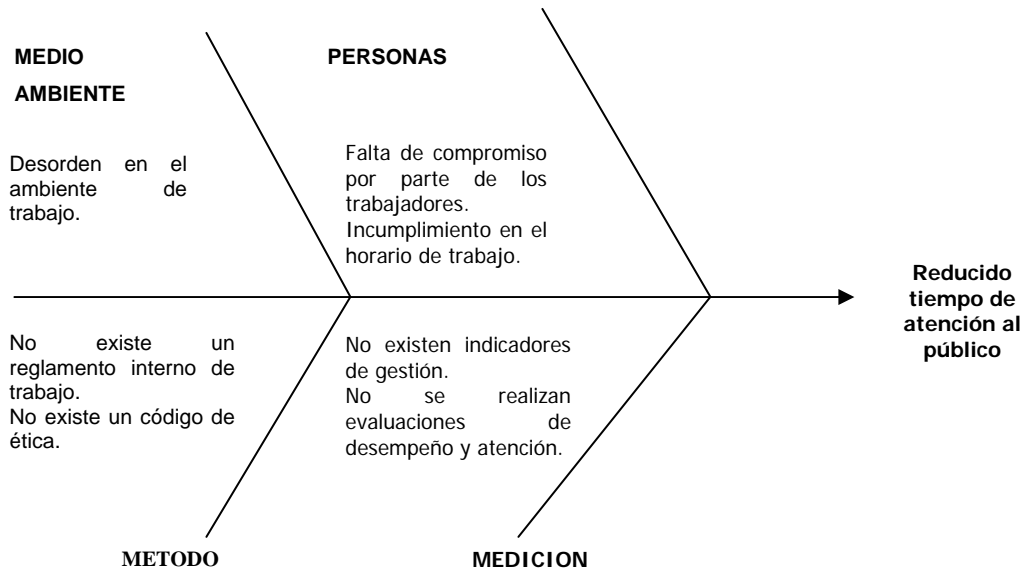
## Reducido tiempo de atención al público

### CAUSAS

- No existe un reglamento interno de trabajo
- El proceso de atención al cliente no está establecido, motivo por el cual no se sigue un protocolo o una metodología de atención.
- Falta de indicadores que permitan monitorear el servicio de atención al público.
- Inadecuado clima organizacional
- Se presenta incumplimiento en el horario de trabajo tanto en hora de llegada como el lapsos de tiempo que son utilizados por los empleados para realizar otras actividades lo que representa la falta de compromiso y sentido de pertenencia.

**EFECTO:** Reducido tiempo de atención al público

**Figura 3.** Reducido tiempo de atención al público



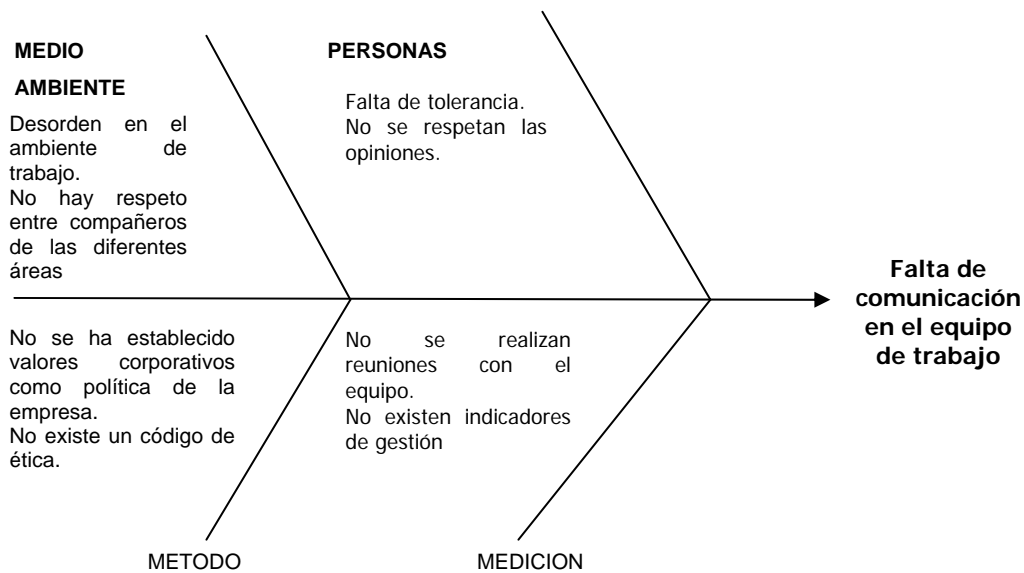
## Falta de comunicación entre los compañeros y colaboradores

### CAUSAS

- Dentro del clima organizacional se detecta que no hay buenas relaciones entre compañeros
- Se presenta clima hostil respecto a opiniones pertinentes al trabajo en determinada área, lo que determina falta de tolerancia entre compañeros
- No se ha establecido valores corporativos por tanto no hay sentido de pertenencia dentro del trabajo
- No se realizan reuniones periódicas para tratar asuntos relacionados con el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, tampoco existen indicadores de gestión que permitan analizar la información obtenida en las posibles reuniones.

**EFECTO:** Falta de comunicación en el equipo de trabajo

**Figura 4.** Falta de comunicación en el equipo de trabajo



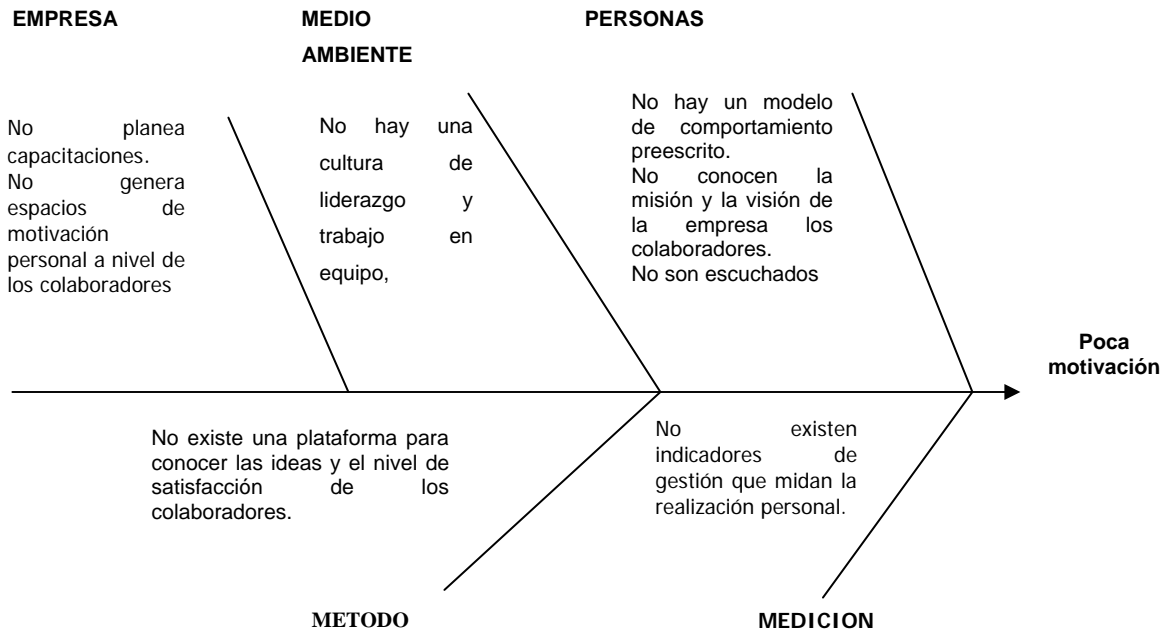
## Poca motivación

### CAUSAS

- La empresa no programa eventos y reuniones para lograr el empoderamiento de los trabajadores
- Por su organización la empresa no descubre liderazgos en el equipo de trabajo que tomen iniciativas propias para ser tenidas en cuenta
- No existe un direccionamiento estratégico que conozcan los trabajadores, toda la actividad realizada por ellos es mecánica y enfocada a realizar tareas direccionadas por tanto los trabajadores no se sienten escuchados
- La empresa no tiene un espacio para evaluar las opiniones de los trabajadores y medir su nivel de satisfacción dentro del trabajo
- No existe un indicador que mida la realización personal de los trabajadores, no se maneja la salud ocupacional con la intervención de las ARS

**EFECTO:** Poca motivación

**Figura 5. Poca motivación**





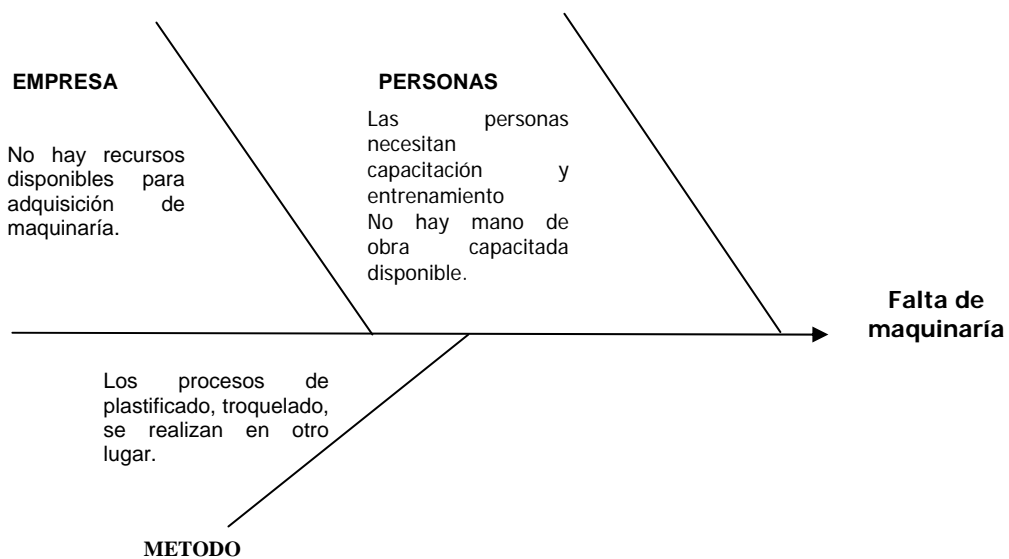
## Falta de maquinaria con nuevas tecnologías

### CUASAS

- No hay recursos suficientes para comprar la maquinaria que requiere para completar el proceso de producción
- No existe personal capacitado y entrenado en el sector de artes gráficas
- La empresa realiza los acabados comprando los servicios a otras empresas del sector
- La falta de maquinaria no permite agilizar las entregas

**EFECTO.** Falta de maquinaria

**Figura 6.** Falta de maquinaria



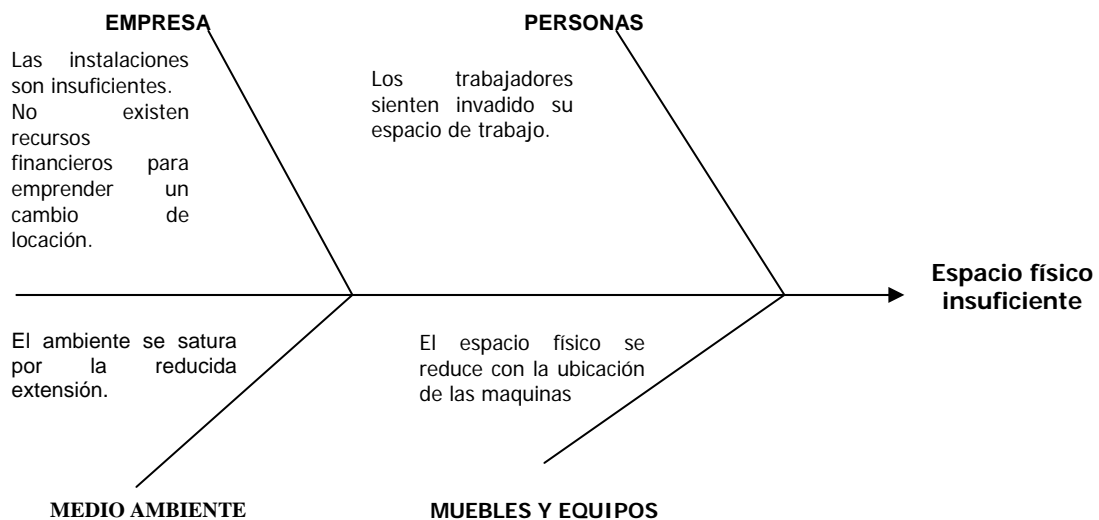
## Espacio físico insuficiente

### CAUSAS

- La empresa desarrolla sus actividades en una casa acondicionada para la ubicación física de la maquinaria y equipos y no tiene lugares de expansión
- La plata física se adecuo a la necesidades y requerimiento de la producción
- Los trabajadores son observados por todos los visitantes en el desarrollo de sus actividades
- Se observa un clima de saturación por la falta de espacio
- La maquinaria ocupa un gran espacio dentro de las instalaciones

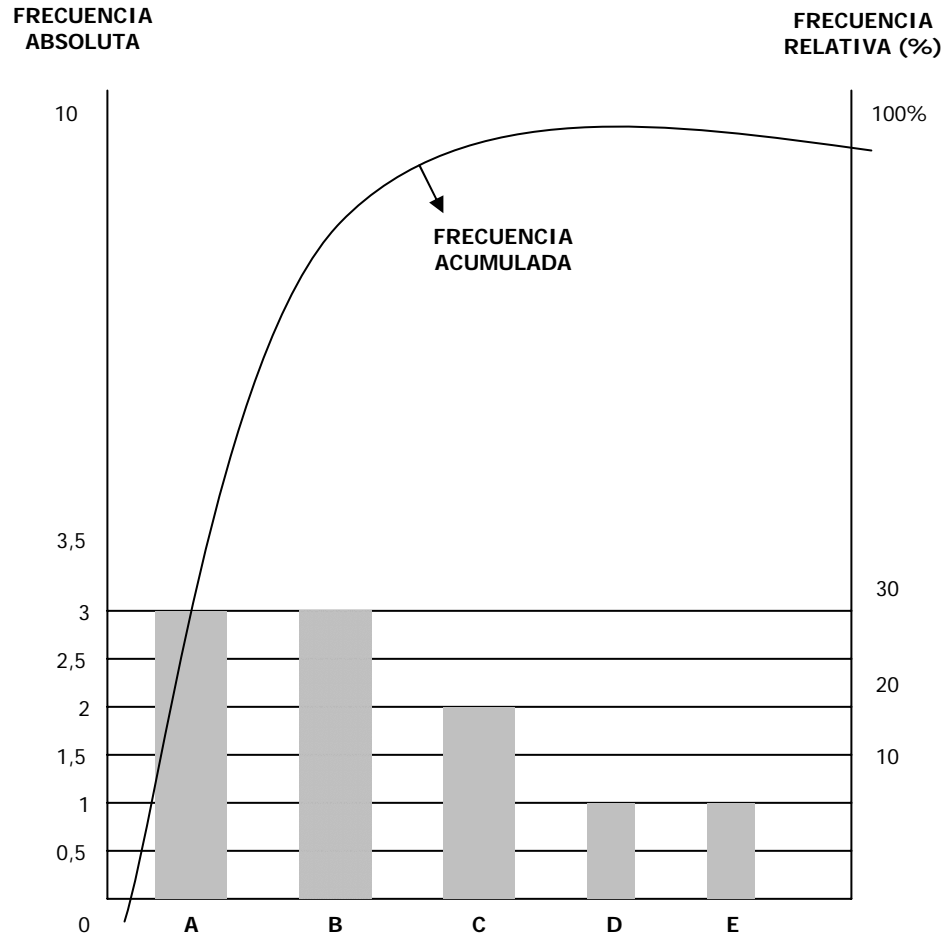
**EFECTO.** Espacio físico insuficiente

**Figura 7.** Espacio físico insuficiente



## 48. ANÁLISIS DIAGRAMA DE PARETO

Con el objeto de encontrar los puntos críticos donde se entorpece o dificulta el proceso productivo una vez realizadas las encuestas se dieron las pautas para identificar estos factores.



- A. Ninguna
- B. Falta de maquinaria
- C. Ambiente físico de trabajo inadecuado
- D. Entrega inoportuna de trabajos encargados
- E. Espacio físico insuficiente

**Tabla 9.** Factores que retrasan el proceso productivo

FACTORES (defectos)	Número de trabajadores (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 trabajos encargados	1	10	9	90
Espacio físico insuficiente	1	10	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

Al observar el gráfico y la tabla se puede inferir que el problema más relevante o de mayor peso que se presenta en la empresa Papeles & Papeles y que específicamente obstaculiza el eficiente desarrollo del proceso productivo es la falta de maquinaria.

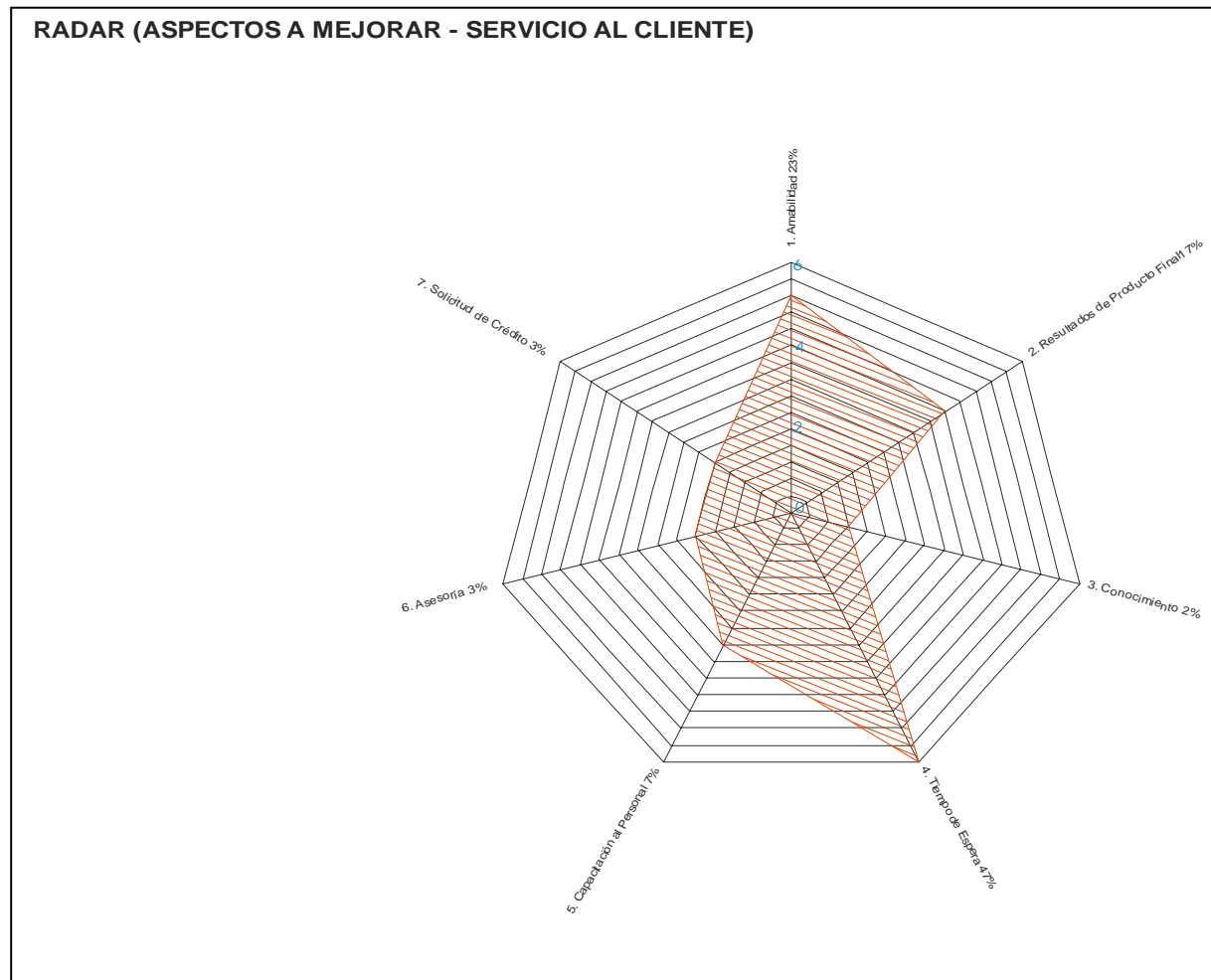
Análisis diagrama de radar. Este estudio pretende formular un plan estratégico de la empresa Papeles & Papeles para ello hacemos el análisis de las encuestas y nos aproximamos a los planteamientos requeridos.

#### **49. ASPECTOS QUE DEBEN MEJORAR EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**

- Los clientes opinan que debe mejorar la amabilidad con la que se atiende en un 23%
- Piensan que debe mejorar el producto final o servicio un 17%
- El 2% piensa que debe capacitarse al personal
- El problema mayúsculo en la empresa es la demora en la entrega de los trabajos y sugieren agilizarlo
- El 7% solicitan crédito entre 60 y 90 días
- Los clientes necesitan asesoría para la toma de decisiones en un 3%

Realizado el estudio de mercados, lo mismo que el estudio del comportamiento interno frente a los clientes entramos a la formulación del Plan de Mejoramiento dentro de la empresa.

## 50. RADAR ASPECTOS A MEJORAR – SERVICIO AL CLIENTE



## 51. ACTIVIDAD

\* Formular concretamente la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA** de la empresa Papeles & Papeles inscrita dentro del sector de artes gráficas con domicilio en la ciudad de Pasto, tendiente a mejorar su rentabilidad y tomando como base el servicio de atención al cliente para lograr fidelizar nuestros clientes externos y posicionar definitivamente nuestra marca en el ambiente regional.

Para ello generamos una serie de alternativas estratégicas tomando como base las fortalezas de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades existentes en el mercado, contrarrestar las amenazas que nos ofrecen las empresas de la competencia como la falta de tecnología y maquinaria para acabar con nuestras debilidades.

La planeación estratégica nos permite una participación activa de todo el talento humano involucrado en la producción del bien y servicio, que dará como resultado la construcción de un futuro promisorio para el desarrollo personal del equipo y el fortalecimiento de la empresa. Con el desarrollo de actividades dirigidas mediante un plan vamos a obtener beneficios que nos permitan ser competitivos.

El proceso de planeación enunciado compromete a los trabajadores junto con sus jefes inmediatos en este caso el gerente de Producto y el Gerente a determinar los objetivos propuestos por la empresa y a implementar acciones programadas de acuerdo a un cronograma, para formular e implementar y evaluar las estrategias que nos permitan capturar nuestro objetivo.

Realizadas las entrevista con el propietario y los trabajadores deducimos que la empresa tiene una Misión, una Visión y unos objetivos establecidos y consideramos que es hora de replantear y establecer las nuevas directrices que según el diagnostico implican un cambio. Nuevamente se demuestra que es de vital importancia la participación de todo el equipo para que el direccionamiento estratégico se convierta en nuestra carta de navegación.

## 52. FORMULACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Con esta nueva visión estructuramos Misión, Visión, valores, objetivos y todo lo que conforma el direccionamiento estratégico, para acto seguido comunicarlos a todo el equipo utilizando todos los medios disponibles como son: - Reuniones de trabajo cada mes, - Tarjetas con sugestivas frases que inviten a la aplicación de nuestros nuevos conceptos.

**52.1. Nueva Misión:** Actividad: - Lluvia de ideas sobre nueva misión con la participación de equipos de prensistas o litógrafos y personal administrativo.

**52.2. Misión:** Somos una empresa del sector de las artes gráficas dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos de alta calidad relacionados con la impresión litográfica de papelería. Realizados con honradez, disciplina y ética profesional.

**52.3. Visión:** Papeles & Papeles somos una moderna empresa, que aplica criterios técnicos y profesionales en el sector de la industria de las artes gráficas, proyectada a los cambios del nuevo milenio, utilizando para ello experiencia, tecnología, compromiso del talento humano y mejoramiento continuo para el logro de objetivos propuestos. Afianzando nuestro posicionamiento para mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, con el firme propósito de ubicarnos como una de las empresas líderes en el campo de la comunicación gráfica impresa.

**52.4. Compromiso:**

- Motivación constante de los colaboradores de nuestra empresa
- Capacitación y entrenamiento permanente
- Participación en todos los aspectos para el mejoramiento en busca del sentido de pertenencia y de la creación de una cultura del servicio al cliente.

**52.5. Objetivo General:** Realizar los mejores trabajos encargados a nuestra empresa desde el diseño la impresión y el acabado de: revistas, folletos, tarjetas, afiches y papelería en general.

**52.6. Objetivos específicos:**

- Acoger nuestros planes de mejoramiento que resulten del estudio
- Aportar con ideas y nuevos conocimientos al desarrollo de nuestra misión
- Elaborar un código de ética que guíe nuestras acciones y comportamientos con el aporte de todos y cada uno de nosotros
- Realizar nuestro trabajo con compromiso y calidez
- Realizar mejoras en los procedimientos y procesos para obtener un producto de calidad
- Ampliar nuestro portafolio de servicios con los servicios de maquila, recubrimientos - plastificado y troquelado.

Con la determinación de los valores de la empresa creamos el código de ética.

## **53. CÓDIGO DE ÉTICA**

La empresa se regirá por los siguientes lineamientos. Dentro de una cultura de confianza y de honestidad las decisiones y actuaciones de cada uno de los miembros de la empresa aconductaran su comportamiento público y privado al desarrollo de las actividades de producción como de la vida diaria con los siguientes valores:

**53.1. Honradez:** No cometeremos faltas a la ética ni a las obligaciones que nos imputa el trabajo que nos han encargado; cada trabajador velará por los intereses de la empresa y de su desarrollo personal y como resultante no actuará en contra de su desarrollo personal ni en perjuicio de la empresa.

**53.2. Transparencia:** Realizar actuaciones que puedan ser evaluadas mediante los estándares establecidos en nuestra sociedad.

**53.3. Servicio:** Estar dispuestos a crear valor agregado a nuestros clientes y en el momento oportuno.

**53.4. Trabajo en equipo:** Realizar la producción encadenados y alimentando el flujo para lograr el objetivo propuesto entendiendo que nuestra actividad, depende del trabajo inmediatamente anterior para lograr el propósito común.

**53.5. Respeto:** Respeto por los derechos de todas las personas generando trato amable, tolerancia y aprendiendo a vivir en la diferencia.

**53.6. Liderazgo:** Abanderar procesos encaminados a mejorar el ambiente laboral, productivo y estar a la vanguardia de la tecnología y la informática.

### **53.7. Establecimiento de Políticas**

**53.7.1. Cumplimiento en el servicio:** Todos los colaboradores de la empresa realizan las tareas con responsabilidad moral y civil, con eficacia, eficiencia y calidad.

#### **53.7.2. Obligaciones de los trabajadores:**

- Conocer el reglamento interno de la empresa
- Dedicarse con atención y diligencia a realizar actividades propias de su oficio
- Cumplir con los compromisos para optimizar el tiempo
- Atender con respeto las peticiones de los clientes internos y externos
- Participar en los programas y eventos de capacitación permanentemente

**53.7.3. Salvaguardar los bienes:** las personas que manipulan y operan maquinaria y equipo deben darle una custodia y manejo adecuado.

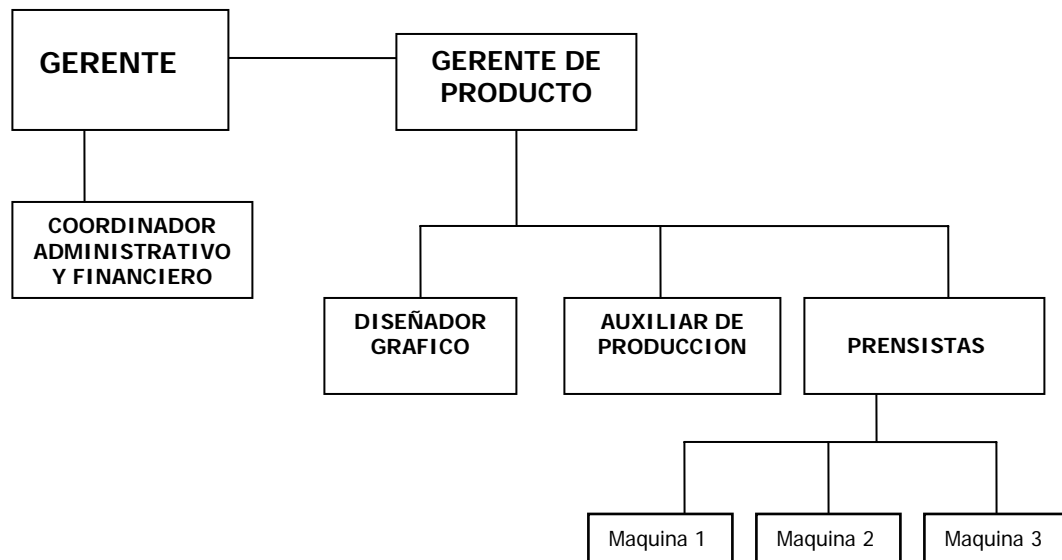
**53.7.4. Supervisión y evaluación:** realizar una adecuada y continua verificación de los trabajos que se realicen evaluando el desempeño de las personas e informando los resultados obtenidos.

**53.7.5. Elaboración y resguardo de la información:** producir información con oportunidad, veracidad y prontitud conservándola en archivos de seguridad; para garantizar la propiedad de la imagen corporativa de cada uno de los clientes que depositan su confianza en Papeles & Papeles.



**53.7.6. Estándares de calidad:** preparar a la empresa para lograr la certificación ISO 90001 en todo el proceso de producción, encaminada a enfrentar el Tratado de Libre Comercio entre las naciones.

**53.7.7. Diseño de la estructura organizacional.** Teniendo en cuenta los postulados establecidos en administración se propone la siguiente estructura organizativa.



---

### Ventajas del organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener, op. cit)
- Muestra quién depende de quién (Leener p. cit)
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op.cit)

- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. Cit.)
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. Cit).

### **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.
- **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. Debe además mantener e invertir los valores y recursos de la empresa y proteger el capital invertido.
- **Gerente de Producto.** 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.
- **Diseñador 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 Producción.** Debe poseer habilidad manual, agudeza visual, capacidad de trabajar en equipo; habilidad para la solución oportuna de problemas, concentración; responsabilidad, compromiso e iniciativa.

- **Prensista.** Debe poseer habilidad manual y conocimiento técnico del equipo encomendado, agudeza visual, capacidad de trabajar en equipo; habilidad para la solución oportuna de problemas, concentración, responsabilidad, compromiso e iniciativa.

### **Creación de nuevas áreas de trabajo.**

- **Departamento de ventas.** Dependiendo de la gerencia se propone incluir en la nomina vendedores.

- **Características del vendedor:** Debe poseer 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.

### **Funciones del vendedor:**

- 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 su cartera de clientes. Saber dividir la cantidad de clientes para atenderlos y visitarlos cómodamente.
- Llevar acabo los objetivos y funciones, cumplir con sus misiones, que en conjunto lo llevarán a lograr el éxito en las ventas y en lo económico.

### **Misión del vendedor:**

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

Implementación del MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS. Para mejorar los procesos comprometidos en la producción de bienes y servicios es necesario realizar el manual con la debida presentación, la aprobación por parte de los propietarios en donde se contemple el marco histórico de la empresa, el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional y se determine cada proceso en un formato definido tanto para su flujograma como para la ejecución del procedimiento con el fin de estandarizarlo. El estudio identifico la cadena de valor y una plataforma documental para la gestión del día a día.

La plataforma contiene el mapa de procesos, la caracterización de los procesos, y un plan de control de procesos. La plataforma documental esta relacionada con la creación de indicadores para los procesos, los clientes, los trabajadores y el nivel macro y está conformada por indicadores y la matriz de instrumentación de indicadores, con el objeto de estandarizar los procesos que se realizan en Papeles & Papeles.

## 54. PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMA DE FLUJOS PROPUESTOS (Procesos)

### 55. Procedimiento propuesto para el proceso productivo

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>Código:</b>
		<b>Versión: 01</b>
		<b>Página 1 de 4</b>

**COPIA CONTROLADA**  
**DESCRIPCION GENERAL**

Proceso mediante el cual se realiza todo el proceso productivo de la Empresa Papeles & Papeles Impresiones.

- 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 la entrega del trabajo terminado al cliente.

#### 3. Responsables:

- Gerente
- Coordinador Administrativo y Financiero
- Gerente de Producto
- Diseñador Gráfico
- Auxiliar de Producción
- Prensista 1, 2, 3

<b>Elaboró:</b>	<b>Reviso:</b>	<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha aprobación:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 2 de 4</b>
		<b>Versión: 01</b>

#### **4. TERMINOS Y DEFINICIONES:**

**4.1 Negociación con el gerente:** El gerente visita a diferentes empresas y clientes varios, para promocionar sus productos en procura de establecer lasos comerciales y contratar trabajos para realizar.

#### **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- Orden de pedido o comanda
- Orden de trabajo
- Orden de salida

#### **6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES**

**6.1** El gerente aborda a las empresas para promocionar los productos, ofrecer los servicios, busca nuevos nichos de mercado, que quieran satisfacer sus necesidades de impresos y publicaciones.

**6.2** El cliente llega a la empresa para contratar sus servicios o pedir información.

**6.3** Cuando el cliente solicita servicios de impresión al Coordinador Administrativo y Financiero lo atiende y lo relaciona con el Gerente de Producto para realizar la cotización del trabajo solicitado.

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 3 de 4</b>
		<b>Versión: 01</b>

- 6.4** Si el cliente acepta la propuesta del Gerente de Producto, realiza el contrato de trabajo.
- 6.5** Después el Gerente de Producto entrega el trabajo a realizar junto con la orden de trabajo a Sistemas para su diagramación.
- 6.6** Posteriormente pasa al procesamiento de planchas y negativos si este lo amerita. Si el trabajo no requiere planchas y negativos se realiza la plancha en el CTP, en sustratos de master o poliéster, luego pasa directamente a impresión.
- 6.7** El trabajo impreso pasa a terminados donde se refila, se pliega, se intercala, se cose, se empaca según el caso.
- 6.8** Luego pasa a Gerente de Producto quien a su vez hace la entrega del trabajo al cliente.

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 4 de 4</b>
		<b>Versión: 01</b>

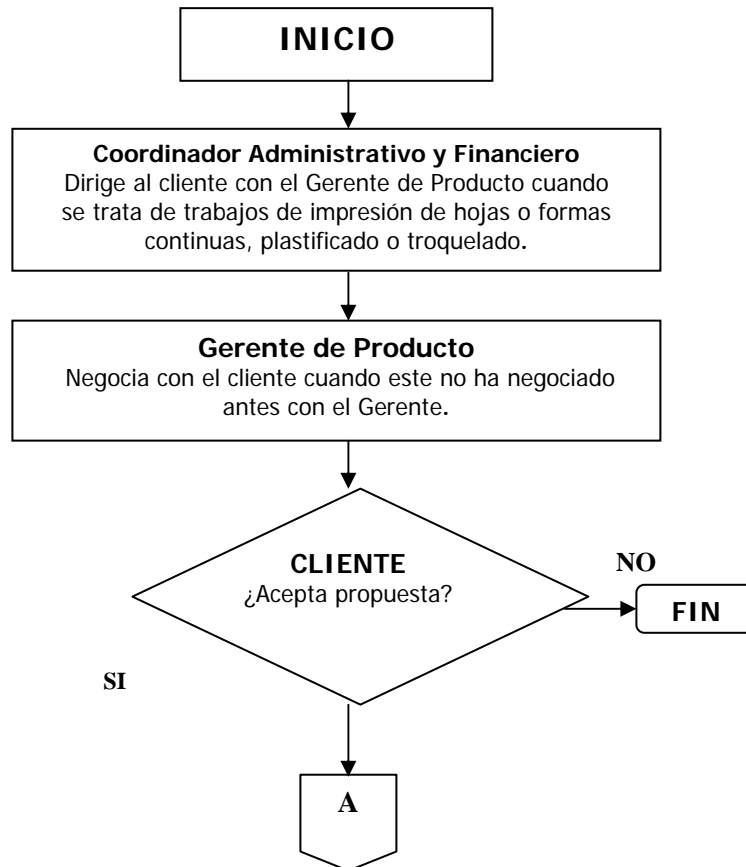
## 7. MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO

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

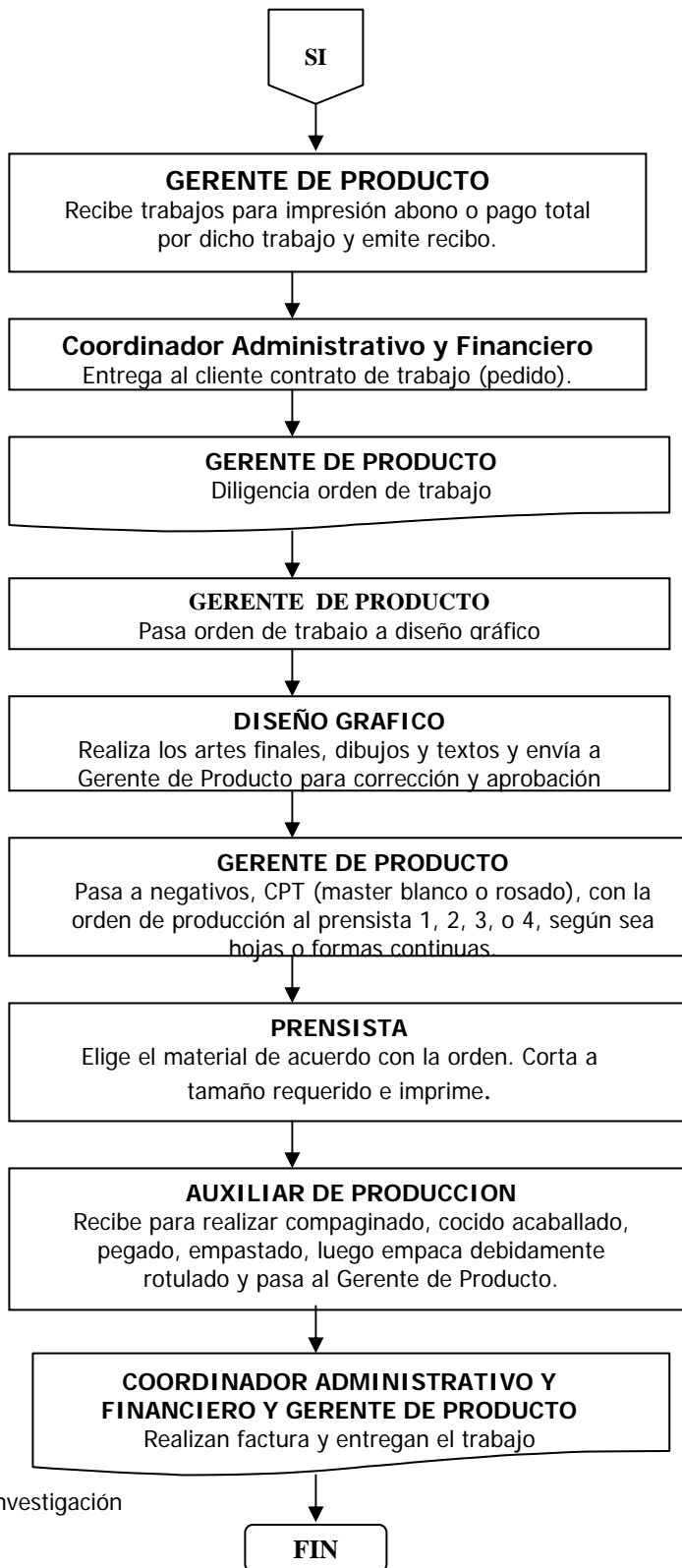
## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Figura ¿?. Flujoograma del proceso productivo

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 4 de 4</b>
		<b>Versión: 01</b>







Fuente: esta investigación

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>56. PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 1 de 3</b>
		<b>Versión: 01</b>

**COPIA CONTROLADA**

**DESCRIPCIÓN GENERAL**

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

1. **Objetivo:** Establecer un procedimiento que se debe tener en cuenta para una oportuna atención al cliente.
2. **Alcance:** Inicia con la capacitación permanente sobre atención al cliente a los colaboradores de la empresa y termina con una atención oportuna por parte de estos.
3. **Responsables:** Todos los colaboradores
4. **Términos y definiciones**
  - **Cliente:** Toda persona que posee un vínculo con la empresa
  - **Solicitud de información:** manifestación del cliente para solicitar orientación sobre los productos que ofrece Papeles & Papeles.

<b>Elaboró:</b>	<b>Reviso:</b>	<b>Aprobó:</b>	<b>Fecha aprobación:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE</b>	<b>Código:</b>
		<b>Pagina 2 de 3</b>
		<b>Versión: 01</b>

**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 más de tres veces, y el empleado debe aplicar el siguiente protocolo:

- **Paso 1:** Buenos días o tardes
- **Paso 2:** PAPELES & PAPELES Impresiones
- **Paso 3:** Le habla NOMBRE DEL EMPLEADO O TRABAJADOR
- **Paso 4:** ¿en que puedo servirle?

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

- Muchas gracias por su llamada, estamos para servirle.

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 3 de 3</b>
		<b>Versión: 01</b>

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

- **Paso 1:** Buenos días o tardes
- **Paso 2:** Mucho gusto, NOMBRE DEL EMPLEADO O TRABAJADOR
- **Paso 3:** ¿en que puedo servirle?

(Se atiende al cliente: si es trabajo de impresión, plastificado o troquelado, lo atiende el Gerente de Producto, el Coordinador Administrativo y Financiero o el Gerente).

- Gracias por haber venido, estamos para servirle

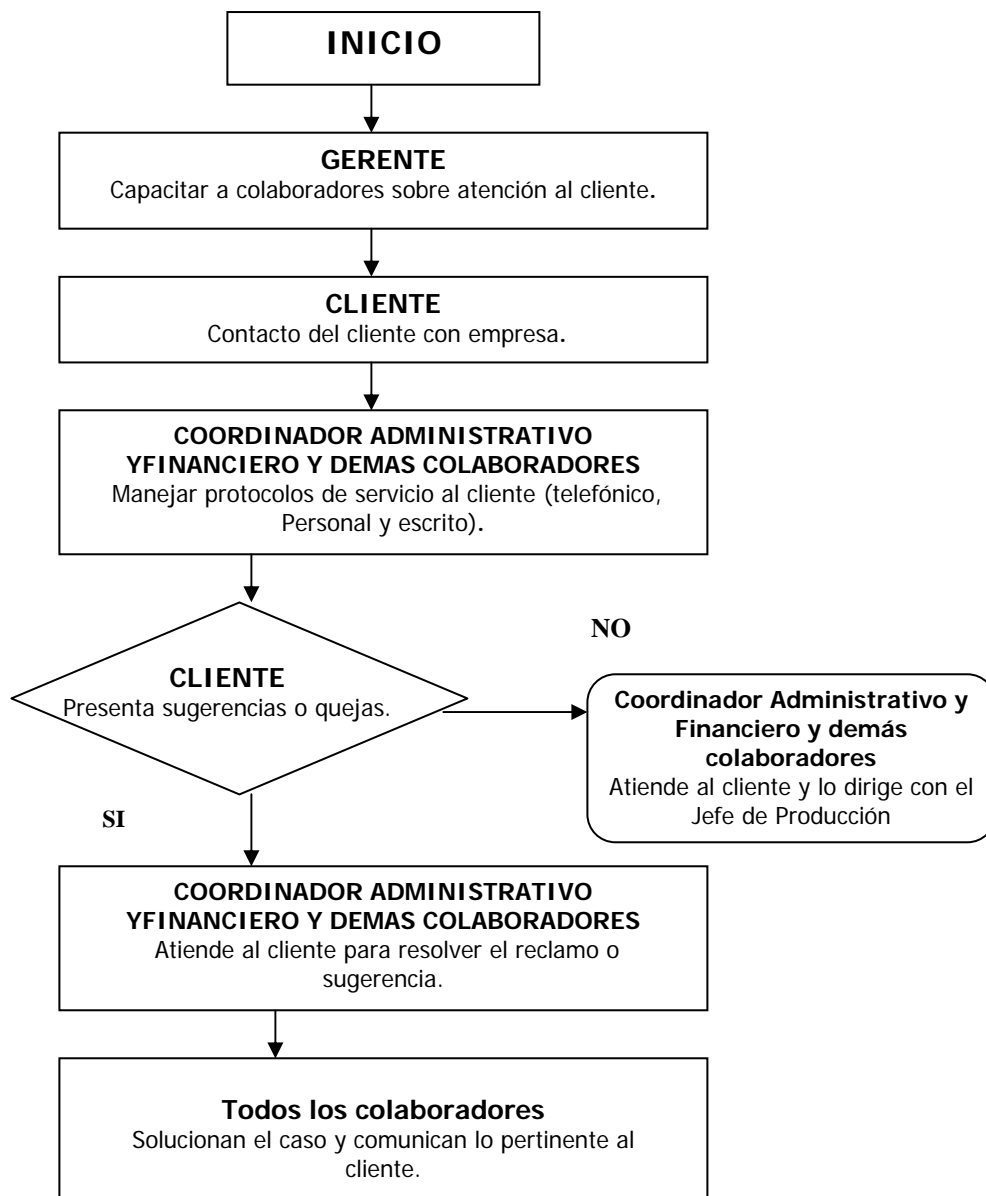
**6.5** Si el cliente no requiere ninguno de los anteriores servicios pero quiere presentar una queja, reclamo o sugerencia, los colaboradores deben atenderla y darle una solución oportuna.

## 7. MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO

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

## 57. FLUJOGRAMA DE PROCESO

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	<b>Código:</b>
	<b>ATENCION AL CLIENTE</b>	<b>Pagina 1 de 1</b>



**Fuente:** esta investigación.

Determinados estos procesos que son los que permiten que los clientes interactúen con la empresa iniciamos la cadena de valor.

**Cadena de valor:** Es el punto de partida de la gerencia del día a día, al establecer la relación existente entre los procesos importantes de la empresa y sus clientes identificamos la cadena de valor.

**Tabla 10. Cadena de valor propuesta para Papeles & Papeles.**

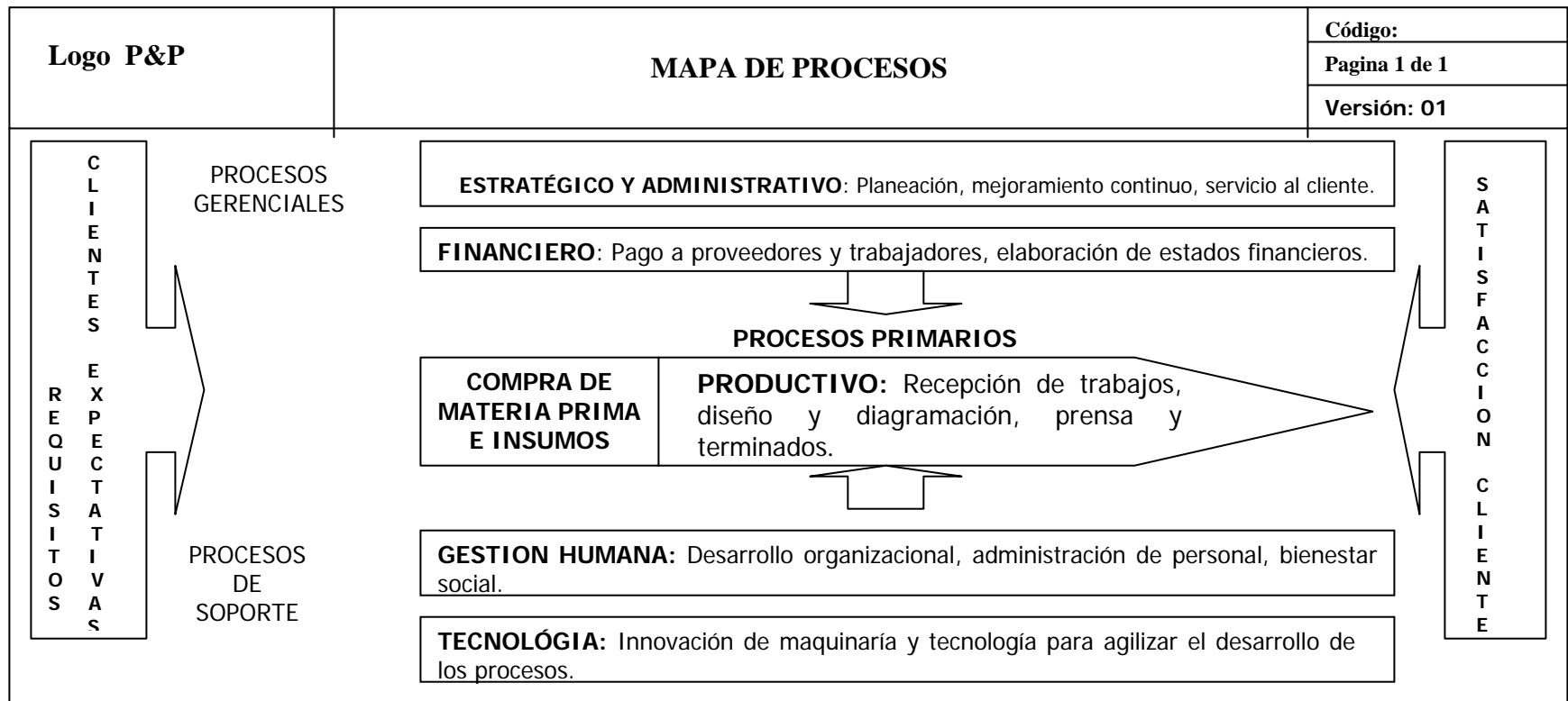
LOGO P & P		CADENA DE VALOR			Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROCESOS DE SOPORTE	PROCESOS DE PRIMER NIVEL	ELEMENTOS DE LA MISION	PRODUCTOS O SERVICIOS	EXPECTATIVAS CLIENTES	CLIENTES REPRESENTATIVOS
<b>Procesos Gerenciales:</b>	<b>Proceso Productivo:</b>	Ofrecer productos relacionados con la industria litográfica	* Trabajos de impresión	* Calidad en los productos	* Empresas
* Estratégico y administrativo	* Recepción de trabajos.	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	* Asesoría prestada	* Oportunidad en la entrega	* Personas
* Financiero	Diagramación de trabajos,				
<b>Procesos de Soporte:</b>	Impresión, de trabajos y terminados			* Información clara, oportuna y veraz	
* Gestión humana					
* Tecnología	<b>Proceso compra de materia prima</b>				
		nuestro eje fundamen tal para satisfacer las expectativas de los clientes.			

**Fuente:** esta investigación

## 58. PLATAFORMA DOCUMENTAL – PROCESOS

**58.1. Mapa de Procesos.** Como nos plantea Meter 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”<sup>5</sup>.

**Figura 1. Mapa de Procesos**



**Fuente:** esta investigación.

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.

## 59. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de los procesos que se plantea para Papeles & Papeles le permitirá realizar un análisis profundo 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 11. Caracterización proceso Compra de materia prima**

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>CARACTERIZACION PROCESO COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>				<b>Código:</b>
					<b>Página 1 de 1</b>
					<b>Versión: 01</b>
<b>PROVEEDOR</b>	<b>INSUMOS</b>	<b>PROCESO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>CLIENTES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la necesidad de materia prima.</li> <li>• Papelería y demás insumos necesarios para la realización de la actividad principal de la empresa</li> </ul>	<b>COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima lista para el proceso productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeles &amp; Papeles</li> </ul>	
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS</b>	<b>RECURSOS</b>		
* Solicitud a proveedores, Bodega gráfica, ASHE, Dispapeles, Coimpresores, otros.	* Índice de facturas con errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador administrativo y financiero</li> <li>• Gerente de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> </ul>		



**Tabla 12. Caracterización proceso productivo**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO PRODUCTIVO				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos</li> <li>• Todos los trabajadores de Papeles &amp; Papeles</li> </ul>	<p>* Insumos necesarios para la realización de los productos que ofrece la empresa y los trabajos semiterminados que entrega uno de los trabajadores de Papeles &amp; Papeles al siguiente proceso que corresponda.</p>	<b>PRODUCTIVO</b>	<p>* Libros, revistas, afiches, tarjetas, folletos, almanaques, formatos, boletas, formas continuas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Empresas</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS	RECURSOS		
<p>* Orden de trabajo y de salida y demás documentos necesarios</p>	<p>* Todos indicadores de los procesos</p>	<p>* Todos los cargos de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Humanos</li> <li>* Financieros</li> <li>* Físicos</li> </ul>		

**Fuente:** esta investigación

**Tabla 13. Caracterización proceso Recepción de trabajos**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO RECEPCION DE TRABAJOS				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos</li> <li>• Contratos estatales</li> <li>• Materiales</li> </ul>	<b>RECEPCION DE TRABAJOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajos</li> <li>• Información (especificaciones del cliente)</li> <li>• Recubrimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñador gráfico</li> <li>• Auxiliar de sistemas</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<p>* Orden de trabajo</p>	<p>* Satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente</li> <li>• Departamento administrativo</li> <li>• Gerente de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> </ul>		

**Tabla 14. Caracterización proceso Diseño Gráfico**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO DISEÑO GRAFICO				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de producto</li> <li>Coordinador administrativo y financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajos</li> <li>Información (especificaciones del cliente y Gerente de producto)</li> <li>Materiales</li> </ul>	<b>DISEÑO GRAFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master blanco, rosado impresos y negativos de C.T.P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotomecánico</li> <li>Prensista litografía</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
* Orden de trabajo	* Satisfacción del cliente con respecto a la diagramación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñador gráfico</li> <li>Gerente de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> <li>Físicos</li> </ul>		

**Tabla 15. Caracterización proceso fotomecánica.**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO FOTOMECAÁNICA				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñador gráfico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Master blanco, impresos y negativos</li> <li>Materiales</li> <li>Planchas vírgenes</li> </ul>	<b>FOTOMECAÁNICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planchas metálicas terminadas dispuestas para montar a maquina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prensista Litografía</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
* Orden de trabajo	* Índice de planchas con errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotomecánico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> <li>Físicos</li> </ul>		

**Fuente:** esta investigación

**Tabla 16. Caracterización proceso Impresión de trabajos**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO IMPRESIÓN DE TRABAJOS				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fotomecánico</li> <li>Diseñador gráfico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planchas metálicas terminadas</li> <li>Master rosado impreso</li> <li>Materiales: papel (v), cartón P.V.P, periódico, otros sustratos.</li> </ul>	<b>IMPRESIÓN DE TRABAJOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de libros, revistas, impresas</li> <li>Carátulas impresas</li> <li>Afiches impresos</li> <li>Tarjetas, formatos, boletas etc., impresos</li> <li>Formas continuas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar de producción</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
* Orden de trabajo	* Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Litógrafo – prensista</li> <li>Gerente de Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> <li>Físicos</li> </ul>		

**Tabla 17. Caracterización proceso Terminados**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO TERMINADOS				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Litógrafo - prensista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hojas de libros, revistas, etc., impresas</li> <li>Carátulas impresas</li> <li>Afiches impresos</li> <li>Tarjetas, formatos, boletas etc. Impresos</li> <li>Formas continuas</li> </ul>	<b>TERMINADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros, revistas, afiches, tarjetas, formatos, formas continuas, boletas, etc., empaquetados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas</li> <li>Empresas</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de trabajo</li> <li>Orden de salida</li> </ul>	* Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliar de Producción</li> <li>Gerente de Producto</li> <li>Coordinador Administrativo y financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Tecnológicos</li> <li>Físicos</li> </ul>		

**Tabla 18. Caracterización proceso financiero**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO FINANCIERO				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos</li> <li>• Entidades financieras</li> <li>• Trabajadores de Papeles &amp; Papeles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas</li> <li>• Nomina</li> <li>• Contratos o pedidos</li> <li>• Documentos bancarios</li> </ul>	<b>FINANCIERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos</li> <li>• Cheques</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Declaración IVA, de renta y de impuesto al patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de insumos</li> <li>• Gerente</li> <li>• Propietarios de Papeles &amp; papeles</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Legislación</li> <li>* Factura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Margen bruto de utilidad</li> <li>* Índice de crecimiento en ventas etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador administrativo y financiero</li> <li>• Gerente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> </ul>		

**Fuente:** esta investigación

**Tabla 19. Caracterización proceso Atención al cliente.**

Logo P&P	CARACTERIZACION PROCESO ATENCION AL CLIENTE				Código:
					Página 1 de 1
					Versión: 01
PROVEEDOR	INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de Papeles &amp; Papeles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre el portafolio de la empresa</li> <li>• Conocimientos y habilidades de los trabajadores</li> </ul>	<b>ATENCION AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Empresas</li> </ul>	
DOCUMENTOS	INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	RECURSOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formato de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Porcentaje de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas</li> <li>* Satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> </ul>		

## 60. PLAN DE CONTROL DE PROCESOS

**Plan de Control para los diferentes procesos.** En este documento se busca plantear para la Empresa Papeles & Papeles 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 20. Plan de control de procesos**

Logo P&P		PLAN DE CONTROL DE PROCESO							Código:	
									Pagina 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 Gerente de producto	Revisando el trabajo antes de mostrarlo al cliente y después de indicarlo realizando una encuesta de satisfacción	Formato de encuesta	El boceto no cumpla con las expectativas del cliente	Escuchar las correcciones que el cliente mencione y aplicarlas al diseño	
Impresiones en masters y negativos con errores	Master, (impresos) y negativos sin errores	100%	Índice de master y negativos con errores	0%	Gerente de producto	Revisión Visual	Formato de control de producción	El trabajo contenga errores	Devuelve el trabajo a diseño a imprenta para que realicen correcciones	
Planchas metálicas con errores	Planchas metálicas sin ningún error	100%	Índice de planchas con errores	0%	Gerente de producto	Revisión Visual	Formato de control de producción	Planchas terminadas tengan errores	Devuelve el trabajo a auxiliar de producción para que corrija	

Viene

Logo P&P		PLAN DE CONTROL DE PROCESO							Código:	
									Pagina 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 de inoportuna	Oportunidad	100%	Índice de entregas realizadas fuera de plazo	0%	Gerente de producto	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%	Gerente de producto	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%	Gerente Coordinador administrativo y financiero Gerente de producto	Encuesta dirigida a clientes	Formato de encuesta	Mala atención a los clientes	Identificar la razón de la mala atención y tomar los correctivos necesarios	

Viene

Logo P&P		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%	Gerente de producto	Revisión visual	Formato de control de pedidos erróneos	Alto índice de facturas con errores	Identificar la causa de la demora y tomar acción correctiva	
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	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 la razón de la mala atención y tomar los correctivos necesarios	

Fuente: esta investigación

## 61. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores de gestión se entiende, 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:

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

## 62. INDICADORES PROPUESTOS PARA LA EMPRESA “PAPELES & PAPELES”

**62.1. 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.

**62.2. 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.



**62.3. 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.

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

**62.4. 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.

$$2. \text{ Índice de participación} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$$

**En el mercado**

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

**En ventas**

**62.5. 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.

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

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

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

**62.6. 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 no 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 empresa Papeles & Papeles.

\* Índices para empleados y trabajadores

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

$$2. \text{ Sugerencias por cada Funcionario} = \frac{\text{No. de sugerencias al mes}}{\text{No. de colaboradores de la empresa}}$$

$$3. \text{ Índice de atención a Las sugerencias} = \frac{\text{No. de sugerencias al mes atendidas} \times 100}{\text{No. de sugerencias al mes realizadas}}$$

$$4. \text{ Porcentaje de satisfacción De las quejas realizadas} = \frac{\text{No. de quejas satisfechas} \times 100}{\text{Total de quejas formuladas}}$$

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

**62.7. 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”<sup>6</sup>. Por lo tanto teniendo en cuenta lo anterior se diseñaron los siguientes indicadores:

$$6. \text{ Satisfacción del cliente Con respecto a diagramación Del trabajo} = \frac{\text{No. de clientes satisfechos con el boceto} \times 100}{\text{total clientes encuestados}}$$

---

6. HARRINGTON. Op cit., p. 354

7. **Satisfacción del cliente** =  $\frac{\text{No. de clientes satis. Con la atención recibida}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$   
**Con respecto a la atención**  
**Recibida**
8. **Satisfacción del cliente** =  $\frac{\text{No. de clientes satisfechos con el producto}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100$   
**Con respecto al producto**  
**Terminado**
9. **% de quejas** =  $\frac{\text{No. de quejas o sugerencias resueltas en 1 mes}}{\text{Total de quejas o sugerencias presentadas en 1 mes}} \times 100$   
**Solucionadas o**  
**Sugerencias atendidas**
10. **Índice de master, y** =  $\frac{\text{No. de master, papel y negativos con errores}}{\text{Total master, papel y negativos impresos}} \times 100$   
**Y negativos con**  
**Errores**
11. **Índices de planchas** =  $\frac{\text{No. de planchas con errores}}{\text{total planchas terminadas}} \times 100$   
**Con errores**
12. **Índice de** =  $\frac{\text{No. de trabajos entregados fuera del plazo establecido}}{\text{total entregas realizadas}} \times 100$   
**Entregas**  
**Realizadas fuera de plazo**
13. **Índice de facturas** =  $\frac{\text{No. de facturas con errores}}{\text{total de facturas}} \times 100$   
**Con errores**

### 63. PLATAFORMA DOCUMENTAL - INDICADORES

**Tabla 21. Definición de Indicadores**

Logo P&P	DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:			
							Página 1 de 8			
							Versión: 01			
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				DESCRIPCION
Master, impresos y negativos	Litógrafo – Prensista, Auxiliar de producción			X			Master, (impresos) y negativos sin errores	Índice de master y negativos con errores	(No. de master, y negativos con errores/total master, papel y negativos impresos) x 100	0%
Planchas metálicas terminadas	Auxiliar de producción			X			Planchas metálicas sin errores	Índice de planchas con errores	(No. de planchas con errores/ total planchas terminadas) x100	0%

Logo P&P	DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:
							Página 2 de 8
							Versión: 01

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCION	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				
Libros, revistas, formatos, boletas, folletos, formas continuas, etc.	Personas Empresas			X			Trabajos impresos con calidad	Satisfacción del cliente con respecto al producto terminado	(No. de clientes satisfechos con el producto/total clientes encuestados) x 100	100%
Libros, revistas, formatos, boletas, folletos, formas continuas, etc.	Personas Empresas				X		Trabajos entregados oportunamente	Índice de entregas realizadas fuera de plazo	(No. de trabajos entregados fuera del plazo establecido/total entregas realizadas) x 100	0%

Logo P&P	DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:			
							Página 3 de 8			
							Versión: 01			
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				DESCRIPCION
Asesoría brindada por los empleados y trabajadores	Personas Empresas				X		Información clara, oportuna y verás	Satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida	(No. 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	(No. de clientes satisfechos con el boceto/total clientes encuestados) x 100	100%

Logo P&P	DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:			
							Página 4 de 8			
							Versión: 01			
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				DESCRIPCION
Servicio y asesoría al cliente	Personas Empresas				X		Quejas, reclamos y sugerencias atendidas oportunamente	% de quejas o sugerencias atendidas y solucionadas	(No. de quejas o sugerencias resueltas/total quejas o sugerencias presentadas) x 100	100%
Capacitación	Personas Empresas					X	Capacitaciones permanentes	Índice de capacitación	(Total horas de capacitación en el periodo/total horas laboradas en el periodo) x 100	

Logo P&P		DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:		
								Pagina 5 de 8		
								Versión: 01		
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				DESCRIPCION
Motivación	Empleados y Trabajadores					X	Alta motivación y participación de los empleados	Índice de ausentismo	(No. de faltas no justificadas/ No. de faltas promedio) x 100	0%
								Sugerencias por cada empleado o trabajador	(No. de sugerencias/ No. de trabajadores de la empresa) x 100	



<b>Logo P&amp;P</b>	<b>DEFINICIÓN DE INDICADORES</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 6 de 8</b>
		<b>Versión: 01</b>

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META	
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				DESCRIPCION
Motivación	Empleados y Trabajadores					<b>X</b>	Alta motivación y participación de los empleados	Índice de atención a las sugerencias o quejas	(No. de sugerencias o quejas atendidas/No. de sugerencias o quejas realizadas) x 100	100%
								Porcentaje de satisfacción con las quejas o sugerencias atendidas	(No. de quejas o sugerencias satisfechas(total de quejas o sugerencias formuladas) x 100	100%

<b>Logo P&amp;P</b>	<b>DEFINICIÓN DE INDICADORES</b>	<b>Código:</b>
		<b>Página 7 de 8</b>
		<b>Versión: 01</b>

PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE					DESCRIPCION	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS				
Materia prima	Papeles & Papeles			X			Pedidos de materia prima sin errores	Índice de facturas con errores	(No. de facturas con errores/total facturas) x 100	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	Empleados y trabajadores, proveedores de insumos, gerente, DIAN			X	X		Información financiera clara verás 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	

Logo P&P		DEFINICIÓN DE INDICADORES						Código:		
								Página 8 de 8		
								Versión: 01		
PRODUCTO/ SERVICIO	CLIENTE	NECESIDADES DEL CLIENTE						NOMBRE DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	META
		TIPO								
		COSTO	SEGURIDAD	CALIDAD	OPORTUNIDAD	DISPOSICION DE LOS EMPLEADOS	DESCRIPCION			
Pagos, cheques, estados financieros, presupuesto, certificado de retención en la fuente, declaración de retención en la fuente, de renta y de impuesto al patrimonio.	Proveedores de insumos, gerente, 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

## 64. MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES

**Tabla 22. Matriz de instrumentación de indicadores**

Logo P&P	MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES					Código:
						Pagina 1 de 5
						Versión: 01
INDICADOR	¿ POR QUÉ )	¿ QUIÉN ?	¿DÓNDE?	FRECUENCIA	¿ CÓMO ?	
Índice de master y negativos con errores	Es necesario medir este ítem para asegurar la eficiencia del proceso de diseño y diagramación de Trabajos	Gerente producto de	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	Gerente producto de	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 Papeles & Papeles y en que aspectos hay que mejorar.	Gerente, Gerente de producto, Coordinador administrativo 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.	Gerente producto de	Área de producción	Mensual	Llevando un control mensual de la producción en esta área	

Logo P&P	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 empleados y trabajadores de Papeles & Papeles.	Gerente Gerente de producto Coordinador administrativo y financiero	Empresa	Cada 6 meses	Realizando una investigación de mercados	
Satisfacción del cliente con respecto al diseño y diagramación del trabajo	Es necesario medir este ítem para asegurar la eficiencia del proceso de diseño y diagramación de Trabajos	Gerente Gerente de producto Coordinador administrativo 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 administrativo 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	

Logo P&P	MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN 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 administrativo y financiero	Empresa	Anual	Llevando un programa de capacitaciones	
Índice de ausentismo	Su medición nos permite determinar el compromiso de los empleados y trabajadores con su trabajo	Coordinador administrativo 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 empleados y trabajadores	Coordinador administrativo y financiero	Empresa	Cada 3 meses	A través de reuniones (para genera 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 empleados y trabajadores	Coordinador administrativo 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 empleados y trabajadores con las sugerencias o quejas atendidas	Coordinador administrativo y financiero	Empresa	Cada 6 meses	A través de una encuesta dirigida a los empleados y trabajadores	

Logo P&P	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	Gerente de producto	Área de producción	Mensual	Revisando las facturas con errores y registrándolas	
Margen bruto de utilidad	Es necesario aplicar este indicador porque mide el nivel de ejecución y el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso	Coordinador administrativo 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 administrativo 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 administrativo y financiero	Área administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los estados financieros	
Margen neto de utilidad	Es necesario aplicar este indicador porque determina la competitividad de la empresa	Coordinador administrativo y financiero	Área administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los estados financieros	

Logo P&P	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 administrativo 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 administrativo 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 administrativo 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 administrativo y financiero	Área administrativa	Anual	Utilizando la información que brinden los estados financieros	

**Fuente:** esta investigación



## 65. ESTRATEGIAS

Estrategias propuestas para Papeles & Papeles. 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.

- 65.1. Capacitación para los empleados y trabajadores.** 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.
- 65.2. Realizar evaluaciones de desempeño.** Es importante medir el desempeño de los trabajadores de Papeles & Papeles, porque esto le permitirá al Gerente tener un adecuado gerenciamiento de sus talento humano, esto acompañado de una adecuada retroalimentación ayudará al evaluador y al evaluado a diseñar estrategias de mejoramiento.
- 65.3. Programar reuniones.** Se recomienda programar reuniones periódicas con los trabajadores de la empresa, clientes y proveedores de Papeles & Papeles, para mantenerlos informados constantemente a cerca de los cambios que se realicen y del mejoramiento continuo que se quiere lograr.
- 65.4. 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.
- 65.5. 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.
- 65.6. 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 Papeles & Papeles quiere comunicar a través de dichas herramientas no les esta llegando.

Esta estrategia de penetración de mercado es aplicable en la empresa porque los mercados presentes no están saturados con sus productos. La estrategia de Diversificación Concéntrica es la adición de productos y servicios nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. Papeles & Papeles podría ofrecer nuevos productos usando los insumos que se desperdician al realizar su actividad principal, además de plastificado, troquelado y revestimientos.

**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

**65.7. 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.

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

**65.9. Establecer el programa cinco eses.** El cual busca mejorar el ambiente de trabajo y buscar una armonía en los puestos de trabajo. Este programa esta 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 auditorias 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.

**65.10. Crear equipos de mejoramiento para análisis y solución de problemas.** Formar equipos con los colaboradores de Papeles & Papeles 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 eliminarlos o minimizarlas.

## 66. FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS

**Tabla 23. Formulación de planes operativos**

<b>1. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO</b>					
<b>OBJETIVO:</b> INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS					
<b>PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>SEGUIMIENTO (INDICADORES)</b>
Mejoramiento de herramientas administrativas	Elaborar y dar a conocer las mejoras del Manual de Procesos y Procedimientos a los empleados y trabajadores y facultarlos en todos los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar una encuesta que permita recolectar la información para mejorar los procesos que tiene la empresa.</li> <li>* Rediseñar los procesos y estandarizarlos con su respectiva documentación</li> <li>* Capacitar a los empleados sobre su forma de utilización</li> <li>* Evaluar a los empleados y retroalimentar.</li> </ul>	Gerente Empleados y trabajadores	Buscar que los trabajadores conozcan y cumplan el manual de procesos y procedimientos en un 100%	Conocimiento y cumplimiento del manual de procesos y procedimientos = (No. de trabajadores que conocen y cumplen el manual de P y P/ total de colaboradores encuestados o entrevistados) x 100
	Elaborar y dar a conocer las mejoras del Manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar y aplicar encuestas para análisis de cargos</li> <li>* Rediseñar el manual capacitar a los empleados acerca de la forma de utilización</li> <li>* Evaluar a los empleados y retroalimentar.</li> </ul>	Gerente Empleados y trabajadores	Buscar que los trabajadores conozcan y cumplan el manual de funciones en un 100%	Conocimiento y cumplimiento del manual de funciones = (No. de empleados que conocen y cumplen el manual de funciones/ total de colaboradores encuestados o entrevistados) x 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"> <li>* Buscar la participación voluntaria de los empleados</li> <li>* Tienen que encargarse de controlar y mejorar la calidad (evaluar planes operativos, indicadores, etc.) debe presentar informes periódicos y propuestas de mejoras</li> </ul>	Gerente Gerente de producto Coordinador administrativo y financiero	Cumplir en un 100% las actividades anteriores	Índice de cumplimiento = (No. de actividades realizadas/No. de actividades programadas) x 100

**2. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO**

**OBJETIVO:** INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO 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"> <li>* Realizar encuesta a trabajadores para conocer sus opiniones acerca de cómo debe ser el direccionamiento estratégico de la empresa.</li> <li>* Realizar reuniones con empleados y trabajadores para que participen por equipos en la redefinición del direccionamiento</li> <li>* Documentar la misión, visión, objetivos y políticas mejoradas</li> <li>* Establecer indicadores de gestión para medir los anteriores aspectos.</li> </ul>	Gerente Empleados y trabajadores	Buscar que los trabajadores conozcan y cumplan el Direccionamiento Estratégico de la empresa en un 100%	Conocimiento y cumplimiento del Direccionamiento Estratégico = (No. de empleados que conocen y cumplen el Direccionamiento Estratégico/total de colaboradores encuestados)x 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"> <li>* Línea de atención al cliente</li> <li>o</li> <li>* Buzón de sugerencias</li> </ul>	Gerente	Buscar que la eficiencia del mecanismo aplicado en un 100%	Porcentaje quejas o sugerencias atendidas y solucionadas = (No. de quejas o sugerencias presentadas en un mes) x 100

<b>3. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO</b>					
<b>OBJETIVO: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS</b>					
<b>PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>SEGUIMIENTO (INDICADORES)</b>
Rediseño de la estructura organizacional	Redefinir el organigrama de la empresa	* 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 = (No. de actividades realizadas/ No. de actividades programadas) x100
Buscar un mayor orden en el aspecto físico de la empresa	Realizar la respectiva señalización	* 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 = (No. de actividades realizadas/ No. de actividades programadas) x 100
Medir el desempeño de la empresa, de sus trabajadores y de sus procesos	Establecer indicadores de gestión que necesite la empresa	* Diseñar los indicadores * Aplicar los indicadores para realizar pruebas * Documentar los indicadores escogidos * Realizar retroalimentación	Gerente de producto Coordinador administrativo y financiero	Cumplir en un 100% las anteriores actividades	Índice de cumplimiento = (No. de actividades realizadas/ No. de actividades programadas) x 100
Capacitar permanentemente a los colaboradores	Realizar las capacitaciones pertinentes	* 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 empleados y trabajadores sobre cambios que se presenten	Utilizar mecanismos de comunicación	* 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 = (No. de reuniones realizadas/ No. de reuniones programadas) x 100

#### 4. FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO

<b>OBJETIVO: INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD MEJORANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS</b>					
<b>PLANTEAMIENTOS DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>METAS</b>	<b>SEGUIMIENTO (INDICADORES)</b>
Incrementar la eficiencia del Talento Humano	Formalizar las políticas de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificando las necesidades latentes del personal</li> <li>* Estableciendo políticas relacionadas a las anteriores necesidades (selección, reclutamiento, motivación, etc)</li> <li>* Protocolizar esas políticas</li> <li>* Difundir esas políticas</li> <li>* Desdoblar cada política en las diferentes áreas</li> </ul>	Gerente Coordinador administrativo y financiero	Buscar la interiorización de las políticas por parte de todo el personal en un 100%	Cumplimiento de políticas establecidas = (No. de trabajadores que conocen y aplican las políticas / total trabajadores) x 100
	Realizar evaluaciones de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar la prueba correspondiente según los cargos</li> <li>* Aplicar la prueba periódicamente correspondiente</li> <li>* Retroalimentar</li> </ul>	Gerente	Realizar las evaluaciones programadas en un 100%	Cumplimiento de evaluaciones de desempeño = (No. de evaluaciones realizadas / No. de evaluaciones programadas) x 1000
	Mejorar el clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar encuestas de clima laboral</li> <li>* Organizar, sistematizar y analizar información</li> </ul>	Coordinador administrativo y financiero	Encuestar el 100% de los trabajadores	Cobertura de trabajadores encuestados = (No. de trabajadores encuestados / total trabajadores) x 100
	Mejorar el ambiente físico de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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.</li> <li>* Capacitar a los trabajadores sobre este programa</li> <li>* Realizar auditorias para calificar estos 5 aspectos</li> </ul>	Gerente Coordinador administrativo y financiero	Buscar que los trabajadores cumplan al 100% estos 5 aspectos	Cumplimiento de las 5 eses = (No. de trabajadores con buena calificación /total trabajadores evaluados) x 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"> <li>* Tomando una muestra de 30 clientes para realizar una encuesta piloto (sondeo)</li> <li>* Realizando una encuesta mejorada tomada del sondeo</li> <li>* Tomar una muestra representativa de todo su mercado potencial</li> <li>* Realizar el trabajo de campo</li> <li>* Organizar, sistematizar y analizar la información</li> </ul>	Gerente Empleados y trabajadores	Encuestar el 100% de la muestra  Encuestar el 100% de la muestra	<p>Porcentaje de clientes encuestados = (No. de clientes encuestados / treinta y cinco clientes ) x 100</p> <p>Porcentaje de clientes encuestados = (No. de clientes encuestados /total muestra) x 100</p>
Aprovechar eficientemente las herramientas publicitarias	Realizar un estudio de medios, basándose en un sondeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tomando una muestra de 30 clientes para realizar una encuesta acerca de los medio de comunicación que más utilizan</li> <li>*Intensificar la publicidad utilizando los medios que más les guste a los clientes.</li> </ul>	Gerente Empleados y trabajadores	Lograr que los mensajes publicitarios lleguen al 100% del mercado objetivo	Conocimiento del cliente sobre Papeles & Papeles = (No. de clientes que conocen los productos de la empresa /total clientes encuestados) x 100
Aplicar el portafolio de productos	Aprovechar los insumos que se desperdicien	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar un estudio de factibilidad</li> </ul>	Gerente de producto	Cumplir en un 100% las anteriores actividades	Índice de cumplimiento = (No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas) x 100

**Fuente:** esta investigación

**67. PRESUPUESTO PARA PLANES OPERATIVOS**  
PLAN OPERATIVO 3

**Tabla 24. Presupuesto para planes operativos**

PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS					
PLAN OPERATIVO 1					
CONCEPTO	NUMERO	TIEMPO EN DIAS	VALOR POR DIA	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	50.000	25.000	250.000
Realización de la capacitación – capacitador.		1	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>1.250.000</b>

PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS					
PLAN OPERATIVO 2					
CONCEPTO	NUMERO	TIEMPO EN DIAS	VALOR POR DIA	VALOR 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	750.000
					750.000
SUBTOTAL	1			30.000	30.000
2. Implementación de un Buzón de sugerencias				216.000	216.000
Buzón de sugerencias				50.000	50.000
Línea telefónica	1			340.000	340.000
Papelería mensual					
Persona que atiende la línea o realiza mantenimiento del buzón de sugerencias					
SUBTOTAL					
<b>TOTAL</b>					<b>1.386.000</b>



PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS					
PLAN OPERATIVO					
CONCEPTO	NUMERO	TIEMPO EN DIAS	VALOR POR DIA	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Señalización de la empresa que permita mayor orden y estética al espacio físico de la misma.					
Personal que realiza la instalación de avisos	2	2			
Área administrativa					
- Gerencia					
- Secretaria	1			20.000	20.000
- Coordinador Administrativo y financiero.	1			20.000	20.000
	1			20.000	20.000
Área de producción					
- Jefe de producción	1			20.000	20.000
- Diseñador Gráfico	1			20.000	20.000
- Almacén	1			20.000	20.000
- Zona de maquinas	1			20.000	20.000
- Encuadernación	1			20.000	20.000
Señalización preventiva o informativa					
- Evacuación	1			20.000	20.000
- Prohibido el ingreso a personas particulares	1			20.000	20.000
SUBTOTAL					2.000.000
<b>TOTAL</b>					<b>200.000</b>
PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS					
PLAN OPERATIVO 4					
CONCEPTO	NUMERO	TIEMPO EN DIAS	VALOR POR DIA	VALOR UNIDAD	VALOR TOTAL
Establecer y aplicar políticas relacionadas con el talento humano.					
Establecer políticas (personal)	2	1			
Estudio a través de entrevistas a nivel interno					
- Creación de entrevista	1	2	50.000	25.000	100.000
- Aplicación de entrevista	1	1	25.000	25.000	25.000
- Papelería y suministros				10.000	10.000
SUBTOTAL					135.000
Incrementar sentido de pertenencia y eficiencia a través de la retroalimentación.					
Desdoblar políticas en todas las áreas.		1/2			
- Personas responsables (gerente y coordinador administrativo y financiero) a través de reuniones	2		100.000		100.000
- Evaluaciones de desempeño y de clima organizacional					
- persona que diseña de la prueba					
- Aplicación de la prueba		1	25.000	25.000	25.000
- Papelería y suministros					
<b>TOTAL</b>					<b>260.000</b>

<b>PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS</b>					
<b>PLAN OPERATIVO 4</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>TIEMPO EN DIAS</b>	<b>VALOR POR DIA</b>	<b>VALOR UNIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Creación y aplicación de indicadores de gestión.					
Diseño de indicadores – personas que diseñan y documentan	2	5	50.000	25.000	250.000
Aplicación de indicadores – personas responsables (jefe producción y coordinador administrativo y financiero) Papelería	2			10.000	10.000
<b>SUBTOTAL</b>					<b>260.000</b>
Capacitación respecto a indicadores					
Logística Personas	1	2	100.000	100.000	200.000
Realización de capacitación Personas	1	1/2	500.000	500.000	500.000
<b>SUBTOTAL</b>					<b>700.000</b>
<b>TOTAL</b>					<b>960.000</b>
<b>PRESUPUESTO PLANES OPERATIVOS</b>					
<b>PLAN OPERATIVO 5</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>NUMERO</b>	<b>TIEMPO EN DIAS</b>	<b>VALOR POR DIA</b>	<b>VALOR UNIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
2. Estudio de mercado					
Personal de trabajo					
- Personal que crea y hace las encuestas	1	6	150.000	25.000	150.000
- Personal que encuesta	2	6	300.000	25.000	300.000
- Personal que organiza tabula y analiza	1	11	275.000	25.000	275.000
Papelería, suministros y herramientas					
- Resmas de papel	4			20.000	80.000
- Toner	4			80.000	320.000
- Lápiz	4			1.000	4.000
- Borradores	4			500	2.000
- Tablas para encuestar	3			4.000	12.000
- Alquiler computador para análisis	2	12	20.000	480.000	480.000
<b>SUBTOTAL</b>					<b>1.623.000</b>
<b>TOTAL</b>					<b>8.850.000</b>
<b>TOTAL COSTO PLANES OPERATIVOS</b>					<b>8.850.000</b>

## **68. DIFUSIÓN DEL PLAN**

Para la realización de la difusión es de vital importancia tener en cuenta las premisas sobre la que partió la planeación. La gerencia deberá comunicar a todos los empleados y trabajadores que participan en el proceso productivo la toma de decisiones y dar instrucciones para elaborar programas de actividades que permitan difundir y lograr pernear cada eslabón de la producción con las premisas de la planeación, esta comunicación se convierte en la etapa clave para lograr los resultados propuestos y la generación del plan de mejoramiento, traiga como resultados el aprovechamiento de las oportunidades y minimice al máximo las amenazas externas que se encuentran en el ambiente del sector.

## 69. CONCLUSIONES

Papeles & Papeles es una de las pocas empresas en el Municipio de Pasto dentro del sector de artes gráficas que brinda servicios de maquila para empresarios dedicados a la impresión y transformación de papel generando crecimiento económico a las empresas de menor escala, con una rentabilidad aceptable manteniendo las condiciones del mercado y generando crecimiento a las empresas del sector.

La empresa Papeles & Papeles es consciente de que la permanente transformación e implemento de la calidad en los proceso tanto administrativos y operativos son requisitos para alcanzar el crecimiento y la competitividad, razón por la cual formulo el plan de mercadeo estratégico que se convertirá en un instrumento de conocimiento de la empresa del mercado y de las expectativas de los clientes para lograr satisfacer sus necesidades y aumentar su satisfacción.

La puesta en venta de productos y servicios con calidad que ofrece Papeles & Papeles se basa en los siguientes principios: partiendo del servicio al cliente con eficacia y eficiencia genera desarrollo económico y social creando puestos de empleo para personas y empresas dedicadas al explotar el sector de las artes gráficas, inclinándose particularmente a las de menor escala.

Papeles & Papeles a planeado su horizonte de permanencia en el mercado mediante la implementación de la planeación estratégica la que define el rumbo de la organización y la formulación de la gestión operativa con bajos costos y alta rentabilidad imprimiendo el sello de calidad a sus servicios y productos que busca fundamentalmente garantizar un excelente servicio, con estándares asociados a las normas ISO 90001. Lo mismo que la aplicación del sistema de calidad a la administración adecuada del talento humano.

La empresa establece después de este estudio un sistema de mejoramiento continuo que permitirá lograr la satisfacción del cliente, mejorar el proceso productivo y vender servicios de calidad.

La rentabilidad es uno de los indicadores que miden la solidez de la empresa y la eficiencia en el manejo de los recursos con respecto al costo a la fijación de precios y a la obtención de excelentes resultados, además de proporcionar liquidez y generar una buena capacidad de planeación tributaria.

Los ingresos de la empresa se incrementan en la medida de la aplicación de las estrategias de penetración del mercado, expansión a nuevos mercados situados geográficamente de Ipiales, Túquerres, Samaniego y Tumaco.

Uno de los principales objetivos de la empresa es consolidarse como una empresa que maquila productos impresos y acabados litográficos para comerciantes y empresas del sector interesadas en explotar el renglón.

La empresa Papeles & Papeles tiene competidores de alta tecnología los que presentan alta rivalidad a los que tiene que superar tanto en planta como en atención al cliente para proyectar como la empresa líder en el sector de las Artes Gráficas.

El interés de los propietarios en la recolección de la información y las actividades para la construcción del Plan de Mejoramiento permitió desarrollar este trabajo.

Queda demostrado que el trabajo en equipo funciona como política empresarial y ayuda a enfrentar los momentos de verdad generando la satisfacción al cliente.

El empoderamiento que parte de una capacitación se revierte en la formación del talento humano para dirigir estratégicamente la empresa Papeles & Papeles hacia la calidad que sea reconocida con productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

La participación activa de la empresa indica que la motivación de Papeles & Papeles por encontrar la calidad en los productos se vuelve una constante y una política tanto de los directivos como de los empleados y trabajadores.

El proceso de mejoramiento invita a la empresa en todas sus áreas a eslabonarse para generar productos de calidad de tal forma que la empresa cuente con plataformas de medición y evaluación de su rendimiento.

Implementar modelos e indicadores de gestión permite a Papeles & Papeles tomar decisiones correctas para la penetración de los nuevos mercados.

La adquisición de nueva maquinaria para revestimientos y acabados determinará la calidad, la eficiencia y la eficacia de Papeles & Papeles en la generación de productos impresos y servicios.

Los clientes internos tienen buena imagen de Papeles & Papeles en cuanto a impresos y ahora nos granjearemos la misma imagen con los acabados.  
Después de implementar la planeación estratégica y el mejoramiento la empresa está pensando en la nueva ubicación de sus instalaciones que permitan desaparecer el hacinamiento.

La mejora de los procesos se realizará bajo el método de CICLO PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) que indica a la empresa el camino para la mejora y con ello implementar el ciclo EHVA (estandarizar, hacer, verificar y actuar) que nos aproxima a mejoras constantes y permanentes.

De tal manera que una mejora se convierta en un escalón para alcanzar la calidad.

## 70. RECOMENDACIONES

Implementar el Plan de Mejoramiento Continuo para lograr un excelente servicio de atención al cliente.

Evaluar el plan estratégico de marketing después de cada ejercicio contable con el fin de redireccionar o si es del caso tomar correctivos necesarios a tiempo para lograr los objetivos propuestos.

El plan debe ser socializado en todos los niveles de la empresa.

Empoderar a los trabajadores en los distintos procesos de la producción de los bienes y servicios que ofrece; la sesión de la autoridad permitirá a los colaboradores actuar responsablemente en cada proceso que de suyo apalanca los resultados satisfactorios para los productos.

Implementar el plan de capacitación que involucre los temas enunciados en el contexto del trabajo que son motivación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, cambio organizacional, manejo de manuales y protocolos y como última instancia el mejoramiento continuo.

El plan de mejoramiento será iniciativa de la Gerencia General como de la Gerencia de Producto quien debe implementar el plan de mejoramiento para lograr el compromiso total de todos los empleados y trabajadores.

La empresa Papeles & Papeles deberá tener presente las siguientes consideraciones:

1. Analizar oportunamente el direccionamiento estratégico ya que este nos permite tener un horizonte mas claro.
2. Examinar el diagnostico básicamente el DOFA para saber en que punto la empresa se encuentra.
3. Asegurar que la Misión, Visión, Objetivos y Políticas de la empresa sean de conocidas y aplicadas por el persona que en ella labora generando un compromiso personal para posteriores evaluaciones en un plan a futuro.
4. Propender por un mejor bienestar para la empresa, generando sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados y trabajadores, buscando establecer ventajas competitivas que nos posicionen mejor frente a la competencia; obteniendo resultados satisfactorios en la evaluación del plan.
5. Aplicar técnicas de mercadeo en la atención al cliente generando así incrementar ventas y ser más atractivos al mercado.
6. Intensificar y mejorar la comercialización de los productos mediante promoción y publicidad de los mismos.

7. El plan de acción se desarrollará bajo previa inspección y control del Gerente de la empresa, para que contribuya al logro de las metas propuestas.

La empresa debe crear un Comité de Calidad para que monitoree y evalúe las actividades desarrolladas de los productos y servicios, optimizando procesos en busca de mejores resultados, proponiendo metas y acciones de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo que favorezcan la calidad, productividad y competitividad.

Tener en cuenta el análisis de las encuestas que nos permitan implementar acciones correctivas orientadas a eliminar puntos críticos generados.

Implementar un departamento de PQR (peticiones quejas y reclamos) que nos permita valorar causas, corregir las desviaciones y orientarnos hacia un futuro preventivo que nos permita desarrollarnos brindando seguridad a nuestros clientes.

## 71. BIBLIOGRAFIA

- SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Como Orientar su Empresa hacia el servicio al cliente, Bogotá – Colombia, Editorial Bello Matic, agosto de 1.998.
- ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado, Bogotá – Colombia, Editorial Universidad Externado de Colombia, Mayo de 1.993.
- Código del Comercio, Reformado por la ley 222 de 1.995, Bogotá, 1.996
- PATIÑO, Armando. Módulo: Fundamentos Teóricos Algunos conceptos sobre el conocimiento científico.
- TETRA PAK – Manual de Merchandising, 2003
- SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Gerencia y Supervisión de ventas, Bogotá – Colombia, Editorial Artesol, mayo de 1999.
- SOLARTE ESPARZA, Ernesto Módulo: Modelos Gerenciales, mayo de 2004.
- PATIÑO, Armando. Módulo: Gerencia del talento humano, diciembre de 2003
- SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- STONER, James; Freeman, R. Edgard y Gilbert Jr, Daniel R. Administración 6ª. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.
- 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. 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.
- H. BERRY, Thomas. Como Gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá: Mac Graw Hill, 1992. 205 p.
- LOPEZ, Guillermo. El proceso de mejoramiento continuo. Bogotá: Fundación Espiral, 1995. 324 p.
- MASAOKI, Imai. KAIZEN. La clave de la ventaja competitiva Japonesa. México: Continental, 1998. 298 p.
- MATHIAS, Sacase. 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.
- PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali. Universidad del Valle 1990. 97 p.
- VILLEGAS DE LA VEGA, Jesús. Cambio y Mejoramiento continuo. Bogotá: Diana, 1994. 323 p.
- RAMIREZ G., Carlos Arturo. Módulo Gerencia de Mercado. San Juan de Pasto Universidad de Nariño – FACEA 2003. 94 p.
- LUTHER M, William. El plan de mercadeo como desarrollarlo y ponerlo en práctica. Bogotá. Norma 1997. 186 p.



# **ANEXOS**

## Anexos Investigación de mercados definitiva

### ENCUESTAS DE OPINIÓN (n=384)

Determinación de la muestra:

**CALCULO MUESTRAL DE UNA POBLACION FINITA**

$$n = NZ^2pq / (N-1)e^2 + z^2 pq$$

CONDICIONES:	DATOS:			
Nivel de confianza: 95%	N	356,238	P	0.5
Error muestral permitido: e= 5%	N - 1	356,237	Q	0.5
Probabilidad de éxito: p= 0,5	Z	1.96	p*q	0.25
Probabilidad de fracaso: q = 0,5	Z2	38.416	e%	5
Puntuación estándar para Z = 95% = 1,96			e2	0.0025

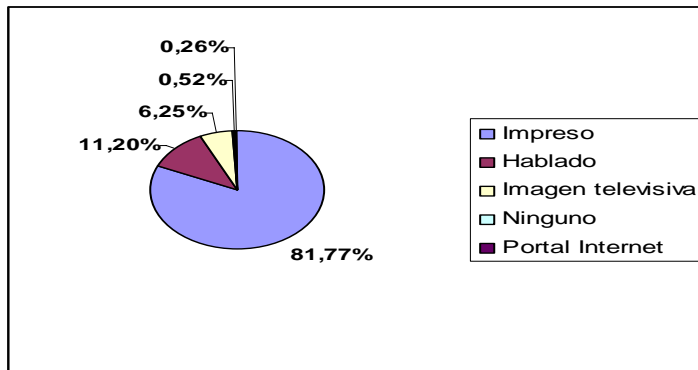
$n = N(1,96)^2(0,5*0,5) / ((N-1)(5\%)^2 + (1,96)^2(0,5*0,5))$	383.7	<b>384</b>
---	-------	------------

### RESULTADO DE LA ENCUESTA

**Cuadro 1. ¿En su empresa con que producto promociona sus servicios?**

PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Impreso	314	81,77%
Hablado	43	11,20%
Imagen televisiva	24	6,25%
Ninguno	2	0,52%
Portal Internet	1	0,26%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

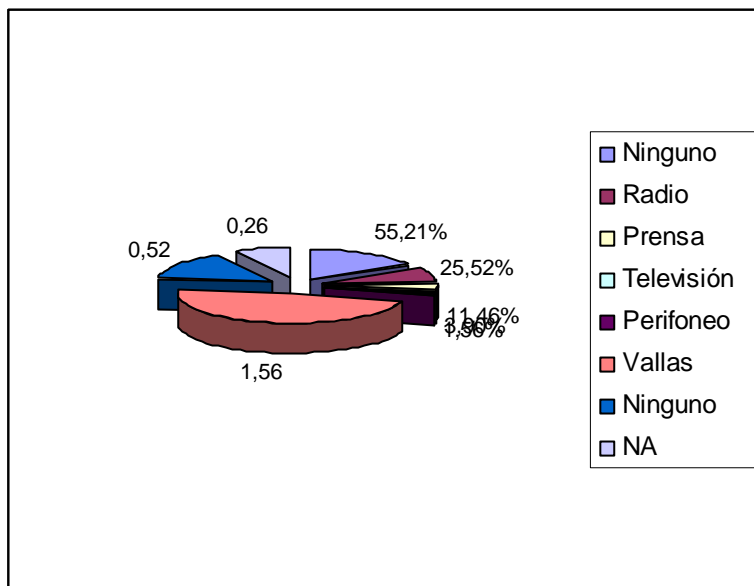
**Figura 1. ¿En su empresa con que producto promociona sus servicios?**



**Cuadro 2. ¿Qué otro medio utiliza?**

PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ninguno	212	55,21%
Radio	98	25,52%
Prensa	44	11,46%
Televisión	15	3,9%
Perifoneo	6	1,56%
Vallas	6	1,56%
Ninguno	2	0,52%
NA	1	0,26%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

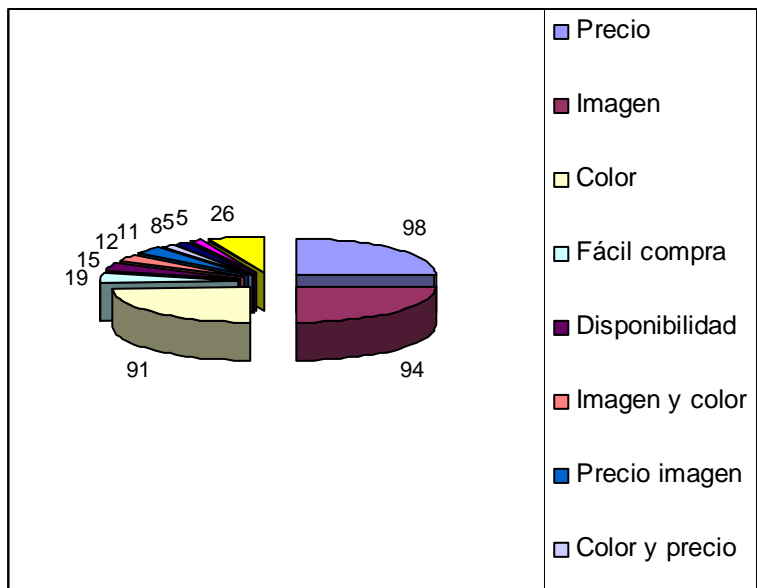
**Figura 2. ¿Qué otro medio utiliza?**



**Cuadro 3. ¿Qué beneficio busca en un impreso?**

BENEFICIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Precio	98	25,52%
Imagen	94	24,48%
Color	91	23,70%
Fácil compra	19	4,95%
Disponibilidad	15	3,91%
Imagen y color	12	3,13%
Precio imagen	11	2,86%
Color y precio	8	2,08%
Imagen y facil compra	5	1,30%
Color, Imagen, Precio	5	1,30%
Otras combianciones	26	6,77%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

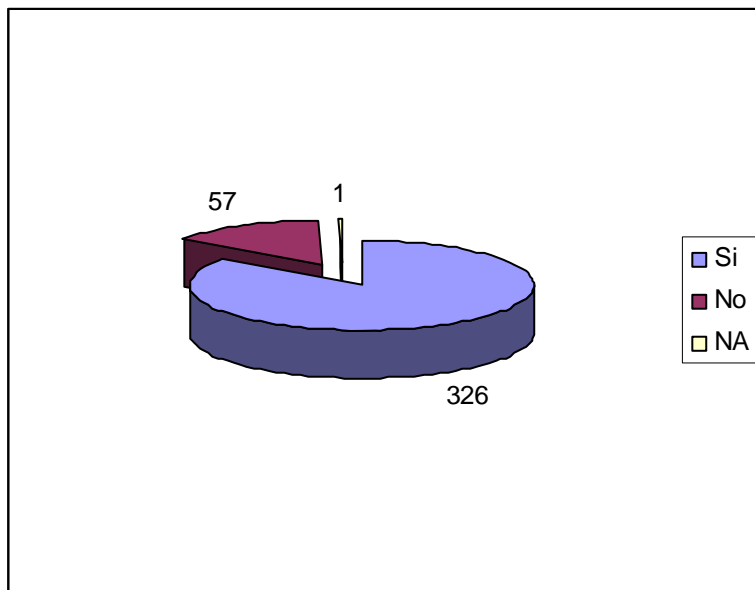
**Figura 3 ¿Qué beneficio busca en un impreso?**



**Cuadro 4. ¿Utiliza papelería impresa?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	326	84,90%
No	57	14,84%
NA	1	0,26%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

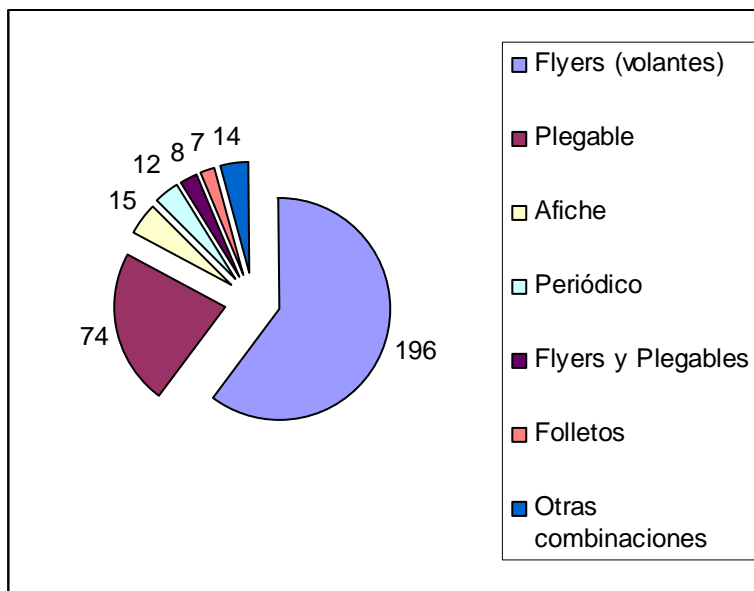
**Figura 4. ¿Utiliza papelería impresa?**



**Cuadro 5. ¿Qué tipo de papelería utiliza?**

PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Flyers (volantes)	196	60,12%
Plegable	74	22,70%
Afiche	15	4,60%
Periódico	12	3,68%
Flyers y Plegables	8	2,45%
Folletos	7	2,15%
Otras combinaciones	14	4,29%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

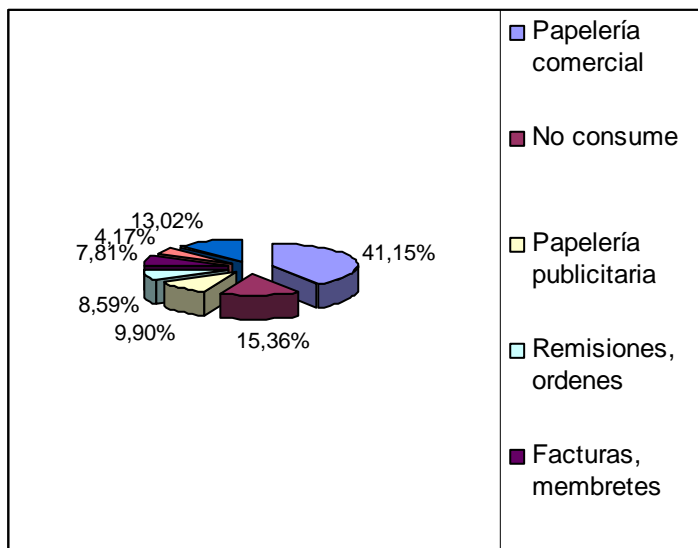
**Figura 5. ¿Qué tipo de papelería utiliza?**



**Cuadro 6. ¿Utiliza los impresos y publicaciones?**

PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Papelería comercial	158	41,15%
No consume	59	15,36%
Papelería publicitaria	38	9,90%
Remisiones, ordenes	33	8,59%
Facturas, membretes	30	7,81%
Facturas, tarjetas de presentación	16	4,17%
Otros	50	13,02%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

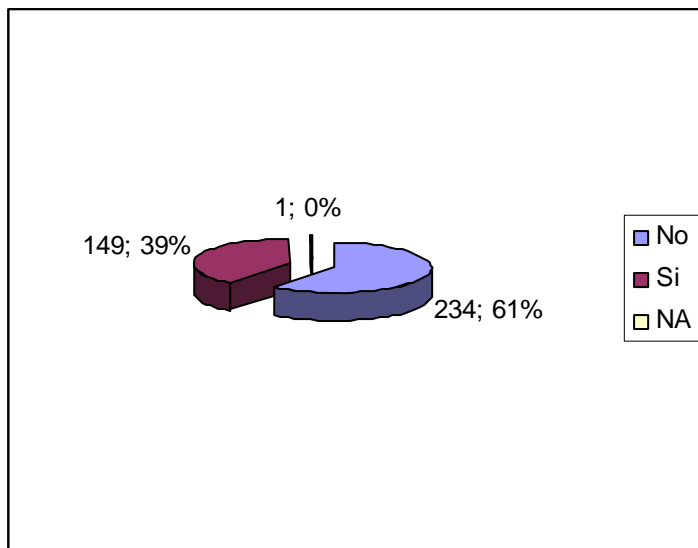
**Figura 6. ¿Utiliza los impresos y publicaciones?**



**Cuadro 7. ¿Conoce la empresa Papeles & Papeles?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	234	60,94%
Si	149	38,80%
NA	1	0,26%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 7. ¿Conoce la empresa Papeles & Papeles?**

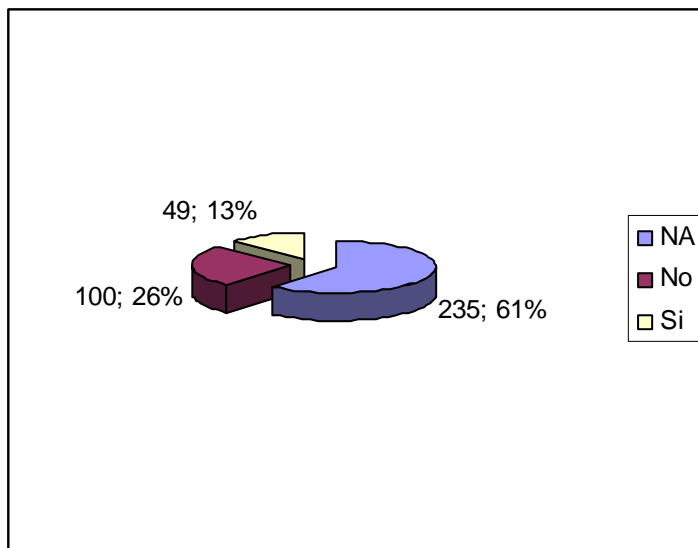




**Cuadro 8. ¿Utiliza formas continuas impresas?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
NA	235	61,20%
No	100	26,04%
Si	49	12,76%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

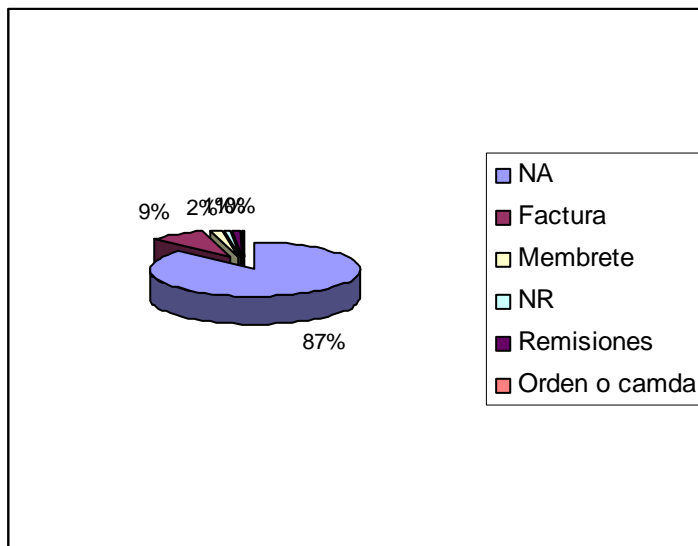
**Figura 8. ¿Utiliza formas continuas impresas?**



**Cuadro 9. ¿Qué usos le da a las formas continuas?**

PRODUCTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
NA	334	86,98%
Factura	33	8,59%
Membrete	7	1,82%
NR	4	1,04%
Remisiones	5	1,30%
Orden o camda	1	0,26%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

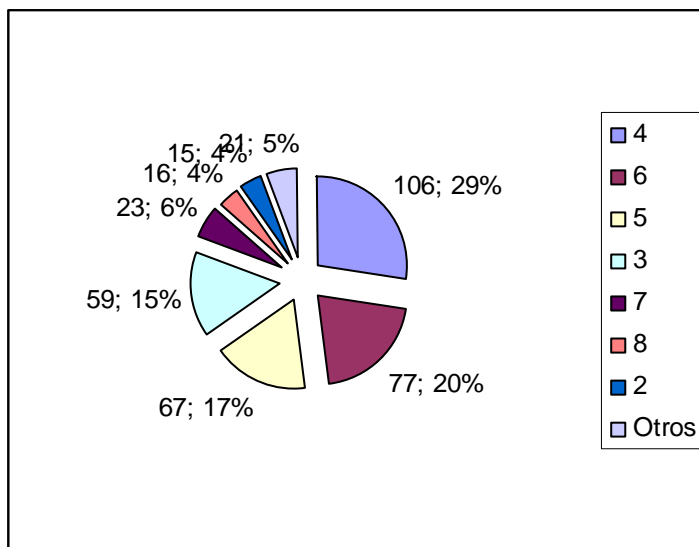
**Figura 9. ¿Qué usos le da a las formas continuas?**



**Cuadro 10. ¿Cuántas personas conforman su empresa?**

Número de personas	CANTIDAD	PORCENTAJE
4	106	27,60%
6	77	20,05%
5	67	17,45%
3	59	15,36%
7	23	5,99%
8	16	4,17%
2	15	3,91%
Otros	21	5,47%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

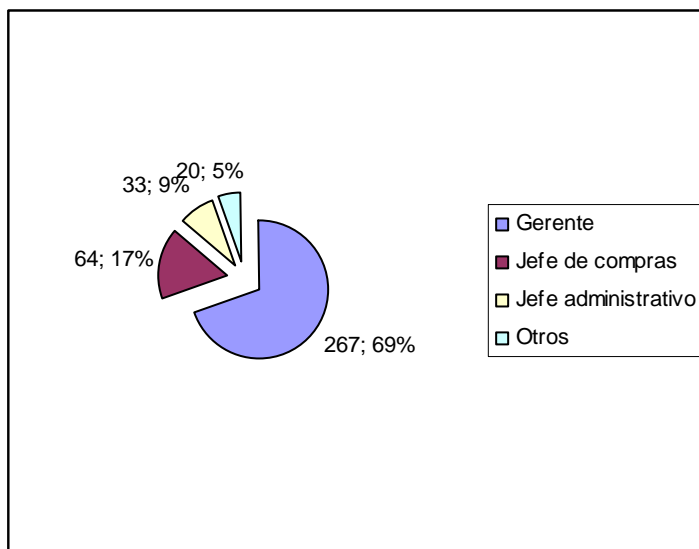
**Figura 10. ¿Cuántas personas conforman su empresa?**



**Cuadro 11. ¿Quién decide la compra en su empresa?**

PERSONA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente	267	69,53%
Jefe de compras	64	16,67%
Jefe administrativo	33	8,59%
Otros	20	5,21%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

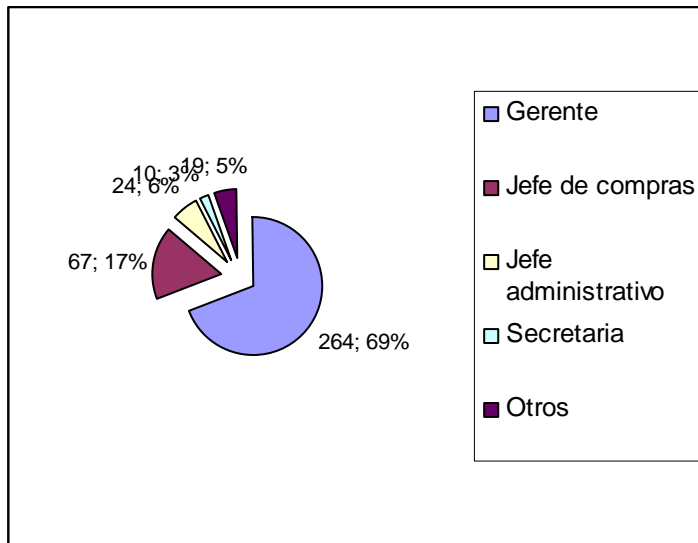
**Figura 11. ¿Quién decide la compra en su empresa?**



**Cuadro 12. ¿Quién hace las compras en su empresa?**

PERSONA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente	264	68,75%
Jefe de compras	67	17,45%
Jefe administrativo	24	6,25%
Secretaria	10	2,60%
Otros	19	4,95%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

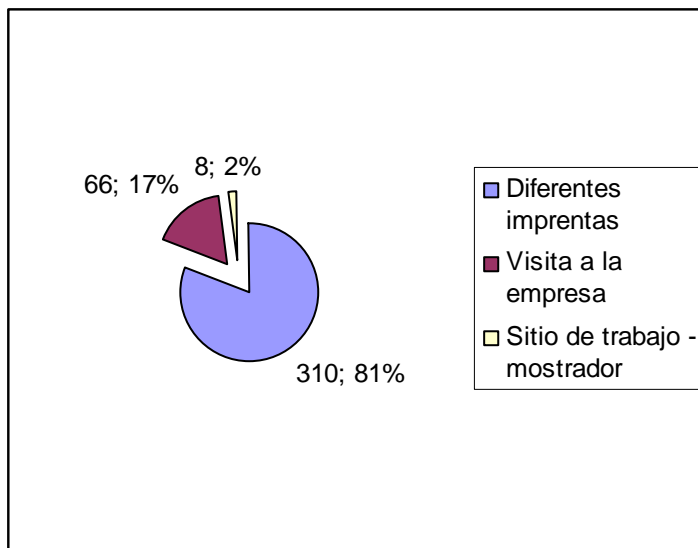
**Figura 12. ¿Quién hace las compras en su empresa?**



**Cuadro 13. ¿En donde hace las compras?**

LUGAR	CANTIDAD	PORCENTAJE
Diferentes imprentas	310	80,73%
Visita a la empresa	66	17,19%
Sitio de trabajo - mostrador	8	2,08%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

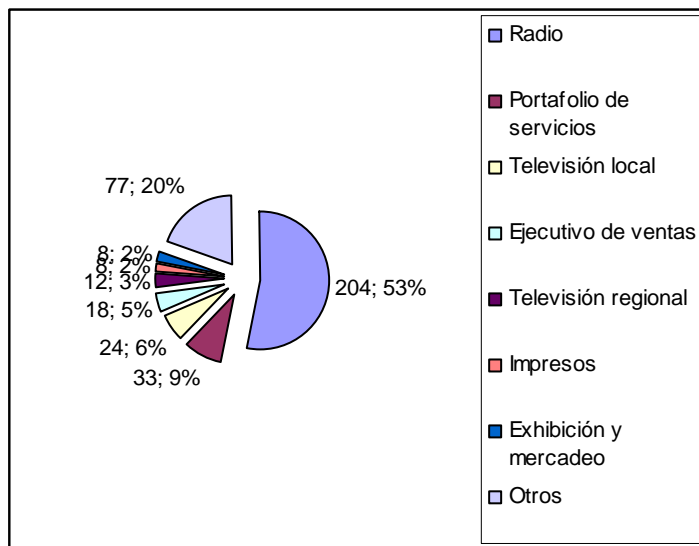
**Figura 13. ¿En donde hace las compras?**



**Cuadro 14. ¿Cuál de las siguientes opciones locales de comunicación influye en su compra?**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Radio	204	53,13%
Portafolio de servicios	33	8,59%
Televisión local	24	6,25%
Ejecutivo de ventas	18	4,69%
Televisión regional	12	3,13%
Impresos	8	2,08%
Exhibición y mercadeo	8	2,08%
Otros	77	20,05%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

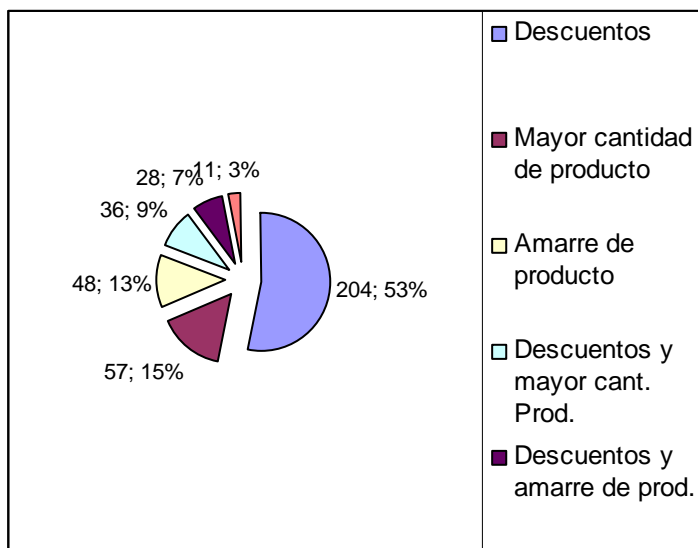
**Figura 14. ¿Cuál de las siguientes opciones locales de comunicación influye en su compra?**



**Cuadro 15. ¿Cuál de las siguientes opciones de promoción le atrae más?**

OPCION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Descuentos	204	53,13%
Mayor cantidad de producto	57	14,84%
Amarre de producto	48	12,50%
Descuentos y mayor cant. Prod.	36	9,38%
Descuentos y amarre de prod.	28	7,29%
Otros	11	2,86%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 15. ¿Cuál de las siguientes opciones de promoción le atrae más?**

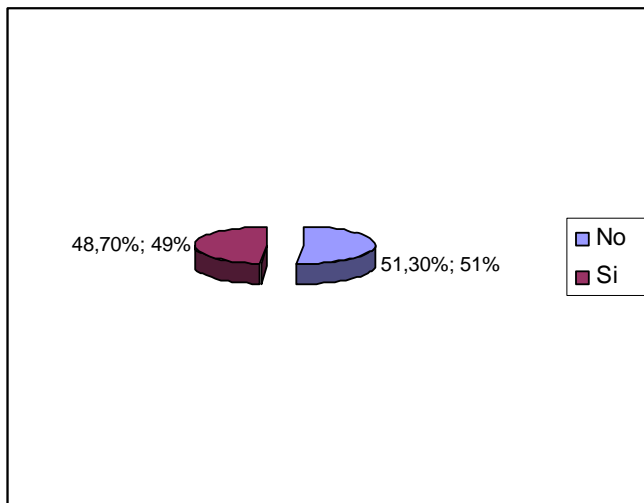




**Cuadro 16. ¿Conoce las ventajas del uso de edición de impresos y publicaciones?**

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
No	197	51,30%
Si	187	48,70%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 16. ¿Conoce las ventajas del uso de edición de impresos y publicaciones?**



## Encuesta para análisis externo servicio al cliente.

**Objetivo:** Recolectar información para identificar falencias en el proceso de servicio al cliente para formular un Plan Estratégico.

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. Recepcionista	----	----	----	----
c. Técnico Administrativo	----	----	----	----
d. Sistemas	----	----	----	----
e. Jefe de Producción	----	----	----	----
f. Asesor Comercial	----	----	----	----

¿Por qué?

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

3. Tiempo de entrega de pedidos E ---- B ---- R ---- M ----

4. ¿De acuerdo 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 -----

- B. Sistemas
  - a. Tiempo de entrega -----
  - b. Asesoría en requerimiento de consumidores -----
  - c. Resultados -----

- C. Recepcionista
  - a. Atención al cliente -----
  - b. Tiempo de espera -----
  - c. Asesoría -----

- D. Asesor Comercial
  - a. Conocimiento del producto -----
  - b. Cumplimiento de cita -----
  - c. Cumplimiento de oferta -----
  - d. Entrega a tiempo -----

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. Departamento de ventas a domicilio -----
- c. Formato para evaluar el servicio al cliente -----
- d. Ninguno -----
- e. Otro ----- ¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. Recomendaciones

\* Instalaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

\* Personal que lo(a) atendió \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. ¿Considera Usted que los empleados conocen los productos ofrecidos?

SI -----

NO -----

9. ¿En caso de recibir mala atención por parte de los empleados de la empresa, cual cree que sea la causa para que ésta se presente?

- a. Por la desmotivación al trabajo -----
- b. Por no conocer los productos -----
- c. Por cargas de trabajo -----
- d. Por el mal carácter -----
- e. Por las discusiones entre compañeros -----
- f. Ninguna de las anteriores -----

10. Señale el grado de influencia en la calidad de la atención recibida, causada por las condiciones de trabajo expuestas en el punto anterior.

- a. Extremadamente influyente -----
- b. Muy influyente -----
- c. Poco influyente -----
- d. Nada influyente -----

**GRACIAS POR SU COLABORACION  
TRABAJO DE POSTGRADO UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

## Entrevista para monitorear clima organizacional

**Objetivo:** Monitorear el clima organizacional para formular un Plan Estratégico 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 -----

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?

\_\_\_\_\_

8. ¿Al desempeñar una labor en forma inadecuada, el llamado de atención es?

a. Publica - grotesco -----

- b. Pública – cordial -----
- c. Memorando – grotesco -----
- d. Memorando – cordial -----

9. ¿En su empresa el trabajo se desarrolla?

- a. Individual -----
- b. En equipo -----

10. Señale el grado de influencia que ejerce sobre la calidad de atención al cliente, su respuesta marcada en el punto anterior.

- a. Extremadamente influyente -----
- b. Muy influyente -----
- c. Poco influyente -----
- d. Nada influyente -----

11. ¿Usted participa en la elaboración en las metas trazadas en la empresa?

- a. Siempre -----
- b. Frecuentemente -----
- c. Esporádicamente -----
- d. Nunca -----

12. ¿La empresa le brinda capacitación?

- a. Siempre -----
- b. Frecuentemente -----
- c. Esporádicamente -----
- d. Nunca -----

13. ¿La capacitación que recibe en la empresa es?

- APROPIADA -----
- BUENA -----
- REGULAR -----
- MALA -----

14. ¿Al ingresar a la empresa, la inducción que Usted recibió fue?

- a. Completa -----
- b. Incompleta -----

15. ¿En que temas le gustaría capacitarse para mejorar su relación con los clientes externos?

- a. Servicio al Cliente
- b. Técnicas de venta
- c. Mercadeo
- d. Relaciones humanas

e. Conocimiento del producto

16. ¿Cuenta con las herramientas, equipos y materia prima, necesarios para desempeñar sus labores?

SI -----

NO -----

17. ¿De que manera incide contar con las herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo sobre la atención al cliente externo?

MUCHO -----

POCO -----

NADA -----

18. ¿El reconocimiento del trabajo bien realizado, contribuye a mejorar la atención al cliente externo?

SI -----

.NO -----

19. ¿Usted conoce el costo de producción del producto final?

SI -----

NO -----

20. ¿Conoce el precio de venta al público?

SI -----

NO -----

**GRACIAS POR SU COLABORACION  
TRABAJO DE POSTGRADO UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	6
1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	9
1.4. PLANEACIÓN	10
1.4.1. MISIÓN	
1.4.2. VISIÓN	
1.4.3. OBJETIVO GENERAL	
1.4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4.5. ORGANIGRAMA	
1.4.6. FUNCIONES O ACTIVIDADES DE LOS CARGOS	12
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. MARCO DE REFERENCIA	14
3.1 MARCO TEÓRICO	
3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
3.3. MEJORAMIENTO CONTINUO	
4. MATRICES DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	16
4.1. MATRIZ DOFA	
4.2. MATRIZ POAM	17
4.3. MATRIZ PCI	
5. DIAGRAMA DE PROCESOS	18
6. SERVICIO AL CLIENTE	22
7. MARCO HISTÓRICO	23
8. MARCO LEGAL	25
9. METODOLOGÍA	26
9.1. TIPO DE ESTUDIO	



9.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	
9.2.1. Método inductivo	
9.2.2. Método deductivo	
9.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	
9.3.1. Primaria	
9.3.2. Secundaria	
10. FASES DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	27
11. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	
12. LOGÍSTICA	
13. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	28
14. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PRIMERA ETAPA	
15. PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS	29
15.1. PROCESO DE RECEPCIÓN DE TRABAJOS	
15.2. PROCESO DE DIAGRAMACIÓN	
15.3. PROCESO DE IMPRESIÓN DE TRABAJOS	
15.4. PROCESO DE TERMINADOS	
16. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO Y EXTERNO	
17. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	30
17.1. RESULTADO DE LAS ENTREVISTA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES	
18. DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	32
19. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO CORPORATIVO	33
19.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	
19.1.1. DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	
19.1.1.1. Planeación	
19.1.1.2. Capacidad competitiva	34
19.1.1.3. Capacidad tecnológica	
19.1.1.4. Control	
19.1.1.5. Organización	
- Gerencia	

- Gerencia de Producto	35
- Dirección	
19.1.1.6. Capacidad financiera	
19.1.1.7. La rentabilidad	36
19.1.1.8. Análisis de la cultura organizacional	
20. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	37
20.1. ENTORNO ECONÓMICO	
20.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO	38
20.3. ENTORNO SOCIOECONÓMICO	
20.4. ENTORNO JURÍDICO Y POLÍTICO	39
20.4.1. Código sustantivo del trabajo	40
20.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	42
20.6. ENTORNO COMPETITIVO	43
21. ANÁLISIS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO (DOFA)	45
22. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS	47
22.1. LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA	
22.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	
22.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	
22.4. AMENAZAS DE ENTRADA DE LA COMPETENCIA	
22.5. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	48
23. BENCHMARKING	
23.1. PRESENTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A COMPARAR	
23.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
24. RADAR BENCHMARKING	50
25. ANÁLISIS DE LOS RADARES BENCHMARKING	52
26. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	
26.1. CONTROL D E CALIDAD	
26.2. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	
26.3. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	53
27. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
28. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	

28.1. OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD	
28.2. OBJETIVO DE LIQUIDEZ	
28.3. OBJETIVO DE CRECIMIENTO	
28.4. OBJETIVO DE ENDEUDAMIENTO	54
28.5. OBJETIVO DE COMPETITIVIDAD	
28.6. OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD	
29. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	
29.1. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	
30. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON BCG	55
31. PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	56
32. MATRIZ PEYEA	57
33. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	
34. CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO	61
35. DECISIÓN ESTRATEGICA	62
35.1. PENETRACIÓN EN EL MERCADO	
35.2. DIVERSIFICACIÓN	
35.3. DESARROLLO DE MERCADO	
35.4. DESARROLLO DE PRODUCTO	
36. SITUACIÓN DEL MERCADO	63
36.1. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	
37. MATRIZ DE ANSOFF	64
38. OBJETIVOS DEL MARKETING	65
39. MEZCLA DE PRODUCTOS	
40. PRODUCTO	66
40.1. PRODUCTOS ACTUALES	
40.2. NUEVOS PRODUCTOS	
41. POLÍTICA DE SERVICIO	
41.1. PRECIO – DEFINICIÓN DE PRECIO	
41.2. OBJETIVOS DEL PRECIO	
41.3. ESTRATEGIAS DEL PRECIO	67
41.4. METODOLOGÍAS PARA FIJAR EL PRECIO	
42. PLAZA DE DISTRIBUCIÓN	
42.1. OBJETIVOS DE LA DISTRIBUCIÓN	

42.2. MEDIOS PARA LA DISTRIBUCIÓN	
42.3. CRITERIO Y SELECCIÓN DEL TIPO DE INTERMEDIARIOS	
42.4. LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN	
42.5. PROMOCIÓN	68
42.6. MERCHANDISING	
42.7. RELACIONES PÚBLICAS	
43. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	
44. EJECUCIÓN DEL PLAN	72
45. PAGINA WEB	
46. MEJORAMIENTO CONTINUO	75
47. ANÁLISIS DE DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	
48. ANÁLISIS DIAGRAMA DE PARETO	82
49. ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR EL AREA ADMON.	83
50. RADAR ASPECTOS A MEJORAR SERVICIO AL CLIENTE	84
51. ACTIVIDAD	85
52. FORMULACIÓN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	
52.1. NUEVA MISIÓN	
52.2. MISIÓN	86
52.3. VISIÓN	
52.4. COMPROMISO	
52.5. OBJETIVO GENERAL	
52.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
53. CÓDIGO DE ÉTICA	
53.1. HONRADEZ	87
53.2. TRANSPARENCIA	
53.3. SERVICIO	
53.4. TRABAJO EN EQUIPO	
53.5. RESPETO	
53.6. LIDERAZGO	
53.7. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS	
53.7.1. Cumplimiento en el servicio	

53.7.2. Obligaciones de los trabajadores	
53.7.3. Salvaguardar los bienes	
53.7.4. Supervisión y evaluación	
53.7.5. Elaboración y resguardo de la información	
53.7.6. Estándares de calidad	88
53.7.7. Diseño de la estructura organizacional	
54. PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMA DE FLUJOS PROPUESTOS	92
55. PROCESO PRODUCTIVO	
56. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	97
57. FLUJOGRAMA DE PROCESOS	100
58. PLATAFORMA DOCUMENTAL - PROCESOS	102
58.1. MAPA DE PROCESOS	
59. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	103
59.1. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS COMPRA MATERIA PRIMA	
59.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO PRODUCTIVO	
59.3. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE TRABAJO	
59.4. CARACTERIZACIÓN PROCESO DISEÑO GRÁFICO	
59.5. CARACTERIZACIÓN PROCESO FOTOMECÁNICA	
59.6. CARACTERIZACIÓN PROCESO DE TRABAJOS	
59.7. CARACTERIZACIÓN PROCESO DE TERMINADOS	
59.8. CARACTERIZACIÓN PROCESO FINANCIERO	
59.9. CARACTERIZACIÓN PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	
60. PLAN DE CONTROL DE PROCESOS	108
61. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN	111
61.1. MEDIBLE	
61.2. ENTENDIBLE	
61.3. CONTROLABLE	
62. INDICADORES PROPUESTOS PARA LA EMPRESA P&P.	
62.1. Índices de gestión a nivel macro	
62.2. Índices de ejecución presupuestal	
62.3. Índice de eficiencia	112
62.4. Índice de eficacia	

62.5. Índices de impacto	
62.6. Índices de actividad	
62.7. Procesos y clientes	113
63. PLATAFORMA DOCUMENTAL INDICADORES	115
64. MATRIZ DE INSTRUMENTACIÓN DE INDICADORES	123
65. ESTRATEGIAS	128
65.1. Capacitación para los empleados y trabajadores	
65.2. Realizar evaluaciones de desempeño	
65.3. Programar reuniones	
65.4. Realizar el levantamiento de ciertos procesos	
65.5. Investigar el mercado	
65.6. Penetración en el mercado	
65.7. Creación de un comité de calidad	
65.8. Realizar encuestas de clima laboral	
65.9. Establecer el programa cinco eses	
65.10. Crear equipos de mejoramiento para análisis y solución de problemas	
66. FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS	130
67. PRESUPUESTO PARA PLANES OPERATIVOS	135
68. DIFUSIÓN DEL PLAN	138
69. CONCLUSIONES	139
70. RECOMENDACIONES	141
71. BIBLIOGRAFÍA	143
ANEXOS	145

## **AGRADECIMIENTO**

*A toda la Familia que por tradición ejerce la profesión de la Litografía y la impresión de papelería*

*A mis hijos por la sabia dirección de la empresa*

*A los trabajadores y colaboradores por optar como guía de trabajo este documento*

*A mi hermana Rosario por su desinteresado apoyo para la realización de este trabajo*

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
- Cuadro No. 1 DIAGNOSTICO DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	32
- Cuadro No. 2, 3, 4, 5, 6. ÍNDICE DE INFLACIÓN COMPARATIVO PASTO – NACIÓN	37



## LISTADO DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
- Tabla 1. ANALISIS A NIVEL INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA "PAPELES & PAPELES"	45
- Tabla 2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	49
- Tabla 3. POSICION ESTRATÉGICA INTERNA Y EXTERNA	57
- Tabla 4. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	63
- Tabla 5, 6, 7, 8. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	69
- Tabla 9. FACTORES QUE RETRAZAN EL PROCESO PRODUCTIVO	83
- Tabla 10. CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA "PAPELES & PAPELES"	101
- Tabla 11. CARACTERIZACIÓN PROCESO COMPRA MATERIA PRIMA	103
- Tablas 12, 13 CARACTERIZACIÓN PROCESO PRODUCTIVO CARACTERIZACIÓN PROCESO RECEPCIÓN DE TRABAJOS	104
- Tablas 14, 15 CARACTERIZACIÓN PROCESO DISEÑO GRÁFICO CARACTERIZACIÓN PROCESO FOTOMECÁNICA	105
- Tablas 16, 17. CARACTERIZACIÓN PROCESO IMPRESIÓN DE TRABAJOS CARACTERIZACIÓN PROCESO TERMINADOS	106
- Tablas 18, 19. CARACTERIZACIÓN PROCESO FINANCIERO CARACTERIZACIÓN PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE	107
- Tabla 20 PLAN DE CONTROL DE PROCESOS	108
- Tabla 21. DEFINICIÓN DE INDICADORES	115

- Tabla 22. MATRIZ DE INSTRUMENTACION DE INDICADORES	123
- Tabla 23. FORMULACIÓN DE PLANES OPERATIVOS	130
- Tabla 24. PRESUPUESTO PARA PLANES OPERATIVOS	135

## LISTADO FIGURAS

	<b>Pág.</b>
- RADAR DE BENCHMARKING	50
- ANÁLISIS DE DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	75
- ANÁLISIS DIAGRAMA DE PARETO	82
- RADAR ASPECTOS A MEJORAR – SERVICIO AL CLIENTE	84
- MAPA DE PROCESOS	102