

**Diseño de Estrategias de Mejora para la Toma de Decisiones Gerenciales al Interior de la
Empresa Nobel Impresores S.A.**

Oscar Rafael Gil Daza

**Director trabajo de grado
Dra. Luz Marina Dávila Coa**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de Organizaciones
Barranquilla, agosto 2022**

Agradecimientos

Agradezco a Dios, a mi familia, a mis profesores, y todas las personas que han hecho posible la realización del presente trabajo de grado. Gracias a su tiempo, conocimiento, apoyo y consejos he podido ir avanzando en la sabiduría que me permite presentar este proyecto, ciertamente no ha sido un camino fácil, pero si gratificante, mediante el cual he aprendido y colocado en práctica los conocimientos que la universidad me ha brindado. Mi agradecimiento también a la empresa Nobel impresores, que permitieron la realización de estas estrategias de mejora para la toma de decisiones.

Resumen

Para lograr éxito en una organización, se deberá realizar inicialmente una planeación estratégica desde la alta dirección, centrándose en la ruta más adecuada a seguir, debidamente estructurada bajo los estándares de calidad y la normatividad vigente, para esto es importante tener en cuenta la misión, visión, políticas, procesos y el desempeño de funciones por competencias.

En ese orden de ideas y para dar cumplimiento a estos lineamientos, desde sus objetivos misionales, es necesario centrarse en la actividad económica que desempeña cada empresa; como es el caso de la litografía Nobel Impresores S.A. de la ciudad de Barranquilla, establecimiento comercial dedicado a la impresión, diseño gráfico, anillado y todo lo relacionado con la publicidad y el marketing; traída a colación en este trabajo de investigación, con el fin de verificar si en ella se han venido ideando e implementando las estrategias necesarias para cumplir con las ritualidades utilizadas en cada uno de sus procesos para el mejoramiento continuo.

Por otro lado, y para una correcta toma de decisiones gerenciales, es indispensable conocer y escuchar las diferentes inquietudes de los empleados a partir de sus experiencias adquiridas a lo largo de su desempeño laboral en la organización, ya que ellos son los que perciben de manera directa las inquietudes, problemáticas y exigencias de la demanda, y así poder satisfacer todas las necesidades de los grupos de interés que acuden a esta litografía barranquillera para una mejor prestación de los servicios.

Palabras claves: Estrategias, toma de decisiones, prestación de servicio, planeación estratégica, Nobel Impresores S.A.

Abstract

To achieve success in an organization, strategic planning should initially be carried out from top management, focusing on the most appropriate route to follow, duly structured under quality standards and current regulations, for this it is important to take into account the mission, vision, policies, processes and the performance of functions by competencies.

In that order of ideas and to comply with these guidelines, from its mission objectives, it is necessary to focus on the economic activity carried out by each company; as is the case of Nobel Impresores S.A. lithography. from the city of Barranquilla, a commercial establishment dedicated to printing, graphic design, ringing and everything related to advertising and marketing; brought up in this research work, in order to verify if it has been devising and implementing the necessary strategies to comply with the rituals used in each of its processes for continuous improvement.

On the other hand, and for correct managerial decision-making, it is essential to know and listen to the different concerns of employees based on their experiences acquired throughout their work performance in the organization, since they are the ones who perceive direct the concerns, problems and demands of the demand, and thus be able to satisfy all the needs of the interest groups that come to this Barranquilla lithography for a better provision of services.

Keywords: Strategies, decision making, service provision, strategic planning, Nobel Impresores S.A.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Antecedentes del problema	16
Planteamiento del problema.....	16
Formulación del problema	17
Sistematización	17
Justificación	18
Justificación Teórico-práctica.....	18
Justificación Metodológica	19
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Marco referencial	22
Marco Teórico.....	22
La Planeación Estratégica.....	22
Modelos de Planeación Estratégica	23
La litografía.....	29
El sector litográfico durante la pandemia del Covid-19	29
Necesidades y oferta de las empresas durante la pandemia del Covid-19 - Teletrabajo	31
La empresa litográfica Nobel Impresores S.A.....	34

Organigrama interno de la empresa Nobel Impresores S.A.	44
Servicios prestados por la empresa Nobel Impresores S.A.	46
Principales problemáticas al interior de la litografía Nobel Impresores S.A.....	46
Marco Geográfico	49
Marco Conceptual.....	50
Estrategias	50
Artes gráficas	52
Planeación estratégica.....	52
Plan de acción	54
Toma de decisiones.....	54
Marco metodológico	56
Tipo de Investigación.....	56
Instrumentos a utilizar.....	57
Método de Investigación.....	58
Fuentes y Técnicas para la recolección de la información	58
Fuentes Primarias.....	58
Fuentes Secundarias.....	58
Determinación de la muestra	59
Población interna	59
Población externa.....	59

Etapas del Proyecto y resultados esperados	60
Análisis de resultados	62
Diagnóstico Interno y Externo de la Empresa “Nobel Impresores S.A”, con el Fin de Encontrar Barreras Potenciales y Reales que Influyen de Manera Directa Dentro de su Operación y Ofrecer Oportunidades de Mejora	62
Diagnostico Interno.....	62
Análisis de la Encuesta	72
Diagnóstico Externo.....	73
Análisis y evaluación de la información.....	80
Matriz FODA para la empresa Nobel Impresores S.A.	80
Diseño del Plan Estratégico para la toma de decisiones al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.....	83
Propuesta: Misión	83
Propuesta: Visión	84
Propuesta: Objetivos Estratégicos.....	85
Plan de acción	86
Diseño de Indicadores de Gestión.....	99
Conclusiones	100
Recomendaciones	102
Referencias.....	104

Anexos	109
--------------	-----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Modelo de planeación estratégica BSC o CMI</i>	24
Figura 2 <i>Preguntas de la matriz FODA</i>	26
Figura 3 <i>Necesidades de las empresas durante la pandemia del COVID 19.</i>	32
Figura 4 <i>Logotipo de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	35
Figura 5 <i>Información publicitaria e la empresa</i>	36
Figura 6 <i>Etapas del proceso productivo</i>	37
Figura 7 <i>Área de preprensa de la empresa</i>	38
Figura 8 <i>Impresión de carteleras</i>	39
Figura 9 <i>Corte de papel</i>	40
Figura 10 <i>Área de acabados</i>	42
Figura 11 <i>Organigrama interno Nobel Impresores S.A.</i>	44
Figura 12 <i>Ubicación geográfica empresa Nobel Impresores S.A.</i>	49
Figura 13 <i>Niveles de la estrategia</i>	51
Figura 14 <i>Fases para establecer una planificación estratégica</i>	53
Figura 15 <i>¿Las opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta por el gerente de la empresa para la toma de decisiones?</i>	64
Figura 16 <i>¿En la empresa existe un plan estratégico para la correcta toma de decisiones?</i>	65
Figura 17 <i>¿El gerente se preocupa cuando su capital humano está fallando?</i>	66
Figura 18 <i>¿En la empresa se tienen en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones?</i>	67
Figura 19 <i>¿En la empresa se compensan y reconocen a los trabajadores mejores destacados en sus labores?</i>	68

Figura 20 <i>¿El gerente establece objetivos e instrucciones claras para cada dependencia, departamento o puesto de trabajo?</i>	69
Figura 21 <i>¿Se atienden a las necesidades de los empleados en tiempos oportunos?</i>	70
Figura 22 <i>¿El gerente ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?</i>	70
Figura 23 <i>¿El empleador suministra los insumos, equipos e implementos necesarios y de manera oportuna para el desarrollo de las actividades de la empresa?</i>	71
Figura 24 <i>¿Se socializan a los empleados las funciones de cada uno, así como las políticas, misión, visión, valores corporativos, códigos de ética y herramientas de información al interior de la empresa?</i>	72
Figura 25 <i>¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que presta la empresa litográfica Nobel Impresores S.A.?</i>	74
Figura 26 <i>¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la empresa?</i>	75
Figura 27 <i>¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa?</i>	75
Figura 28 <i>¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de la empresa?</i>	76
Figura 29 <i>Considera usted que el precio de los productos que ofrece la empresa con relación a las demás de este tipo es</i>	77
Figura 30 <i>¿Cuándo usted requiere de los servicios de la empresa le es fácil comunicarse por medio telefónico?.....</i>	78
Figura 31 <i>Cuando usted realiza PQRS al personal de la empresa Nobel Impresores S.A., ¿son tenidas en cuenta y posteriormente tramitadas?</i>	79
Figura 32 <i>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más usados por usted al momento de comprar?.....</i>	79

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Planeación Estratégica.</i>	23
Tabla 2 <i>Información de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	34
Tabla 3 <i>Materias primas utilizadas en la litografía para cada uno de sus procesos.</i>	42
Tabla 4 <i>Servicios prestados por la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	46
Tabla 5 <i>Problemáticas al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	47
Tabla 6 <i>Listado de clientes potenciales de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	60
Tabla 7 <i>Etapas del proyecto</i>	61
Tabla 8 <i>Estrategia FODA para la empresa litográfica Nobel Impresores S.A.</i>	80
Tabla 9 <i>Misión actual y propuesta de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	83
Tabla 10 <i>Visión actual y propuesta de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	84
Tabla 11 <i>Plan Estratégico para la empresa Nobel Impresores S.A. (Estructura Organizacional)</i>	87
Tabla 12 <i>Plan Estratégico de la empresa Nobel Impresores S.A. (Factor Tecnológico)</i>	94
Tabla 13 <i>Plan Estratégico de la empresa Nobel Impresores S.A. (Factor Infraestructura).</i>	97
Tabla 14 <i>Indicadores de cumplimiento.</i>	99

Lista de Anexos

Anexo 1 <i>Entrevista aplicada al gerente de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	109
Anexo 2 <i>Encuesta aplicada a las dependencias gerenciales para la toma de decisiones en la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	112
Anexo 3 <i>Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	114
Anexo 4 <i>Formato Ausentismo Laboral de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	117
Anexo 5 <i>Manual de Funciones personal operativo de la empresa Nobel Impresores S.A.</i>	118
Anexo 6 <i>Formato tarjeta reloj empresa Nobel Impresores S.A.</i>	134

Introducción

La empresa es el pilar fundamental para el desarrollo tanto económico como social de un país; por lo que, en la actualidad, se vislumbra un alto nivel de competitividad entre ellas, donde el único interés es la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por medio de la eficaz y efectiva oferta de sus productos. Aun así, para que ellas puedan avanzar constantemente y ser más competitivas en el mercado, tomando decisiones que les permitan ser más sobresalientes e innovadoras, a través de las herramientas técnicas, tecnológicas, humanas, y locativas que le permiten inyectar más eficiencia a las operaciones empresariales, alcanzando los objetivos planeados tal y como lo afirma Michael E. Porter, (2018) profesor de Administración de Empresas en la Universidad de Harvard:

Hoy en día, la tecnología de la información está afectando a la competencia de tres maneras vitales: a. Cambia la estructura de la industria y, al hacerlo, altera las reglas de la competencia. b. Crea una ventaja competitiva al ofrecer a las organizaciones nuevas formas de superar a sus rivales. c. Genera negocios completamente nuevos, a menudo desde las operaciones existentes de una compañía.

Al contrario, es notoria la decadencia de muchas empresas debido a que no utilizan esas herramientas o estrategias que le permitan ser eficientes al momento de entregar un producto terminado, lo cual evidencia el descontento de los clientes ya sea por la demora en la entrega de los productos y su no optimización, lo que los lleva a:

No tener control de los procesos, no manejar estándares de calidad, tener desperdicios en tiempo de producción y hacer una mala utilización de los equipos son, entre otros, algunos de los principales inconvenientes que afrontan las compañías nacionales, especialmente las Pymes, en materia de productividad. (Semana, 2018).

Para dar una mejor ilustración al respecto, se escogerá una empresa piloto denominada Nobel Impresores S.A., la cual, debido a la alta demanda de sus productos, y al cierre parcial y/o definitivo de muchas empresas, a consecuencia de la pandemia del Covid-19, resalta su notorio y fuerte posicionamiento en el mercado barranquillero, que la perfila a copar todo el mercado regional y nacional. Es por ello por lo que mediante el presente trabajo de investigación se pretende dar recomendaciones a dicha empresa para que con bases sólidas logre sus objetivos, obteniendo así, altos estándares de eficiencia y calidad en la producción y comercialización de sus productos. La empresa traída a colación, cuenta con unas herramientas de información establecidas al interior de ella, para obtener la satisfacción oportuna de su clientela, como son las políticas, objetivos, compromisos y el uso también de recursos tecnológicos que de una manera u otra le permitan el logro y cumplimiento de cada una de ellas entregando un producto final de calidad, oportuno y con buenos precios que los sitúa como grandes competidores en el mercado litográfico de la ciudad de Barranquilla y con aras de expandirse en toda la región Caribe y por qué no, en todo el país, pero aun así, no son suficientes para lograr este objetivo, por lo que está dispuesta a acatar las recomendaciones y estrategias que a través de este trabajo se le dará.

De dicha empresa, se estudiarán varios factores internos como lo son: la verificación del nivel de participación de todos los empleados, la efectividad al entregar el producto, los medios para la toma de decisiones, mecanismos de comunicación y la capacidad tecnológica para agilizar los procesos, para lo cual se emplearán entrevistas y encuestas aplicadas al gerente o representante legal de la empresa, los cuales a su vez permitirá conocer las debilidades de esta; y factores externos: como son los clientes, verificando el nivel de satisfacción en el producto ofertado, los canales de información más accesibles para la adquisición del producto o servicio

ofertado, si estos se sienten escuchados al presentar una petición, queja, reclamo o sugerencia (PQRS), siendo estas resueltas a tiempo y que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la organización; a estos, se les practicará de igual manera una encuesta para conocer sus posibles amenazas.

De igual manera, el presente proyecto de investigación se alimentará mediante la aplicación de herramientas de tipo administrativas y de los conocimientos teórico-prácticos que ha adquirido su autor en el transcurso de su carrera, lo cual servirá de apoyo para la implementación de las diferentes estrategias que se deben implementar de acuerdo con las necesidades y situación que presenta la empresa, ayudándola a lograr de los objetivos planteados y permitiéndole al gerente de dicha organización tener un soporte preciso para la obtención de los resultados deseados en pro de la mejora y crecimiento continuo.

Antecedentes del problema

Planteamiento del problema

Basado en la ideología de la periodista de la universidad del Rosario, Tatiana Arango (2020), “tomar una decisión al interior de una empresa es algo que nunca debe tomarse a la ligera, pues de ella puede depender la estabilidad de la compañía, su continuidad, su crecimiento y los puestos de trabajo de sus empleados”. Por lo que una mala decisión, representa un problema para la subsistencia de las empresas que bogan por mantenerse a flote y seguir existiendo y cumpliendo con estándares de calidad de la comercialización y de su producción, eliminado el uso de métodos tradicionales y obsoletos para la toma de decisiones, los cuales no les permite tener claridad de la realidad que enfrentan dichos entes, reflejándose así un mal clima laboral y el incumplimiento de los procesos de producción y entrega de los productos.

Por lo antes mencionado, es que se trae como modelo de referencia a la empresa Nobel Impresores S.A.; que siempre ha sido administrada de manera empírica, solo se capacita al personal de operarios puesto que son los encargados del manejo de la maquinaria tipográfica y litográfica. Por lo que podemos decir que a pesar de su posicionamiento actual y su reconocida trayectoria en la ciudad de Barranquilla, esta empresa no posee una planeación estratégica en lo concerniente a la información donde se establezcan criterios para la toma de decisiones y su correspondiente proyección a través de la planeación, que suele considerarse según Miriam Quiroa (2021), como “el primer paso que se debe realizar en el proceso administrativo. La planificación consiste en definir las estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos previamente establecidos”.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar estrategias de mejora para la toma de decisiones al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.?

Sistematización

¿Cómo desarrollar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Nobel Impresores S.A., que permita evaluar sus falencias para el mejoramiento continuo al interior de esta?

¿Cómo mejorar las decisiones tomadas al interior de la empresa Nobel Impresores S.A., para dar avances en sus procesos y satisfacción de sus consumidores?

¿Cómo establecer un plan estratégico con sus respectivas acciones y actividades que permitan tomar decisiones oportunas y contundentes al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.?

Justificación

El sector litográfico, abarca en sí, todas las fases necesarias con el fin de transformar la materia prima en un producto terminado, susceptible de ser distribuido entre sus clientes y al público en general, para satisfacer sus necesidades. Es por lo que el desarrollo del presente trabajo de investigación se centra en mejorar las falencias que tenga la empresa traída a colación por el autor, en el campo organizacional, académico y profesional, así como también aportar a los diferentes estamentos comerciales del ámbito nacional en lo público, privado y/o mixto tomando a la implementación de estrategias para la toma de decisiones gerenciales, desde una mirada teórico-práctica y metodológica con el fin de traer disciplina para el mejoramiento productivo y comercial de las empresas, en especial a la tomada como marco de referencia en este trabajo.

Justificación Teórico-práctica

Dentro de un contexto de incertidumbres o de perspectiva general, en muchas de las ocasiones se suelen tomar decisiones cuando se está inmerso en el presente sin tener percepción u objetivos claros y medibles sobre el impacto que a futuro ocasionaría la decisión ya tomada. Así pues, un buen empresario se aleja momentáneamente de los hechos y se sumerge en una búsqueda constante de información junto con su equipo de trabajo; esta información servirá de base para luego ser analizada de forma global e integral, y posteriormente crear una planeación estratégica donde se tracen propósitos, objetivos, políticas y estrategias con el fin de crear planes detallados y tomar decisiones con actividades que permitan desarrollar los propósitos básicos de la empresa, contrarrestando la problemática identificada.

Según María J. Weston el concepto de planificación estratégica a la que se deben enfrentar dichos empresarios lo define como:

Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro” (2020).

Teniendo como base lo anteriormente plasmado por la autora, el presente proyecto de investigación pretende diseñar un plan estratégico para la empresa Nobel Impresores S.A., direccionando a los directivos y jefes de dicha organización en la toma de decisiones claras, medibles y alcanzables con la ayuda del capital humano o subalternos, para la optimización de los servicios prestados y la satisfacción final de sus clientes, promoviendo resultados positivos, aportando información valiosa para el mejoramiento continuo de la empresa, orientación a la gerencia para la correcta toma de decisiones y un alto nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado local y regional.

Justificación Metodológica

Dentro de la estructura organizacional, se observa que la empresa tomada como ejemplo en este trabajo, tiene un flujo de trabajo extremadamente alto, por lo que los proyectos ejecutados en ella son a corto plazo, los cuales cuentan con un rango de pocas horas para su culminación y posteriormente entrega al consumidor final; con base a ello, se exige un alto nivel de organización, coordinación y disciplina, por lo que se aconseja crear un plan estratégico que haga necesario fomentar la capacidad de liderazgo, así como incentivar constancia, trabajo en

equipo y la cultura participativa entre sus trabajadores permitiendo así que los resultados sean positivos y que, por ende, perduren en el tiempo.

Por lo anterior, se identificará inicialmente a través de la matriz FODA, la situación actual de la empresa en estudio, luego, se analizarán las problemáticas al interior de ésta por medio de una encuesta interna (al personal directivo o jefes de cada dependencia que influyan en la toma de decisiones de la empresa), y una encuesta externa (muestra de clientes de la empresa); donde posteriormente se analizarán los resultados obtenidos y resaltando por medio de su aplicabilidad los problemas que actualmente aquejan a la empresa Nobel Impresores S.A, propendiendo por la búsqueda de alternativas de solución que representen un impacto positivo en la misma, aumentando así su nivel de productividad y competitividad en el mercado.

Por último, se establecerá un manual de funciones al interior de la mencionada empresa, para luego diseñar un plan estratégico que permita tomar decisiones, optimizando así los procesos y la competitividad de esta, así como también mejorando el crecimiento de ella en el mercado y el aseguramiento de empleos dignos para los habitantes de la ciudad de Barranquilla en tiempos de crisis.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de mejoramiento para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Nobel Impresores S.A.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Nobel Impresores S.A, con el fin de encontrar barreras potenciales y reales que influyen de manera directa dentro de su operación y ofrecer oportunidades de mejora.

Analizar la información recolectada en la empresa Nobel Impresores S.A., lo cual facilitará la formulación del plan estratégico para la correcta toma de decisiones al interior de dicha organización.

Formular un plan estratégico con sus respectivos objetivos, actividades, eventos y presupuestos el cual servirá de guía para la toma de decisiones oportunas al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.

Marco referencial

Marco Teórico

La Planeación Estratégica

El especialista en Alta Gerencia Freddy Vargas (2020) define la planificación Estratégica como aquella:

Herramienta indispensable para gestionar y tomar decisiones sobre el avance, desarrollo y crecimiento de cada organización para el cumplimiento de sus objetivos, tomando siempre en cuenta el estudio o análisis de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Amenazas y Oportunidades).

La Planeación Estratégica (PE), entonces es considerada como una herramienta de aplicación para la gestión gerencial en pro del desarrollo empresarial y tomar decisiones que lleven a cumplir a cabalidad con los fines y objetos de la organización. En ese orden de ideas, la PE es un proceso o secuencia de actividades dentro de las cuales la empresa define sus objetivos y metas medibles de largo y mediano plazo con asignación de recursos con el fin de facilitar su cumplimiento direccionándola para tomar decisiones de manera precisa y a ser más competitivas. Sin embargo, la PE además de involucrar decisiones futuras, también lo hace con decisiones actuales y diarias identificando y proporcionando una herramienta para la mejor toma de decisiones.

Para tener una clara ilustración respecto a lo que es y a lo que no es la Planeación Estratégica, a continuación, se muestra en la tabla 1 sobre lo que sí es y lo que no es considerado como PE:

Tabla 1*Planeación Estratégica*

Planeación Estratégica	
¿Qué es?	¿Qué no es?
Es el compromiso establecido con la acción.	No son trucos.
Se refiere al carácter futuro de las decisiones actuales.	No se ocupa de las decisiones futuras.
Adopción de decisiones (asunción de riesgos) empresariales con el fin de ejecutarlas y medir los resultados de estas en comparación con las expectativas.	No es un intento de eliminar ni minimizar el riesgo.
Es necesaria porque precisamente se analizan las problemáticas de la organización y se toman decisiones.	No es pronóstico.

Fuente: elaboración propia, con información tomada del sitio web Pensemos (Rocancio, s.f.).

Modelos de Planeación Estratégica

Todas las organizaciones en general, independientemente de si son de carácter público, privado o de economía mixta, se desarrollan constantemente en un entorno competitivo, por lo que se hace necesario no solo permanecer en el mercado, si no también innovar y crecer constantemente con el fin de ser eficientes y eficaces contribuyendo al éxito de la empresa en el corto y mediano plazo. Así las cosas, se hace necesario implementar estrategias que permitan a dichas empresas medir su desempeño en el tiempo siendo más competitivas. Por ello, dentro de los modelos de planeación Estratégica más usados se exponen los siguientes:

Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI). El Balanced Scorecard o cuadro de mando, metodológicamente se divide en cuatro dimensiones, las cuales, ayudan a determinar el éxito empresarial no solo desde el ámbito financiero, si no también, desde los indicadores de clientes, su satisfacción, así como también, desde el mejoramiento de los procesos de la empresa para ser más sólidos, fuertes en el mercado y la innovación que se le da al producto o servicio que se oferta; y, la última dimensión, es la formación y crecimiento o aprendizaje organizacional, la cual es la base fundamental del modelo que se plantea, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos misionales y las iniciativas del equipo humano que ayuden a tomar mejores decisiones al interior de la organización para el fortalecimiento de esta. A continuación, en la figura 1 se ilustra el modelo del que en este aparte se aborda:

Figura 1

Modelo de Planeación Estratégica BSC o CMI



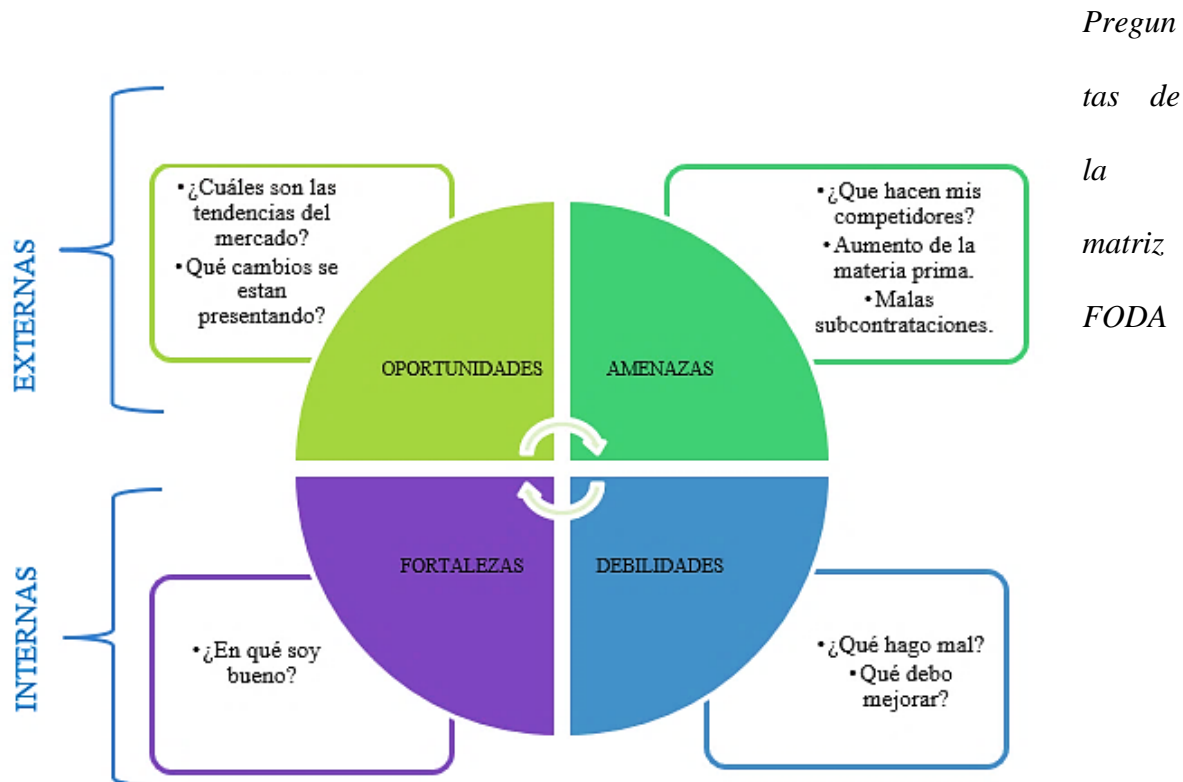
Nota: Adaptado de *Modelos de planeación estratégica* [fotografía], por Francisco Páez, (2014), Scribd (<https://es.scribd.com/document/435730678/Modelos-de-Planeacion-Estrategica>).

Este modelo de PE ha despertado gran interés entre los empresarios directivos o gerentes que son los responsables absolutos en la toma de decisiones empresariales, pues los ayudaría a administrar constantemente sus entidades comerciales, introduciendo en estas cuatro perspectivas diferentes de la empresa: Financiera donde se analiza las inversiones, los gastos, los costos y el valor añadido. La perspectiva de clientes analiza en la entidad el nivel de satisfacción de estos, evaluando los tiempos de respuestas, la calidad del servicio o producto ofrecido y las PQRS que se efectúen. Una tercera perspectiva es la de procesos internos de la organización, donde se analiza la agilidad y la eficacia durante la elaboración, transformación y/o prestación del producto o servicio. Y una última perspectiva es la de aprendizaje, formación y crecimiento, con el propósito de crear valor futuro; se analizan entonces el clima organizacional, el salario emocional¹ y la disponibilidad de los sistemas de información y los objetivos misionales y funcionales de la empresa.

Modelo FODA. En este segundo modelo de planeación estratégica planteado, es usado con mayor frecuencia en todos los ámbitos del ser humano: laborales, personales, etc.; en la cual se analizaban las FD (Fortalezas y Debilidades) como aquello positivo al interior de la organización, y, OA (Oportunidades y Amenazas) como aquellas falencias negativas y que se encuentran involucradas en el ambiente organizacional. El crédito de ese modelo es para el ingeniero químico Albert S. Humphrey, por lo que plantea lo siguiente:

¹ El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral. Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo. (AEC).

Figura 2



Nota: Elaboración propia, con información tomada del sitio web Aurora Rives (Candela Agulló, 2018).

Actualmente se sigue empleando las mismas categorías, pero de manera invertida y consta de cuatro variables, de las cuales dos son internas y dos son externas; donde las FD (Fortalezas y Debilidades) son aquellos análisis internos de la empresa, en lo que se es bueno y en lo que se necesita mejorar; aquí, las fortalezas hay que explotárselas u optimizarlas, y las debilidades, deben ser minimizadas, mientras que las OA (Oportunidades y Amenazas), son

aquellos análisis externos; es decir que, todo aquello que se encuentre de los muros de la organización hacia afuera debe caer en estas dos categorías. Se analiza minuciosamente las oportunidades que brinda el mercado y las amenazas en relación con la macroeconomía, políticas, de clima, etc. En ese orden de ideas, las oportunidades se deben aprovechar mientras que las amenazas deben ser superadas y posteriormente contrarrestadas.

Ésta matriz, facilita la comprensión de las fortalezas y debilidades de la organización, alienta el desarrollo del pensamiento estratégico, ayuda a clarificar y resumir las principales cuestiones y oportunidades de la empresa, permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos, genera ideas nuevas para ayudar a aprovechar las fortalezas de una organización, es simple y sólo cuesta tiempo elaborarlo y se puede aplicar a cualquier tipo de empresa y de situación. (Retos Directivos, 2021)

Dentro de esa gran variedad de ventajas planteadas anteriormente, cabe mencionar además, que esta matriz permite conocer de manera inmediata sobre la situación que enfrenta la empresa para establecer con ello metas claras y que permita contrarrestarlas dando soluciones con la utilización de recursos para facilitar la toma de decisiones gerenciales; y, lo más importante es identificar entonces la parte central de la matriz FODA resultando como una herramienta que permite la construcción de las estrategias FO, FA, DO, DA, ubicándose en esta el resultado del cruce entre las variables internas con las externas: FO las cuales resultan siendo ofensivas o de crecimiento, la estrategia FA como defensivas, las DO son de orientación o refuerzo, mientras que las DA son de supervivencia o retiro.

Según Alexis Codina (2007) en su publicación en el portal de mejora comercial de Gerencia.com se presentan a continuación recomendaciones sobre cómo puede procederse para la generación de las estrategias, a partir de la información que proporciona esta Matriz:

Las Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O): Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

Las Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A): Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

Las Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O): Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

Las Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A): Son las más “traumáticas”. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno.

La problemática que comúnmente suele presentarse en una empresa es: que al momento de vincular a un empleado, este no rinde lo suficiente en materia laboral; la poca captación de clientes; los proveedores no son los más idóneos y no brindan en su totalidad los productos necesarios para el buen desempeño de la empresa; servicios o materia prima de baja calidad y a altos costos, entre otros; por lo que muchas veces los encargados de tomar decisiones al interior de las organizaciones suelen vincular a la empresa a colegas, amigos, familiares y/o personal con experiencia al respecto.

La litografía

La litografía es un procedimiento de impresión en el cual se reproduce un dibujo o grabado realizado sobre la superficie de una piedra al estamparlo sobre una hoja de papel. Esta fue inventada por el alemán Aloys Senefelder en 1796; y su nombre se forma a partir de la unión de *lito-*, del griego λίθος (lithos), que significa ‘piedra’, y *-grafía*, que viene del griego γραφία (graphía), de la raíz de γράφειν (gráphein), que traduce ‘escribir’. (Significados, 2018).

Así pues, el proceso industrial gráfico o litográfico, consiste en la reproducción de imágenes o textos que requieran las necesidades del consumidor final el cual va desde la idea hasta la impresión de esta haciéndola visible ante los demás.

Los diferentes sistemas de impresión permiten obtener los más variados productos, incluyendo la creación, el diseño, impresión, composición de textos, tratamiento de imágenes y plasmar ideas para exhibir o vender un producto o servicio.

El sector litográfico durante la pandemia del Covid-19

La pandemia del virus sars-cov-2 o también denominado COVID-19, ha traído la peor crisis económica y social de la historia a nivel mundial, ocasionando muertes letales, pobreza extrema, decadencia de la economía de los países, desempleo, baja productividad de materias primas, lo que ocasiona altos costos para el proceso productivo, el crecimiento de la demanda en el mercado, y un sinnúmero de situaciones que afectan a la humanidad en general. Es notorio, además que, debido al confinamiento a causa de dicha pandemia, la era digital ha cobrado gran importancia, trayendo consigo la era digital y el uso de la internet; por lo que la humanidad asume nuevos retos y cambios significativos en pro de facilitar y mejorar la calidad de vida de las personas, ya que el obligatorio distanciamiento social que evita la propagación del virus, hace

necesario que la economía mundial continúe con su curso normal, pero sin poner en riesgo la salud y esto se logra a través de la internet.

En el momento de la realización de la presente tesis de grado, se está hablando mucho de la reapertura económica de todos los países, lo que permite que muchas empresas de todos los sectores del territorio nacional, se vengán reaperturando de manera parcial, prestando sus servicios de forma virtual o teletrabajo, pero para la gran mayoría de las empresas, se requiere del 100% de la presencialidad de su capital humano, es el caso del sector manufacturero encargado de la transformación de la materia prima, y más específicamente del sector litográfico que es el que se toma como ejemplo en este trabajo de investigación, requiriendo además mayor agilidad en cada uno de sus procesos debido a la gran demanda y a la necesidad oportuna del consumidor, lo que hace que la industria gráfica siga siendo una de las más importantes a nivel mundial.

Para dar más respaldo probatorio a lo antes manifestado, se trae a colación lo planteado por el consultor y emprendedor de la industria litográfica Hamilton Terni Costa (2020), quien manifiesta lo siguiente:

Ese crecimiento tiene características específicas. Primero, la industria gráfica crece, porcentualmente, más rápido en los países llamados emergentes: Vietnam, Indonesia, India, China, Polonia, México, Colombia, Brasil y otros. Aunque no sean, con la excepción de China, los más grandes mercados del mundo. Segundo, el packagin y etiquetas crecen a tasas que son el doble del crecimiento de los segmentos editorial, comercial y publicomercial.

Así las cosas, siendo esta una economía de gran aceptación en el territorio nacional, según María Ximena Santos (2021), presidente de la Junta Directiva de Andigraf, señaló que:

La industria gráfica ha sido gestora de cambios que contribuyen con el desarrollo económico de Colombia y ha aportado a mercados internacionales, ante la apuesta que se ha hecho a la innovación con los cambios transversales y sistémicos de las empresas que han creado nuevos valores en sus desarrollos de comunicación gráfica.

Necesidades y oferta de las empresas durante la pandemia del Covid-19 - Teletrabajo

En el departamento del Atlántico, gracias a las encuestas desarrolladas por la cámara de comercio de Barranquilla y la unidad de investigaciones económicas Confecámaras, se destaca principalmente que dentro de las estrategias que han implementado las empresas de este departamento para continuar operando y aumentar sus ventas a través de otros canales, observa que “el 42% utilizó comercio electrónico o redes sociales, 35% comercio a domicilio, y el 23% prestación de servicios remotos” (Cámara de comercio de Barranquilla, 2020). Asimismo, en la figura 3 podemos determinar los temas principales de capacitación que requieren las empresas durante la pandemia COVID 19.

Figura 3

Necesidades de las empresas durante la pandemia del COVID 19

Al tener la posibilidad de capacitar a sus empleados virtualmente, ¿Qué temas requiere con mayor urgencia el empresario?



Nota: Adaptado de *información y prensa CCB* [fotografía], por Cámara de comercio, (2020), (<https://www.camarabaq.org.co/informacion-y-prensa-ccb-el-48-de-los-empresarios-del-atlantico-tiene-expectativas-positivas-para-el-2021/>).

Se logra observar en la anterior ilustración que una de las necesidades más fundamentales por teletrabajo y que requieren las empresas del departamento del Atlántico son las capacitaciones en marketing digital y tecnologías de la información para el mejoramiento de los procesos.

Hoy en día, debido a la letalidad de la pandemia que aqueja a toda la humanidad, ésta se encuentra avocada a vivir en un mundo cada vez más digital y tecnológico para cumplir con las medidas de bioseguridad necesarias, como lo son el distanciamiento físico y social para evitar que dicho virus se siga propagando, por lo que, ante esta situación, las organizaciones tienen dos

opciones: la primera es la adaptación al cambio, y la segunda es verse obligadas a desaparecer o disolverse. Lo más adecuado es aplicar la primera opción, implementando nuevas estrategias que impacten y sean de gran aceptación por la empresa y por el consumidor; entre estas estrategias podemos utilizar el marketing digital, e-commerce, etc. Al principio los medios tecnológicos como las redes sociales (Facebook, Instagram, entre otros), se usaban únicamente como espacios sociales para interactuar y conocer personas, pero hoy en día, los empresarios han visto estas plataformas como una oportunidad para hacer conocer y crecer sus negocios y expandirse en el mercado; así las cosas, podemos concluir que por más que los entes económicos sean tradicionalistas, los clientes están evolucionando con el uso de esas herramientas tecnológicas de información, por lo que es una obligación para los empresarios emplearlas como una manera útil y rápida de llegar al consumidor final.

Así mismo, una vez consumido el producto ofrecido por la empresa, se encuentran otros canales de información como el famoso “voz a voz” que permite que dicha organización se posicione y sea mucho más competitiva; resaltando así la calidad del producto, puesto que si se elaboran con excelencia y calidad que lo haga igual o mejor de lo que se ve en las fotos del e-commerce² o comercio electrónico, los clientes van a sorprenderse para bien cuando la compra llegue a sus manos. Luego, van a comentarles a sus amigos y familiares sobre la calidad de este. (Stavrou, 2020)

² Según datos de Statista, se estima que Colombia fue el 4to país en ventas a través de e-commerce en Latinoamérica en el 2019, siendo superado por Argentina, México y Brasil respectivamente. Las ventas a través de ecommerce generaron 6.000 millones de dólares en ingresos. (Medina, 2021)

La empresa litográfica Nobel Impresores S.A.

Generalidades de la empresa. “Nobel Impresores S.A., es una sociedad anónima matriculada el lunes 5 de abril de 1993 en la cámara de comercio de Barranquilla. Esta empresa se dedica principalmente a actividades de impresión”. (Las empresas, 2021), a continuación, en la tabla 2 se brinda la información general de la empresa:

Tabla 2

Información de la empresa Nobel Impresores S.A.

Razón Social: Nobel Impresores S.a
Nit: 800191556-3
Cámara de Comercio: Barranquilla
Número de Matrícula: 0000170118
Fecha de Matrícula: 05/abril/1993
Tipo de Organización: Sociedad Anonima
Tipo de Sociedad: Sociedad Comercial
Estado de la matrícula: Activa
Número Empleados: 50

Nota: Adaptado de *información de nobel impresores* [fotografía], por Cámara de comercio, (2021), Las empresas (<https://www.lasempresas.com.co/barranquilla/nobel-impresores-sa/>).

Logotipo. A continuación, en figura 4 se muestra el logotipo que identifica a la empresa nobel impresores S.A.

Figura 4

Logotipo de la empresa Nobel Impresores S.A.



Fuente: Adaptado de *Nobel Impresores S.A.* [fotografía], (2019), (<https://www.nobelimpresores.net/index.html>).

Misión Institucional. Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos, servicios y soluciones en diseño e impresión de excelente calidad y entrega oportuna. Buscamos la innovación y mejora continua en cada uno de nuestros procesos mediante el esfuerzo y la participación activa de todos los miembros de la organización, para así asegurar la competitividad en el mercado de las artes gráficas. (Nobel Impresores S.A., 2019)

Visión Institucional. “Fortalecer nuestro crecimiento, desarrollo, reconocimiento y liderazgo en el mercado nacional para el año 2012, alcanzando altos niveles de productividad con los mejores estándares de calidad, adopción de mejores tecnologías, personal altamente calificado y comprometido con la organización”. (Nobel Impresores S.A., 2019)

Observaciones del autor: Lo primero que hay que resaltar es que la visión de la empresa Nobel Impresores S.A., en la actualidad, se encuentra desactualizada, pues sus metas se encuentran establecidas para el año 2012, fecha que ya paso y nueve años después no se han establecido nuevas metas para el cumplimiento de sus intereses misionales, aunado a ello esas

metas desactualizadas ni siquiera se encuentra socializadas y publicadas al interior de la empresa, lo cual debería hacerse para la información a sus colaboradores, clientes y visitantes, por lo que el autor hará sugerencias a sus propietarios para que tengan una visión más actualizada y sobre todo que se incluyan los avances y herramientas tecnológicas y de internet que se ha venido comentando a lo largo de esta tesis de grado.

Políticas de Calidad. Nobel Impresores S.A., ofrece a sus clientes servicios y suministros de productos impresos y publicitarios. Esta empresa está comprometida con la calidad de impresión, la entrega oportuna y el cumplimiento de los requisitos de sus clientes, a fin de garantizar su satisfacción y el mejoramiento continuo de sus procesos, mediante la continua renovación de la planta física, la innovación de sus productos y la idoneidad del recurso humano. (Nobel Impresores S.A., 2019)

Sistema de información publicitaria de la Empresa Nobel Impresores S.A. En la figura 5 que se presenta a continuación se muestra la publicidad utilizada por la empresa Nobel Impresores S.A.

Figura 5

Información publicitaria de la empresa.



Nota: Adaptado de Nobel Impresores S.A. [fotografía], (2019), (<https://www.nobelimpresores.net/index.html>).

Los Sistemas de Información Publicitaria (SIP), o también conocidos como Sistema de Información del Marketing (SIM); son una herramienta o estrategia que usualmente usan las empresas con el fin de captar clientes y sistematizar las necesidades de información. Se construye una base de datos que luego serán evaluadas de acuerdo con las necesidades que se estén presentando en la organización, lo que les permitirá tomar decisiones acertadas y con objetivos claros y de fácil cumplimiento.

Etapas del proceso productivo en la empresa Nobel Impresores S.A. A continuación, en la figura 6 se ilustran detalladamente los procesos productivos llevados a cabo en la empresa en estudio:

Figura 6

Etapas del proceso productivo.



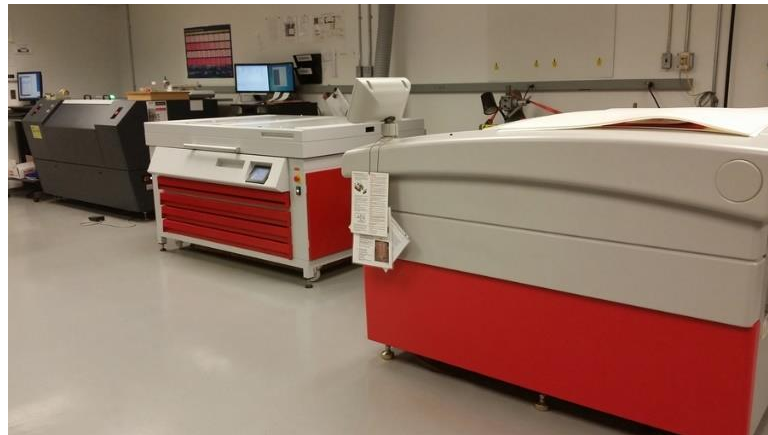
- a) Proceso de diseño: Consiste principalmente en la creación del arte final mediante la organización y el desarrollo de la idea misma planteada por el cliente. Una vez obtenido el diseño, se presenta por medio de una sherpa o dummy al mismo cliente para una revisión previa y su correspondiente aprobación. En caso de requerirse alguna modificación, cambio o corrección, se ejecuta de inmediato y se vuelve a enviar nuevamente al cliente para su visto bueno y posterior aprobación. Si no existe esta última por parte del cliente o consumidor final, el proceso no podrá continuar.
- b) Proceso de prerensa: La prerensa es parte del proceso de producción de un impreso, posterior al diseño y anterior a la impresión, la cual se encarga de la

producción de positivos, negativos y/o láminas litográficas. Antes de iniciar el proceso de diseño se deberán conocer las características de la pieza impresa que se obtendrá, esto son las medidas finales, sistema de impresión, tipo de papel, cantidad de tintas, barnices y acabados. (Ligia, 2012)

Este es un procedimiento fundamental y demasiado crítico puesto que corresponde a la preparación misma de las planchas de impresión portando la imagen que será impresa en el papel. Se obtendrá además como producto el acetato o negativo cargándose en el quemador de planchas por lo que se deberán quemar cuatro (4) planchas con los colores básicos: magenta, cian, negro y amarillo. A continuación, en figura 7 se puede visualizar el área de pre prensa de la empresa.

Figura 7

Área de pre prensa de la empresa.



- c) Impresión: El principio en el que se basa la litografía es de naturaleza química, sencillo y conocido por todos: el agua y las sustancias grasas u oleosas se repelen mutuamente. Habiendo dicho esto, ya podemos entrar en el grueso del

proceso sin perdernos. (Redacción, 2020). A continuación, en la figura 8 se muestra el proceso de impresión.

Figura 8

Impresión de carteleras.



Este proceso, inicia con el cargue de planchas que pueden tener distintas dimensiones (medio pliego, cuarto de pliego) de acuerdo con la capacidad misma de la máquina. Cada una de las planchas contiene en si un color básico. Por medio de estas planchas con ayuda de la presión que ejercen los rodillos por los cuales el papel se desliza, la imagen quedará grabada en este.

Actualmente, la empresa maneja tres tipos de impresoras: de medio pliego dos torres, de cuarto de pliego cuatro torres y de octavo una torre. (Nobel Impresores S.A., 2019)

- d) Corte: En este proceso se realiza el corte del papel gracias a una cuchilla ubicada en la parte superior de la máquina dependiendo del tipo y calibre del papel a cortar. Aquí, el operario ingresa el papel hasta un tope indicado en la máquina. A continuación, en la figura 9 se muestra la máquina y forma de cortar el papel.

Figura 9

Corte de papel.



Nota: Adaptado de Tomado de *guillotina papel* [fotografía], por Quiminet, (2012), (<https://i.mkt.lu/cont/485665/280/240/dimsa.jpg>).

Así las cosas, El papel puede cortarse con diferentes sistemas de cuchillas para obtener el tamaño deseado. Esta tarea puede realizarse manualmente en la guillotina, o bien se lleva a cabo otra etapa del proceso de pos impresión. Primero el papel se corta para darle el formato en que debe ser impreso, después, las hojas deben ser cortadas de nuevo para que se adapten a las máquinas de post-impresión. Finalmente, el producto debe cortarse después del plegado y encuadernado para obtener el tamaño final. (mazzei, 2019)

- e) Troquelado: El troquelado es la técnica que se utiliza para conseguir doblados o cortes especiales y conseguir un resultado final de 10. De esta manera obtenemos hendiduras de formas irregulares en cualquier tipo de papel, mejorando el diseño y llamando la atención de los consumidores. (Litografía Romero, 2019)

La empresa cuenta con 4 máquinas para el desarrollo de dicho proceso, de las cuales 3 son automáticas que reciben tamaños desde un octavo hasta un cuarto de pliegos, y una máquina troqueladora manual que recibe hasta $\frac{1}{2}$ de pliego.

- f) Plastificado: El plastificado o laminado es una mejora óptica del producto de impresión offset y consigue un acabado especialmente elegante. El

«plastificado» es una lámina mate o brillo que, mediante una maquinaria especial, se superpone sobre el papel y se pega. Este proceso también se conoce como «laminar», se realiza posteriormente a la impresión en forma de capa, el proceso aplica una fina lámina sobre el producto impreso. Esto no solo da realce al soporte, sino que también añade rigidez y los hace mucho más duraderos. (Idea impresión, 2019)

Por tanto, en la empresa Nobel Impresores S.A. este proceso se hace en una maquina manual con capacidad para recibir tamaños de hasta $\frac{1}{4}$ de pliegos. Maneja además una velocidad variable que se ajusta de acuerdo con el papel a procesar y funciona con calor. El papel plástico puede ser mate o brillante, que por medio de varios rodillos giratorios es adherido al papel que es ingresado manualmente por un operario de esta empresa. (Nobel Impresores S.A., 2019)

- g) Acabado: Es la última fase de los procesos llevados a cabo en la empresa, en éste, se finalizan detalladamente cada trabajo siendo pegado, cosido, plegado y/o empacado; dependiendo del tipo de trabajo que desee el cliente. Este trabajo se utiliza para elaborar folletos, libros, talonarios, tarjetas, periódicos, pancartas, carteles, etc., haciéndose uso de la mano de obra calificada para las diferentes manufacturas de dicho proceso. En figura 10 se puede visualizar el área de acabados.

Figura 10*Área de acabados.*

Luego de haber culminado los procesos descritos anteriormente, se prestan los servicios finales al cliente, donde el objetivo es que estos queden completamente satisfechos entregándoles el producto requerido de excelente calidad y en la mayor brevedad posible.

Materias primas utilizadas en los procesos de la empresa Nobel Impresores S.A. A continuación, en la tabla 3 se detalla todas las materias primas utilizadas en los procesos de la litografía.

Tabla 3*Materias primas utilizadas en la litografía para cada uno de sus procesos.*

Materia Prima	Procesos
Papel	Impresión de artes finales y litográficas.
Tintas	Impresión de artes y litografías.
Adhesivos y/o pegamentos	Terminado de los productos (talonarios, folletos, libros, sobres, tarjetas de matrimonios y de quinceañeras, etc).
Emulsión	Líquido denominado de transporte para algunos aditivos colorantes químicos en el revelado.
Latas de aerosol	Son líquidos que se emplean para limpieza de partes de imprenta o láminas de impresión.
Líquido revelador	Agente que sirve para darle tonalidad o color a la película.
Líquido fijador	Agente que sirve para estabilizar y equilibrar la emulsión de la imagen expuesta sobre la película.
Película fotográfica	Medio para capturar la imagen mediante capas de papel y

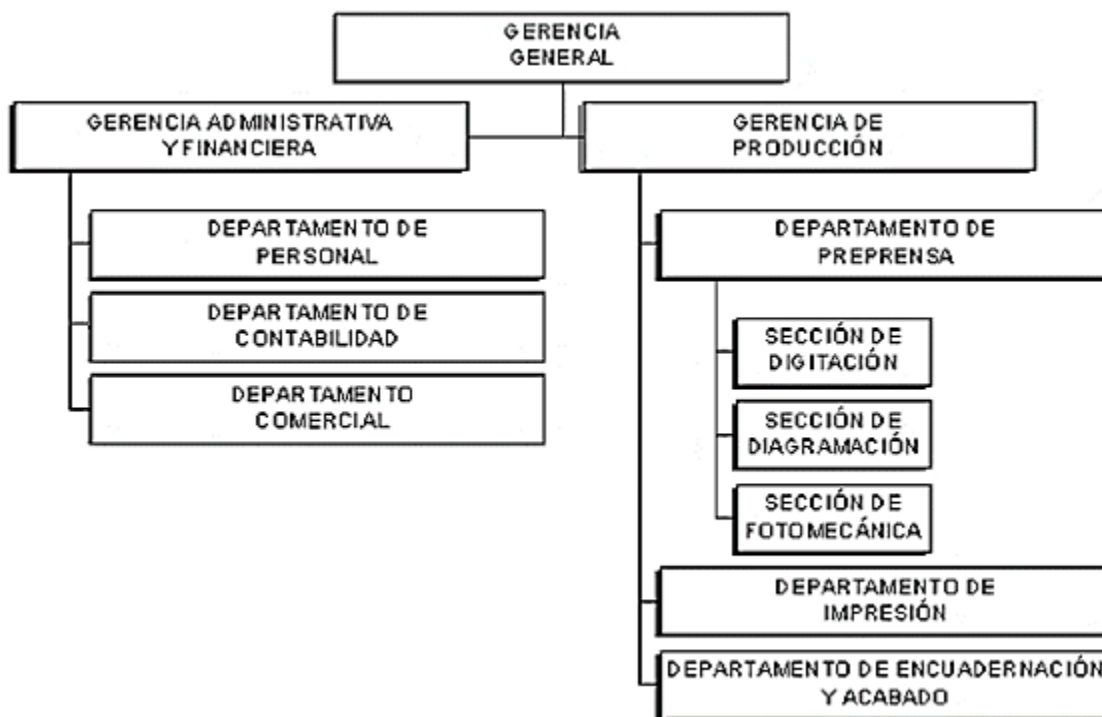
	emulsión fotosensible.
Paños de limpieza	Paños de diferentes calidades en fibras textiles o tejidos que se emplean para la limpieza de los equipos de impresión, medición y recipientes en general.
Aceite lubricante	Aceite que se emplea para lubricar las partes móviles de las imprentas.
Planchas de impresión	Planchas metálicas normalmente de aluminio, zinc u otras aleaciones, vienen con recubrimientos fotosensibles para plasmar la imagen mediante la exposición de un negativo a la luz incandescente, fijando la imagen luego de varios procesos de fijado y lavado.
Químicos para proceso de planchas: limpiadores gomas de limpieza soluciones de retoque, mojado, limpieza de mantillas y rodillos	Por lo general son soluciones de limpieza que se usan en medio del procedimiento de impresión para retirar excesos de tinta, también para el almacenamiento de las placas y el mantenimiento de las piezas móviles del equipo de impresión.
Grapas	Se emplean para armar documentos de bajo tamaño, por lo general son metálicas.
Hilos	Se emplea hilo para asegurar o amarrar pequeños folletos que harán a su vez parte de un libro.
Troqueles en metal	Guías metálicas que se emplean para dar una forma específica a un documento, retirando las sobras del material que es perforado.
Barnices para terminados	Son recubrimientos líquidos que se endurecen quedando traslúcidos; se emplean para darle acabados brillantes o mates a ciertas secciones de un documento.
Guantes de caucho	Estos implementos son usados por los operarios de las imprentas para protegerse del ataque de los líquidos solventes, usados para la limpieza de las planchas y los rodillos.
Tonnners de impresora láser	Cartuchos descartables con polvo para impresión de documentos originales directamente desde un computador.
Solución de limpieza	Esta solución es una mezcla de diferentes solventes en base hidrocarbonada; se emplea normalmente para retirar restos de tinta de las planchas y los rodillos de impresión.
Piezas de equipo	Ya que gran parte de las piezas de los equipos de impresión son móviles y en constante fricción, presentan un ciclo de recambio o mantenimiento, algunas de estas piezas pueden ser remanufacturadas.
Otros insumos:	- Diseño
- Energía	- Refilado
- Agua potable	- Prerensa
- Telecomunicaciones	- Impresión
- Mano de obra	- Acabado
- Aseo	- Servicios
- Otros servicios	

Organigrama interno de la empresa Nobel Impresores S.A.

A continuación, en la figura 12 se puede observar la organización interna de la empresa Nobel Impresores S.A.

Figura 11

Organigrama Interno Nobel Impresores S.A.



Nota: Adaptado de Nobel Impresores S.A. [fotografía], (2019),

<https://www.nobelimpresores.net/index.html>.

Áreas y/o Dependencias influyentes para la toma de decisiones gerenciales al interior de la empresa Nobel Impresores S.A. Dentro de la planta de personal contratado para la ejecución de las actividades en cada una de las dependencias y/o áreas de la empresa Nobel Impresores S.A., los encargados de hacer parte del equipo para la toma de decisiones gerenciales son los gerentes de cada una de ellas clasificados de la siguiente manera:

- Gerencia general: Es el representante legal de la organización, el cual tiene la última palabra para la toma de decisiones y quien encabeza la línea de mando de dicha empresa teniendo además una subárea que es la asistente de gerencia o secretaria.
- Gerencia administrativa y financiera: Conformada por el área de contabilidad y de talento humano siendo esta parte fundamental para la toma de decisiones al interior de la empresa, esta evalúa los estados de resultados, balances, y es quien direcciona a la organización al definir, coordinar y/o controlar programas, proyecto, planes y/o actividades en relación con los asuntos de carácter administrativo, logístico y operativo de conformidad con las disposiciones y normatividad legal vigente.
- Gerencia de operativa y de producción: Es el encargado de colaborar con otros jefes para formular objetivos y comprender los requisitos, calcular costes y preparar presupuestos, organizar el flujo de trabajo para satisfacer las especificaciones y los plazos de entrega, supervisar la producción para solucionar problemas, supervisar y evaluar el rendimiento del personal de producción (inspectores de calidad, trabajadores, etc.), determinar la cantidad de recursos necesarios (mano de obra, materias primas, etc.), aprobar las tareas de mantenimiento, la compra de equipos, etc., asegurarse de que la producción cumple los estándares de calidad, aplicar las precauciones de salud y de seguridad e informar a la alta dirección o gerencia general.

A su cargo tiene las siguientes áreas: El departamento de preprensa, la sección de digitación, la sección de diagramación, la sección de fotomecánica, el departamento de impresiones y el departamento de encuadernado y acabados.

Servicios prestados por la empresa Nobel Impresores S.A.

La empresa Nobel Impresores S.A., produce y distribuye toda clase de productos de diseño e impresión sujetos a los requerimientos del cliente. Estos productos se encuentran agrupados en seis líneas de tal como se muestra en la tabla 4 a continuación:

Tabla 4

Servicios prestados por la empresa Nobel Impresores S.A.

Línea publicitaria y de diseño	Línea editorial	Línea comercial y oficina	Línea de etiquetas	Línea de servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño. • Volantes. • Plegables. • Trípticos. • Saltarines. • Vayas. • Pendones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Libros. • Revistas. • Manuales. • Boletines. • Folletos. • Agendas. • Cartillas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas. • Talonarios. • Tarjetas de presentación. • Sobres. • Papel membrete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adhesivas. • No adhesivas. • Remisiones. • Códigos de barras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de cumpleaños, felicitaciones, fiestas y demás. • Atención al cliente presencial y vía telefónica.

Una vez prestados los servicios, se elaboran facturas a cada cliente, y posteriormente se declara renta anualmente con la DIAN con el fin de cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa.

Principales problemáticas al interior de la litografía Nobel Impresores S.A.

Luego de haber realizado un estudio de campo al área de talento humano de la empresa en comento, se detectaron los problemas que se relacionan en la tabla 5 y a través de esto, se procede a buscarle las alternativas de solución para cada caso.

Tabla 5*Problemáticas al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.*

Área o dependencia	Síntomas	Causas	Pronóstico	Control pronóstico
Gerencia General	Falta de direccionamiento estratégico al interior de la empresa.	Se toman decisiones incorrectas, baja competitividad, mal clima organizacional.	Desaceleración en las ventas.	Diseñar e implementar estrategias para la toma de decisiones.
Talento Humano	No aplicabilidad del salario emocional con el capital humano de la empresa.	Existencia de actividades inconclusas y desmotivación durante el proceso productivo.	Clima laboral inapropiado.	Diseñar un plan de motivación e incentivos para los trabajadores.
	No existe un manual de funciones para los empleados.	Desorden en el desarrollo de actividades y falta de información de funciones.	Retraso en las actividades y mal ambiente laboral.	Elaborar un manual de funciones para cada puesto y lugar de trabajo.
Operativa	Área de producción desordenada y desaseada.	Espacio limitado para el desarrollo de las actividades, despilfarro de insumos y demora en los procesos.	Retraso en los procesos, mala imagen de la empresa ante el cliente, accidente laboral e incremento de los costos de producción.	Diseñar un plan de la metodología de las 5S.
	Falta de mantenimiento de la imprenta.	Costos elevados de la maquinaria.	Disminución de la producción y de utilidades.	Diseñar un programa de mantenimiento preventivo de maquinaria y equipos.
Administrativa	Falta de	Desinformación	Mala	Señalar todas

señalización en la recepción y zona de espera.	para los clientes, desorganización al interior de la empresa.	presentación de la empresa.	las áreas y zonas comunes al interior de la empresa y publicar la misión, visión y valores corporativos.
No se implementa el SG-SST y este se encuentra desactualizado.	Falta de interés por el cumplimiento de las normas de seguridad laboral.	Accidentes laborales.	Actualizar el SG-SST adoptado por la empresa y capacitar al personal de acuerdo con la normatividad vigente y dotar las instalaciones de implementos contraincendios y primeros auxilios.

Marco Geográfico

La empresa en estudio Nobel Impresores S.A., se encuentra ubicada en la Carrera 51 # 75-121 de la ciudad de Barranquilla (Atlántico), como se muestra en la figura 12.

Figura 12



Ubicación geográfica empresa nobel impresores S.A

Nota: Adaptada de Google maps [fotografía], (2021),

[https://www.google.com/maps/place/Nobel+Impresores+SA/@11.005059,-](https://www.google.com/maps/place/Nobel+Impresores+SA/@11.005059,-74.8171857,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa246d5536d32f237!8m2!3d11.0008464!4d-74.806886?hl=es)

[74.8171857,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa246d5536d32f237!8m2!3d11.0008464!4d-](https://www.google.com/maps/place/Nobel+Impresores+SA/@11.005059,-74.8171857,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa246d5536d32f237!8m2!3d11.0008464!4d-74.806886?hl=es)

[74.806886?hl=es](https://www.google.com/maps/place/Nobel+Impresores+SA/@11.005059,-74.8171857,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa246d5536d32f237!8m2!3d11.0008464!4d-74.806886?hl=es)).

Los horarios de atención al público son de lunes a viernes de 8:00am a 12m y de 13:30pm a 5:30pm, y sábados y domingos de 8:00am a 12m.

Marco Conceptual

Estrategias

Este concepto surge a partir de dos elementos fundamentales, por una parte, se encuentra a la organización (debilidades y fortalezas), y de otro lado el contexto (oportunidades y amenazas); ambos, relacionados entre sí, dan paso a un proceso interactivo, puesto que uno influye sobre el otro y viceversa. Ese proceso se resuelve entonces a través de la estrategia, la cual son aquellas metodologías y acciones de emprendimiento que pone en marcha la empresa con la finalidad de dar respuesta a los retos o desafíos que el entorno le ofrece y así, mejorar su rendimiento operacional a través de una adecuada gestión de los recursos y capacidades valiosas con que esta dispone, lo cual además les permite competir ventajosamente en el mercado.

Las estrategias son procedimientos que son utilizadas con la finalidad de facilitar la búsqueda de soluciones a los problemas planteados; estas pueden ser analizadas desde tres niveles distintos a saber: 1. nivel global, corporativo o de empresa, el segundo nivel es el competitivo o de negocio y el tercero que es el nivel funcional.

En la figura 13 se logran distinguir los niveles estratégicos mencionados anteriormente:

Figura 13*Niveles de la estrategia*

Nota: adaptado de *tipos de estrategia* [fotografía], por Slide Share, (2014), (<https://pt.slideshare.net/Eliaberet/tema-2-29931556/12>).

Las estrategias corporativas, son aquellas que se formulan en el ápice estratégico y la alta dirección de una empresa, estas dan cuenta del direccionamiento para el crecimiento de esta. A su vez, ayudan a definir los objetivos generales de la organización, comprendiendo su misión, visión, políticas, procesos y su campo de actividad, La responsabilidad recae principalmente en la alta gerencia quien es el encargado de dar el aval para la ejecución de las decisiones planeadas.

Por otro lado, existen las estrategias competitivas, que se desarrollan a nivel de una unidad estratégica de negocio; es decir, es la manera cómo va a competir la empresa en una actividad económica en particular, un ejemplo claro al respecto puede ser la diferenciación de la competencia en productos, incluyéndole ese factor innovador, ventajas en costos, etc.; por lo que además se debe tener claro el nicho de clientes, los proveedores que ofrecen mejor calidad, precios y eficacia, así como un estudio del mercado. La responsabilidad de esta estrategia recae sobre los directores o diferentes dependencias gerenciales de la unidad estratégica de la empresa.

Y, por último, en la pirámide se vislumbran las estrategias funcionales, que no son más que aquellos procesos o tareas asignadas desde la administración, por ejemplo; el marketing con el precio que se le pone al producto, las formas de distribución del producto, su publicidad, etc.; seguidamente, la gestión humana influyendo en esta las formas de contratación del capital humano, sus competencias, las políticas de compensación e incentivos, evaluaciones de desempeños, salario emocional, etc.; desde lo financiero se vivencian los tipos de financiación de la empresa, si son con recursos propios o externos, etc.; y desde la gestión tecnológica, se analiza la manera del cómo se van a obtener los equipos y tecnologías, así como la localización del inmueble y distribución de cada uno de los procesos que a su vez cooperan con las estrategias competitivas.

Artes gráficas

El concepto de artes gráficas hace referencia principalmente a la elaboración de todo tipo de elementos visuales, a partir de técnicas de dibujos, grabados y técnicas relacionadas con la imprenta. Entonces, podemos decir que las artes gráficas incluyen procesos artísticos que tienen el fin de crear y elaborar un diseño. Para ello, se utiliza un medio por el que se transfieren las imágenes a un sustrato, creando así una expresión artística. Este término se empezó a emplear por primera vez después de la invención de la imprenta. Sin embargo, en la actualidad, podemos incluir el término de impresión digital debido al gran desarrollo tecnológico que se ha producido en estos últimos tiempos. Ahora, “las artes gráficas son utilizadas como un medio de difusión publicitaria para crear carteles, envases, cajas, logos entre otras”. (San Anastasio International School, 2020)

Planeación estratégica

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar

los objetivos que se han propuesto. No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para alcanzar los objetivos formulados y establecidos. Aparte de, la idea de la planificación estratégica es:

Poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados. En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo. (Quiroa, 2020)

A continuación, en la figura 14 se detallan las fases para una planificación estratégica:

Figura 14

Fases para establecer una planificación estratégica.



Nota: Adaptado de *Planificación estratégica* [fotografía], por Myriam Quiroa, (2020), Economipedia (<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>).

En ese orden de ideas, para poder establecer una planeación estratégica, se deben conocer los objetivos misionales y visionales de la organización, puesto que los primeros llevan a la alta dirección junto con su capital humano a un direccionamiento estratégico con fines de alcanzar los segundos (la visión institucional). Así mismo, la misión indica el propósito de la existencia de la empresa, su razón de ser realizando un análisis interno, externo, la elaboración del diagnóstico y formulación de objetivos para luego, tomar decisiones sobre las acciones empresariales que serán tomadas.

Plan de acción

Un plan de acción es una herramienta de administración de negocios que ayuda al gerente a mover su negocio del punto «A» al punto «B»; en otras palabras, determinar los pasos hacia las metas establecidas para el negocio. Esto te permite dividir el objetivo central de una empresa en una variedad de tareas, organizarlas cronológicamente y determinar quién será responsable de realizarlas, por cuánto tiempo, con qué recursos y presupuesto.

(Redator Rock Content, 2019)

El plan de acción, lo podemos considerar como una hoja de rutas que ayuda al cumplimiento de metas y objetivos medibles y alcanzables, con las que se les da respuestas eficaces y oportunas a los problemas identificados y a los que a futuro puedan presentarse en la empresa y así poder brindar un mejor servicio a la clientela en general.

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes, obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la

situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así “se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola un curso de acción”. (Higuera, 2016)

Marco metodológico

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo exploratoria y descriptiva.

Dentro del ámbito investigativo exploratorio, Juan Ortiz (2020) expresa:

“La investigación exploratoria corresponde al primer acercamiento a un tema específico antes de abordarlo en un trabajo investigativo más profundo. Se trata de un proceso para tener información básica relacionada con el problema de investigación”.

Por medio de este tipo de investigación, se busca entonces explorar el problema y su entorno estableciendo de esta manera bases sólidas para explorar las ideas del autor gracias al uso de herramientas para la recolección de la información como lo son la entrevista, encuestas y cuestionarios.

Por otro lado, la investigación descriptiva permite al autor describir fenómenos, contextos y variables de situaciones y eventos con el fin de ver su manifestación y su desarrollo. En el presente trabajo de investigación, el autor pretende dar una descripción y caracterización de los puestos de trabajo influyentes para la toma de decisiones gerenciales al interior de la empresa en estudio, así como también evaluar el nivel de satisfacción de los clientes potenciales de dicha organización. Luego se analizarán los datos recolectados en la exploración con el fin de medir y establecer supuestos por medio de un plan estratégico que permita tomar decisiones gerenciales medibles y alcanzables, así como también un mejor posicionamiento de esta empresa en el mercado competitivo.

Instrumentos a utilizar

La Entrevista. “Aunque se puede obtener mucha información de fuentes públicas, a veces una entrevista ofrece información detallada sobre el tema que se está estudiando. Esta investigación cualitativa, puede brindar una visión significativa que una fuente pública generalizada no podrá proporcionar”. (Baiza & Martínez, 2021). En este orden de ideas, y como ya se había mencionado anteriormente, se explorará recopilando información directamente de los sujetos internos implicados como lo es el gerente de la empresa en estudio donde se le aplicará una entrevista y cuestionario conociendo desde su punto de vista el estado actual en que se encuentra su organización, sus falencias, sus debilidades y fortalezas.

La Encuesta. “Se utiliza para recopilar información de un grupo determinado. Es uno de los métodos cuantitativos más importantes. Se pueden utilizar varios tipos de encuestas o sondeos para explorar opiniones, tendencias, etc”. (Baiza & Martínez, 2021), por otra parte, se estará empleando este instrumento a las 3 áreas gerenciales de la empresa Nobel Impresores S.A., los cuales son claves fundamentales para la toma de decisiones gerenciales. En su caso: gerencia administrativa, gerencia financiera y gerencia operativa.

De otro lado, también se estará aplicando este instrumento a los sujetos externos que son base fundamental para el sostenimiento de la empresa, como lo son 10 clientes potenciales y altos consumidores de los productos y servicios que en la empresa ya mencionada se ofrecen al mercado. Esto con el fin de alimentar la presente tesis de grado.

Método de Investigación

Se toma como base el método inductivo y deductivo; donde el primero intenta ordenar la observación como una forma de razonamiento tratando de extraer conclusiones de carácter universal a partir de la acumulación de datos particulares observando y registrando los hechos, así como el análisis y clasificación de los hechos. Mientras que el segundo, parte de datos verdaderos previamente establecidos como principios generales para posteriormente aplicarlo a casos individuales y comprobar de esta manera su validez basándose en datos numéricos precisos.

En esa línea, cabe destacar que el método inductivo va desde lo particular a lo general encontrando en allá inicialmente la observación de un hecho determinado, luego se pasa a establecer un patrón clasificando los datos y comparándolos y por último se desarrolla una teoría; mientras que el deductivo va a lo contrario, es decir, desde lo general a lo particular.

Fuentes y Técnicas para la recolección de la información

Fuentes Primarias

En primera instancia, se utiliza información de la empresa Nobel Impresores S.A., quienes directamente suministran información directa para alimentar la presente tesis, donde a través de los instrumentos para la recolección de la información como lo son la entrevista al representante legal de dicha organización y la encuesta aplicada a los directivos de esta organización y a sus clientes potenciales, se obtendrán los datos necesarios para su posterior análisis complementándose así con información que previamente exista sobre la empresa en estudio.

Fuentes Secundarias

Es toda bibliografía de autores que aportan lluvia de ideas sobre el tema de estudio las cuales fueron consultadas en revistas, documentos, periódicos, libros, internet, blogs de notas y

estudios investigativos; los cuales sirven de referencia para el desarrollo de la presente tesis de grado.

Determinación de la muestra

Población interna

La empresa litográfica Nobel Impresores S.A., actualmente cuenta con 27 empleados, de los cuales 22 se encuentran vinculados con contrato laboral, mientras que 5 empleados se encuentran vinculados con contrato por prestación de servicios. Los cargos son los relacionados a continuación: gerente general o representante legal, secretaria general, gerente administrativo, recepción y/o correspondencia, 2 auxiliares administrativos, 2 cajeros, abogado, contratación o bienestar laboral, gerente financiero, contadora pública, auxiliar de contabilidad, gerente operativo o comercial, digitador, diagramador, fotomecánico, impresión y/o fotocopador, encuadernador, acabados y 2 de servicios generales.

De los 22 empleados directos de la empresa, existen 3 que corresponden a cargos de directivos gerenciales: gerente administrativo, gerente contable y financiero y el gerente operativo, comercial o de producción de los cuales se tomará en cuenta su totalidad para la realización del diagnóstico siendo estos, clave fundamental para la toma de decisiones gerenciales al interior de la empresa en estudio.

Población externa

La empresa Nobel Impresores S.A., cuenta con aproximadamente 200 clientes mensuales que visitan sus instalaciones y consumen sus productos ofertados, dicha cifra ha sido proporcionada por la gerencia según los registros de ventas con que cuenta ésta; pero tan solo 10 son estables y/o constantes, los cuales serán el tamaño de la muestra y serán de mucha utilidad para la aplicación del instrumento predispuesto para ellos, midiendo en cierta medida su nivel de

satisfacción. Entre estos quienes aplicarán la encuesta serán las empresas relacionadas en la tabla 6 mostrada a continuación:

Tabla 6

Listado de clientes potenciales de la empresa Nobel Impresores S.A.

No.	Nombre del cliente	Actividad comercial	Producto que consume con frecuencia
1	PROCAPS S.A.	Farmacéutica	Facturas, talonarios, publicidad.
2	GASES DEL CARIBE S.A.	Empresa de servicios públicos, presta el servicio de distribución de gas natural.	Facturas de servicios públicos, talonarios, publicidad, pendones, afiches.
3	PROMIGAS S.A. E.S.P.	Empresa de servicios públicos, presta el servicio de distribución de gas natural.	
4	SURTIGAS S.A.	Empresa de servicios públicos, presta el servicio de distribución de gas natural.	
5	SEMPERTEX	Accesorios para fiestas, globos, desechables, velas, decoración.	Tarjetas de invitaciones, estampados.
6	SUPERBRIX S.A.	Maquinaria y equipos agrícolas.	Tarjetas de presentación, talonarios, factureros personalizados.
7	ACESCO COLOMBIA S.A.S.	Acería	
8	ARPLASTY BOLSAS	Bolsas plásticas, de papel, metalizadas.	Estampados, facturas, diseños.
9	VILLALBA GOENAGA ABOGADOS - ASESORÍA A EMPRESAS Y EMPLEADORES	Asesorías jurídicas.	Facturas, pendones, vayas publicitarios, tarjetas de presentación.
10	DARTEXCO S A S	Acabado de productos textiles.	

Etapas del Proyecto y resultados esperados

Atendiendo a los objetivos anteriormente planteados, a continuación, en la tabla 7, se detallan las etapas necesarias para el desarrollo de la presente tesis de grado mostrándose además los factores y herramientas utilizadas en cada una de ellas:

Tabla 7*Etapas del proyecto*

Objetivo específico	Etapas	Herramientas	Resultados
Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa “Nobel Impresores S.A”, con el fin de encontrar barreras potenciales y reales que influyen de manera directa dentro de su operación y ofrecer oportunidades de mejora.	Recolección de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación. • Encuesta. • Libros, internet, periódicos, revistas. • Portal web de la empresa Nobel Impresores S.A. • Clientes. • Empleados gerenciales para la toma de decisiones. 	Conocer las ventajas, desventajas y gestión de los procesos productivos durante la competitividad de la empresa en estudio. (Tabulación de la información recolectada y elaboración de la matriz FODA).
Elaborar una matriz FODA con el fin de establecer la situación inicial con que cuenta la empresa Nobel Impresores S.A., lo cual facilitará la formulación del plan estratégico para la correcta toma de decisiones al interior de dicha organización.	Análisis y Evaluación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de tabla FODA. • Información recolectada. 	
Definir y documentar sobre el manual de funciones de cada uno de los cargos en empresa Nobel Impresores S.A con el fin de mejorar los procesos.	Diseño estratégico funcional y optimización de los procesos productivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de trabajo. • Diagnóstico realizado. • Horarios de trabajo. • Condiciones de trabajo. • Estandarización en los procesos. 	Manual de funciones de
Formular un plan estratégico con sus respectivas acciones, actividades, eventos y presupuestos el cual servirá de guía para la toma de decisiones oportunas al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.	Diseño del plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico realizado. 	Plan estratégico para la toma de decisiones gerenciales de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Análisis de resultados

Para tener mayor claridad respecto a la problemática que aqueja a la empresa Nobel Impresores S.A, para la correcta toma de decisiones gerenciales a través de las herramientas de información con que cuenta dicha organización, para luego aportar también los elementos suficientes y necesarios para dar solución oportuna a cada uno de los problemas identificados respecto a la misma realidad cara a la acción y transformación de sus situaciones para el mejoramiento de los procesos productivos y satisfacción de los clientes; se opta por realizar un diagnóstico interno y uno externo, siendo protagonistas en los internos el gerente de la organización en estudio y las áreas de trabajo influyentes para la toma de decisiones, y externos encontramos la satisfacción que reciben sus clientes respecto a los productos y servicios prestados.

Diagnóstico Interno y Externo de la Empresa “Nobel Impresores S.A”, con el Fin de Encontrar Barreras Potenciales y Reales que Influyen de Manera Directa Dentro de su Operación y Ofrecer Oportunidades de Mejora

Diagnostico Interno

Se parte inicialmente de una entrevista (ver anexo 1) realizada al representante legal o gerente de la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., ante lo cual se extrae la siguiente información:

- La empresa no cuenta direccionamiento estratégico con objetivos claros, medibles y alcanzables, por tanto, no se apoyan en los objetivos misionales y aun emplean métodos tradicionales basándose solo en tratar de ofrecer al cliente un producto de calidad.
- Los empleados de la organización exigen un salario emocional que los motive a mejorar y rendir laboralmente para el mejoramiento de los procesos de producción, así como tener un mejor clima laboral.

- No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, redes e instalaciones.
- En ocasiones no se respeta el conducto regular que amerite la resolución de conflictos al interior de la empresa, puesto que no existe un manual de funciones que establezca los niveles jerárquicos y funciones a desempeñar.
- No se cuenta con un Sistema de Gestión para la Seguridad y la Salud en el Trabajo actualizado de acuerdo a la normatividad vigente y donde se evidencien los posibles riesgos en los puestos y/o lugares de trabajos con sus respectivos análisis de amenazas y vulnerabilidad.
- Implementar y capacitar al personal respecto a las medidas de bioseguridad por la pandemia de la Covid-19 de acuerdo con los protocolos adoptados por la empresa y posteriormente aprobados por la autoridad competente, llevar seguimiento a la salud de dichos empleados y niveles de riesgos en la empresa.

Otro diagnóstico interno realizado al interior de la empresa Nobel Impresores S.A., fue una encuesta (ver anexo 2) realizada a 3 jefes directos que influyen en la empresa para la toma de decisiones (gerente administrativo, gerente financiero y gerente operativo o de producción); los cuales son demasiado influyentes aportando lluvia de ideas de acuerdo con las necesidades de la empresa para la toma de decisiones gerenciales. Esta se desarrolló satisfactoriamente constando de diez preguntas con posibles respuestas dicotómicas y selección múltiple denominada escala de Likert³. A continuación, se presentan los resultados de dicha encuesta, iniciando con la figura 15, que detalla si las opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta:

³ La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. (Questionpro, 2022)

Figura 15

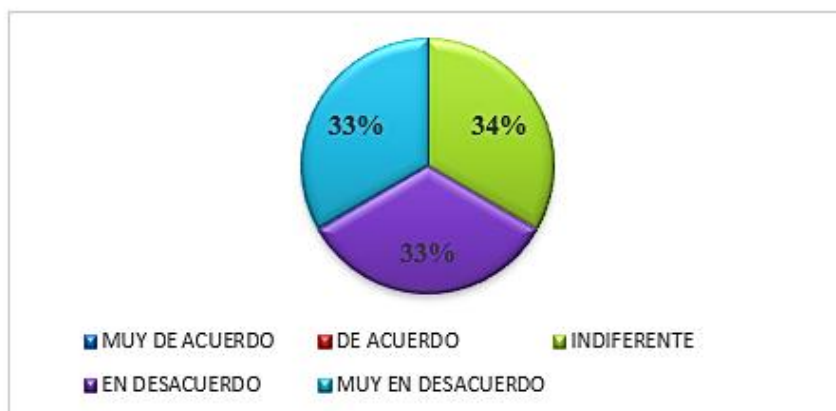
¿Las opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta por el gerente de la empresa para la toma de decisiones?



El 33% de los empleados encuestados y que pertenecen a la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., manifiestan que sus opiniones y/o sugerencias respecto al mejoramiento de los procesos de la organización no son tenidos en cuenta por la alta gerencia para la toma de decisiones, por lo que en la mayoría de las ocasiones prefieren mantenerse al margen y no dar lluvias de ideas y/o estrategias. A continuación, en la figura 16 se contesta el interrogante si en la empresa existe un plan estratégico para toma de decisiones:

Figura 16

¿En la empresa existe un plan estratégico para la correcta toma de decisiones?



En su gran mayoría de los encuestados, respecto a la existencia de un plan estratégico en la empresa Nobel Impresores S.A., para la correcta toma de decisiones gerenciales, prefieren ser indiferentes puesto que si han escuchado de que exista dicho plan pero no lo conocen aun, el 33% manifiestan estar muy en desacuerdo, por lo que no han escuchado ni conocen un plan estratégico que ayude a tomar decisiones certeras al interior de la organización; y el mismo porcentaje manifiestan estar en desacuerdo, puesto que tampoco lo conocen.

Por su parte en la figura 17 se responde el interrogante si el gerente se preocupa cuando su capital humano está fallando:

Figura 17

¿El gerente se preocupa cuando su capital humano está fallando?



El 100% del capital humano de la empresa, manifiesta que su gerente en ocasiones se preocupa cuando ellos están fallando durante el desarrollo de las actividades propias de la organización, por lo que de inmediato, dialoga con cada uno de los involucrados y busca alternativas de solución al problema, en caso de que sea problemas de tipo personales del empleado, se les da el día libre para que lo solucionen y/o piensen al respecto, y no contagien a sus compañeros de trabajo y/o a los clientes de la organización con la mala vibra.

Por tanto, en la figura 18 se responde a la pregunta si en la empresa se tiene en cuenta las opiniones de los empleados al momento de tomar decisiones:

Figura 18

¿En la empresa se tienen en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones?

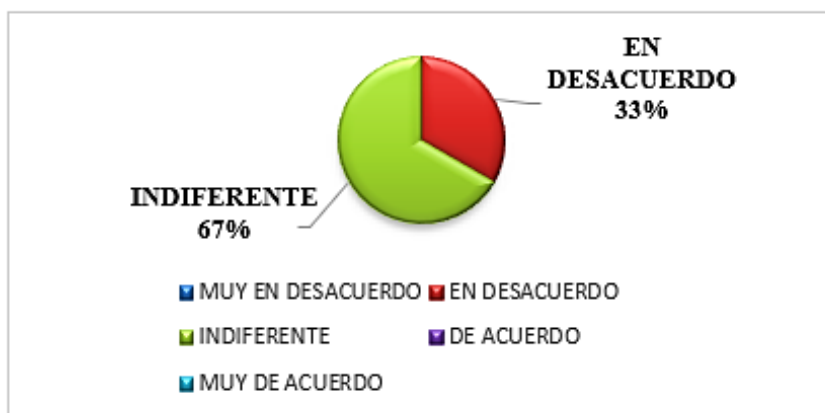


En la figura anterior, y luego de realizar la tabulación de los resultados obtenidos durante la encuesta realizada al personal de empleados de la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., se evidencia que existe contradicción con respecto a los resultados de la ilustración 16, puesto que en ella manifiestan que no son tenidas en cuenta las sugerencias de los empleados para la toma de decisiones gerenciales, y en el presente interrogante, la gran mayoría de los empleados manifiestan que si son tenidas en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones; pero al ir más a fondo de los criterios de cada encuestado, se percibe que sus opiniones no son escuchadas directamente por el empleador, si no por sus jefes directos, y son estos segundos quienes las exponen ante el primero.

Por su parte en la figura 19, de determina si la empresa reconoce y compensa a los trabajadores más destacados, encontrando lo siguiente:

Figura 19

¿En la empresa se compensan y reconocen a los trabajadores mejores destacados en sus labores?

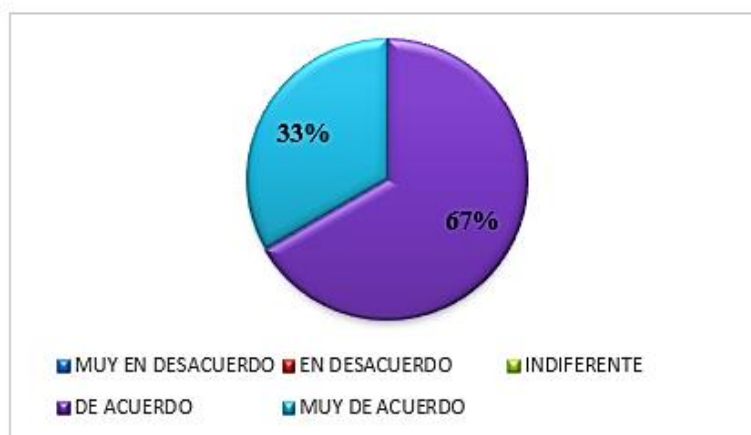


El 67% de los encuestados manifiestan su indiferencia respecto al interrogante respecto a la compensación y reconocimiento que reciben los trabajadores que mejor se desempeñan por parte del empleador, mientras que el 33% manifiestan sentirse en desacuerdo; por lo que es notorio que al interior de la organización en estudio no existe un salario emocional por parte del grupo de gestión humana, lo que los desmotiva, los fatiga y para ellos se vuelve un riesgo de tipo psicosocial.

A continuación, en la figura 20 se conoce si el gerente establece objetivos e instrucciones claras para cada dependencia.

Figura 20

¿El gerente establece objetivos e instrucciones claras para cada dependencia, departamento o puesto de trabajo?



El 33% de los empleados encuestados y que pertenecen a la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., manifiestan sentirse muy de acuerdo cuando se les pregunta si el gerente de esa empresa establece objetivos e instrucciones claras para cada uno de ellos; por lo que se evidencia que existe comunicación asertiva al interior de esta y en su gran mayoría, los empleados conocen a certeza sus funciones y responsabilidades, lo que, a su vez, mejora el ambiente laboral.

En la figura 21 que viene a continuación, se conoce si la empresa atiende oportunamente las necesidades de sus empleados encontrado lo siguiente:

Figura 21

¿Se atienden a las necesidades de los empleados en tiempos oportunos?



En la figura 21, se observa que, de los encuestados de la empresa en estudio, manifiestan sentirse de acuerdo y conformes respecto al interrogante sobre la atención de sus necesidades en tiempos oportunos por parte del empleador, y el 33% manifiestan sentirse aún muy de acuerdo respecto al interrogante planteado.

En la figura 22 que viene a continuación, se determina si el gerente ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus empleados, encontrando que:

Figura 22

¿El gerente ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?



El 33% de los empleados encuestados manifiestan sentirse en desacuerdo respecto al interrogante si el gerente de la organización ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo

para su superación personal y mejoramiento del proyecto de vida de sus empleados, mientras que el 67% restante, manifiestan su posición en muy en desacuerdo; en otras palabras, este interrogante va de la mano con el planteado en la ilustración 20, por lo que no se evidencia un salario emocional para los trabajadores.

Por su parte en la figura 23 se detalla lo siguiente:

Figura 23

¿El empleador suministra los insumos, equipos e implementos necesarios y de manera oportuna para el desarrollo de las actividades de la empresa?



En su gran mayoría de los encuestados, el 67% se encuentra de acuerdo cuando se les pregunta si el empleador suministra los insumos, equipos e implementos de manera oportuna para el desarrollo de sus actividades, mientras que el 33% restante manifiestan ser indiferentes ante este interrogante, lo que se entiende que en la empresa Nobel Impresores S.A., en la mayoría de las ocasiones no se les es entregado a tiempo los EPP e insumos a los empleados de esta organización para el desarrollo efectivo y oportuno de las actividades llevadas a cabo.

Así en la figura 24, que se encuentra a continuación, se conoce si se socializan las funciones de cada empleado como la información general al interior de la empresa:

Figura 24

¿Se socializan a los empleados las funciones de cada uno, así como las políticas, misión, visión, valores corporativos, códigos de ética y herramientas de información al interior de la empresa?



Se evidencia que, desde la gerencia, no se ha reestructurado adecuadamente su direccionamiento estratégico, los empleados de esta no tienen claro las políticas internas de dicha organización, y tampoco se tiene publicado el mapa de procesos que permita conocer la interacción de Nobel Impresores S.A., con su entorno.

Análisis de la Encuesta

Según los resultados de la encuesta ejecutada a nivel interno y para los 3 cargos más influyentes para la correcta toma de decisiones gerenciales al interior de la empresa Nobel Impresores S.A., se concluye que las opiniones de los empleados no son escuchadas por el gerente directamente, pero sí en ocasiones por sus jefes inmediatos; de igual manera, en la empresa no existe un plan estratégico establecido que guíe a su empleador para tomar decisiones de forma clara, precisa y con objetivos medibles y alcanzables, los encuestados se mostraron en desacuerdo e indiferentes al momento de responder preguntas relacionadas con crecimiento laboral y oportunidades de desarrollo, así como también la divulgación de sus funciones y

herramientas de información como lo son la misión, visión, políticas y valores corporativos las cuales ya se encuentran establecidas al interior de la empresa, se observa que la visión institucional cuenta con cumplimiento de objetivos desactualizados, no se encuentran publicadas dichas herramientas de información en lugares visibles para los clientes, consumidores, visitantes etc.

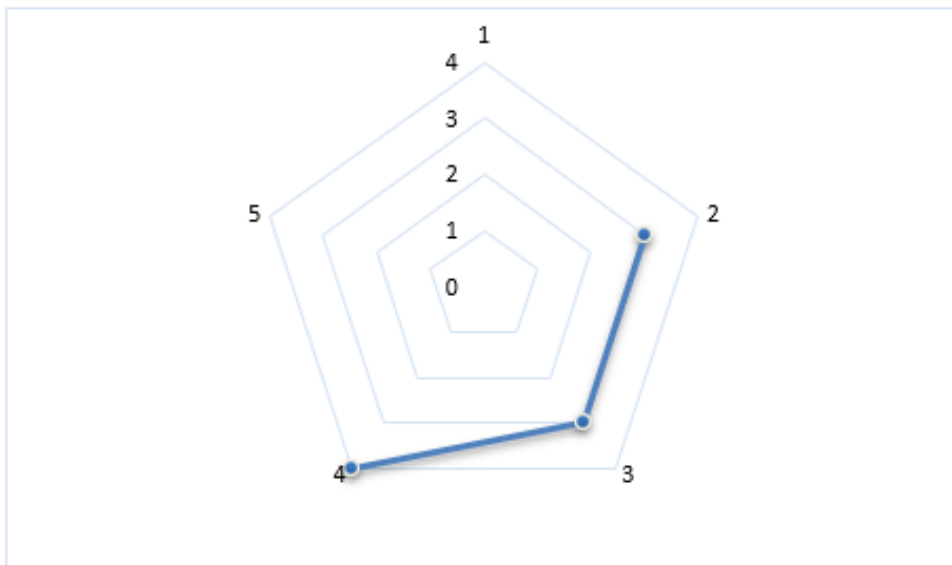
Por otro lado, el área de producción muestra indiferencia al manifestar que el empleador suministra los insumos, equipos e implementos necesarios y de manera oportuna para el desarrollo de las actividades de la empresa; lo que quiere decir que, desde la gerencia y el área contable y financiera, se debe establecer un plan de compras de insumos, equipos e implementos para el mejoramiento de la producción, así como un mantenimiento preventivo de los mismos, lo que permite ofrecer un producto y servicio de calidad, satisfactorio y a buen tiempo de cada uno de los trabajos solicitados y un plan de capacitación del personal.

Diagnóstico Externo

Este diagnóstico se realiza con el fin de conocer la aceptación y satisfacción de los productos y servicios ofertados por la empresa Nobel Impresores S.A., así como también la importancia del uso de las tecnologías de información donde los protagonistas son 10 clientes potenciales o consumidores (ver anexo 3), los cuales fueron relacionados en la tabla 6. A continuación, se ilustran los resultados obtenidos iniciando con la figura 25:

Figura 25

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que presta la empresa litográfica Nobel Impresores S.A.?

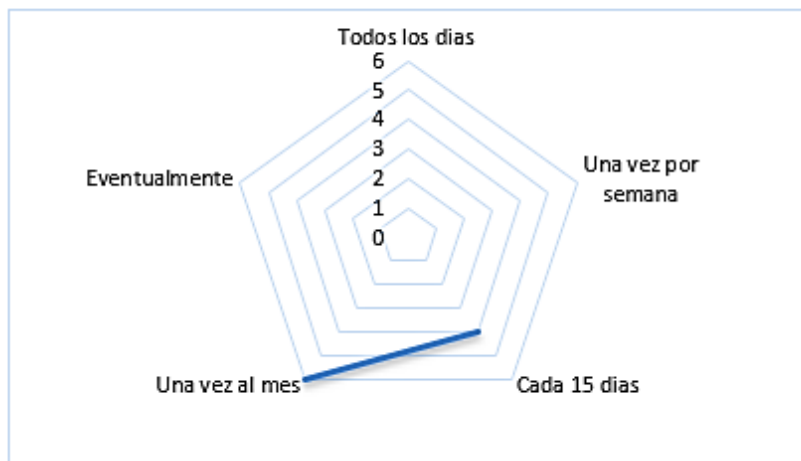


Se deduce que el 30% de los encuestados llevan de 1 a 5 años consumiendo los productos ofertados por la empresa Nobel Impresores S.A., el otro 30% llevan de 5 a 10 años, mientras que el 40% que son los consumidores más antiguos, llevan de 10 a 20 años.

Por su parte en la figura 26 se conoce con qué frecuencia los clientes usan los servicios de la empresa, encontrado que:

Figura 26

¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la empresa?

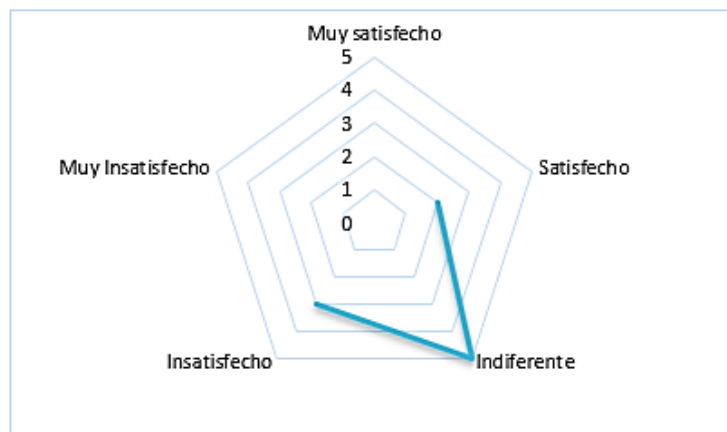


De los 10 clientes encuestados, solo 4 consumen los productos y servicios de la empresa cada 15 días, mientras que los otros 6 restantes consumen una sola vez al mes, pero por grandes cantidades.

En la figura 27 se les pregunta a los clientes que tan satisfechos están con la atención que les brinda el personal de la empresa, hallando lo siguiente:

Figura 27

¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa?

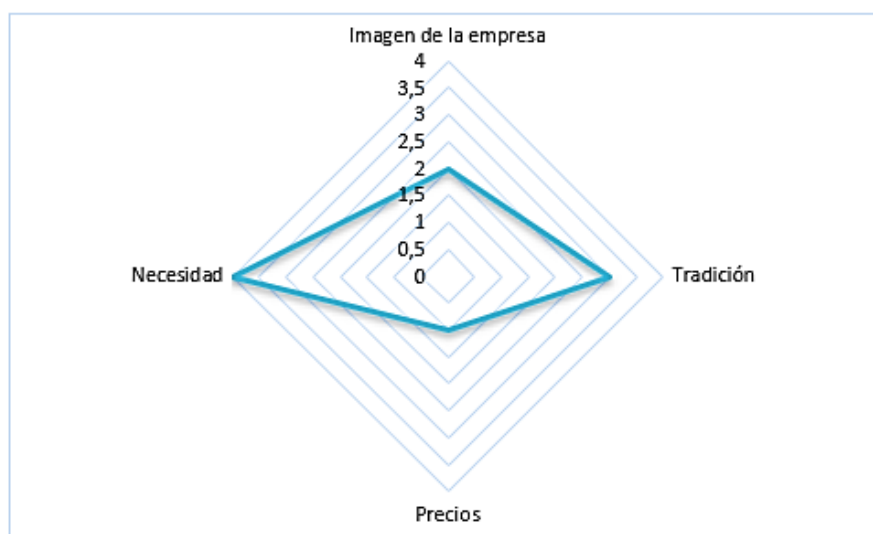


De acuerdo con los resultados del presente interrogante, 2 de los clientes encuestados se encuentran satisfechos respecto a la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa Nobel Impresores S.A., 5 se muestran indiferentes al interrogante, mientras que los otros 3 restantes para un total de 10 clientes manifiestan sentirse insatisfechos. Esto se debe a que en la mayoría de las ocasiones el personal de empleados fija horas y fechas a los clientes para entregar el producto terminado, pero todo resulta siendo lo contrario, demoran demasiado en su entrega, y no les es oportuno posponiendo las fechas para su acabado.

En la figura 28 que está a continuación, se conoce los motivos por los cuales los clientes usan los servicios de la empresa, encontrando lo siguiente:

Figura 28

¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de la empresa?



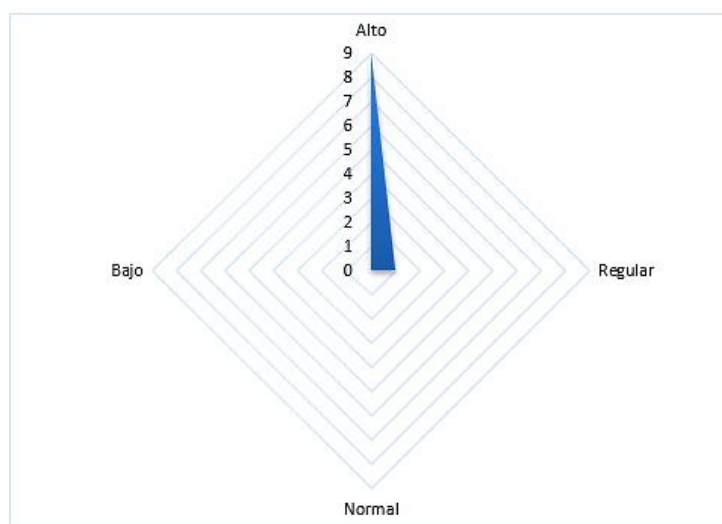
Respecto a la motivación que tienen los clientes para utilizar los servicios ofertados en la empresa litográfica en estudio, la mayoría manifiesta que los usan por la misma necesidad y porque les queda más cerca en comparación con otras empresas dedicadas a esta actividad económica, 3 manifiestan que lo hacen atendiendo a la tradición, 2 por la imagen que proyecta la empresa, y 1 por los precios; aun así, éste manifiesta además que es necesario bajar un poco más

los precios, puesto que en comparación con el mercado, en la empresa Nobel Impresores S.A., son más altos.

Como se muestra en la figura 29 que se encuentra a continuación, se detalla el concepto de los precios que tienen los clientes en relación a la empresa:

Figura 29

Considera usted que el precio de los productos que ofrece la empresa con relación a las demás de este tipo es:



En relación con el interrogante anterior, se logra vivenciar que 9 clientes respondieron que los precios de productos que ofrece la empresa son muy altos en comparación con la competencia, por tanto, se requiere hacer un estudio de mercado, escogencia de proveedores a bajo costo y 1 cliente se inclinó manifestando que los precios que ofrece dicha empresa al mercado son regulares.

A continuación, en la figura 30 se conoce si a los clientes se les facilita la comunicación con la empresa cuando requieren de sus servicios, encontrando lo siguiente:

Figura 30

¿Cuándo usted requiere de los servicios de la empresa le es fácil comunicarse por medio telefónico?

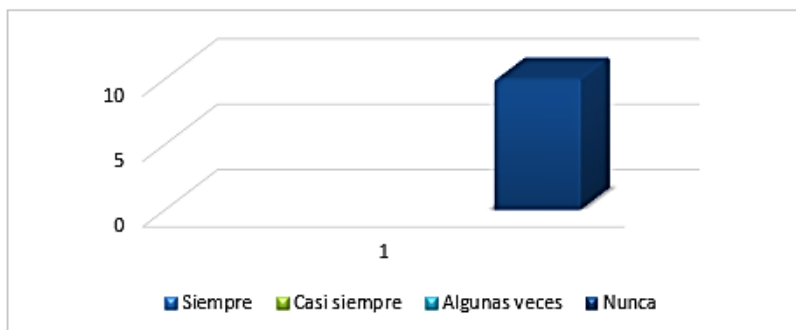


En la figura 30 se ilustra que, en la mayoría de las veces, con un 70% de los encuestados nunca les es fácil comunicarse por medio telefónico con la recepción de la empresa Nobel Impresores S.A., por lo que se requiere con urgencias llamarle la atención al personal encargado del telemercadeo, o analizar con minucia las funciones predisuestas al personal o si se presentan fallas técnicas en las líneas telefónicas en la organización.

Por tanto, en la figura 31 se conoce si las PQRS que realizan los clientes son tenidas en cuenta y tramitadas oportunamente hallando que:

Figura 31

Cuando usted realiza PQRS al personal de la empresa Nobel Impresores S.A., ¿son tenidas en cuenta y posteriormente tramitadas?



Se observa que, en su totalidad, el 100% de los clientes encuestados manifiestan que nunca les han sido notificados por medio del personal encargado de la empresa Nobel Impresores S.A., para dar respuesta a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y/o felicitaciones que estos interponen de manera verbal o escrita en el buzón de sugerencias. Por ende, considera que no existe participación de ellos y tampoco ven mejoras continuas al respecto al interior de la empresa en comento.

Figura 32

¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más usados por usted al momento de comprar?



Plasmada la anterior ilustración, se logra deducir que 2 de los 10 clientes potenciales encuestados, les es fácil comprar por vía telefónica, mientras que al resto les resulta mucho mejor hacerlo por redes sociales y pagina web de la empresa; por lo que se es necesario que la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., implemente estrategias que impacten positivamente con el uso de las tecnologías de información y el e-commerce para captar más clientes. Y mucho más en estos tiempos de pandemia donde la tecnología es la que se viene posicionando con mayor aceptación en el mercado por parte de los consumidores.

Análisis y evaluación de la información

Matriz FODA para la empresa Nobel Impresores S.A.

Una vez habiendo analizado los factores internos y externos en el diagnóstico que se ilustró anteriormente, es posible plasmar con mayor facilidad las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en la tabla 8 que se encuentra a continuación, con el fin de establecer estrategias para la empresa Nobel Impresores S.A., que permitan que dicha organización sea más competitiva en el mercado y por ende lograr posicionarse con mayor aceptación a nivel local, regional y nacional.

Tabla 8

Estrategia FODA para la empresa litográfica Nobel Impresores S.A.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad de la empresa en la ciudad de Barranquilla. (amplia experiencia) • Personal idóneo en las áreas de trabajo y comprometido. • Manejo de inventarios. • Buen uso de desperdicios generados en la empresa (reciclaje). 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos en mantenimiento de equipos e instalaciones. • Daños y errores en las impresiones (despilfarros). • No existen planes de capacitación. • No existe manual de funciones ni procedimientos. • No existe un plan de salario emocional para los empleados (incentivos).

<p>Factores Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos misionales establecidos, políticas de calidad. • Publicidad que genera la empresa. • Se cuenta con equipos para el desarrollo de los procesos. • Infraestructura adecuada. • Prestamos con bancos y ayudas del gobierno en tiempos de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe empirismo por parte de la gerencia y resistencia al cambio. • Las opiniones de los empleados no son tomadas en cuenta al 100%. • Demoras en los procesos productivos. • Carencia de direccionamiento estratégico. • Clientes insatisfechos. • Mala calidad de insumos y/o materia prima.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibles alianzas estratégicas con instituciones y consumidores potenciales. • Acceso a nuevas tecnologías. • Alianzas estratégicas con proveedores. • Capacitaciones del personal con el SENA. • Flexibilidad horaria de los empleados por teletrabajo debido a la pandemia del Covid-19. • Ubicación geográfica del municipio, distrito como fuertes consumidores litográficos. • E-commerce. 	<p>Estrategia FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • FO1. De acuerdo con la antigüedad de la empresa y de sus equipos, se debe establecer un plan de compras de estos con tecnología de punta. • FO2. Realizar un estudio de mercado, de los competidores, de sus precios y de nuevos proveedores con materia prima de calidad y a bajos costos. • FO3. Crear e implementar un programa de direccionamiento estratégico para la empresa (Misión, Visión, Objetivos, políticas y valores corporativos los cuales deben ser divulgados). 	<p>Estrategia DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • DO1. Establecer alianzas con instituciones que brinden bajos costos para el mantenimiento de equipos e instalaciones. • DO2. Implementar un plan de metodología de las 5S y plan de residuos sólidos generados en la empresa de acuerdo con la resolución 2184 de 2019. • DO3. Elaborar un manual de funciones para cada área y puesto de trabajo. • DO4. Elaborar e implementar un plan de salario emocional e incentivos para el personal de empleados que mejoren el clima laboral: capacitaciones con el SENA, flexibilidad horaria, teletrabajo por caso positivo o sospechoso de covid-19, permisos, vacaciones). • DO5. Diseñar políticas de participación de los clientes, buzón de PQRSF y formatos o encuestas de satisfacción. • DO6. Diseñar e implementar un plan de comunicaciones y

Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas litográficas con maquinaria modernizada y tecnología digital avanzada que pueden absorber el mercado local. • Precios de los competidores más accesibles para los consumidores. • Altos precios en la maquinaria y equipos con tecnología de punta. • Impuestos. • Sobreoferta en el sector. • Coyuntura social, política y económica del país. • Cambio de material en los empaques de los productos farmacéuticos por INVIMA. 	<ul style="list-style-type: none"> • FA1. Adoptar y ejecutar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos, utensilios e infraestructura. • FA2. Usar sobrantes de insumos en la manufactura de nuevos productos con el fin de disminuir costos y bajar precios. • FA3. Compra de equipos con tarjetas de crédito o préstamos bancarios. • FA4. Recurrir a planes credicontados con proveedores para compra de insumos y/o materia prima. • FA5. Apoyar a entidades sin fines de lucro para disminuir el pago de impuestos anuales (declaración de rentas) con certificado de donantes. • FA6. Implementar los protocolos y medidas de bioseguridad adoptados por la empresa. 	<p>publicidad utilizando el E-Commerce (medios electrónicos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • DO7. Diseñar e implementar un plan de control de mano de obra en tiempos determinados (tarjeta reloj).

Diseño del Plan Estratégico para la toma de decisiones al interior de la empresa Nobel Impresores S.A.

Habiendo realizado la matriz FODA, la cual permitió conocer el entorno interno y externo de la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., lo cual sirvió de referencia para conocer la situación actual del establecimiento de comercio en comento, se procede de inmediato a diseñar un direccionamiento estratégico con su respectivo plan de acción, por lo que para poder crecer y ser competitivas se debe tener claridad sobre el rumbo al cual se dirige la empresa con una misión, visión y objetivos estratégicos los cuales se demarcan a continuación:

Propuesta: Misión

A continuación, en la tabla 9 se muestra la misión actual de la empresa Nobel Impresores S.A. y la misión propuesta para su implementación:

Tabla 9

Misión actual y propuesta de la empresa Nobel Impresores S.A.

Misión actual	Misión propuesta para su implementación
Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo productos, servicios y soluciones en diseño e impresión de excelente calidad y entrega oportuna. Buscamos la innovación y mejora continua en cada uno de nuestros procesos mediante el esfuerzo y la participación activa de todos los miembros de la organización, para así asegurar la competitividad en el mercado de las artes gráficas. (Nobel Impresores S.A.,	Buscamos la innovación y mejora continua en cada uno de los procesos mediante el esfuerzo y la participación de todos los miembros de la organización, con el fin de asegurar la competitividad en el mercado de las artes gráficas; también se utilizarán diferentes canales virtuales y presenciales para la comercialización de los productos, para que nuestra distinguida clientela pueda comprar con mayor comodidad y facilidad con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, ofreciendo productos, servicios y soluciones en diseño e impresión de excelente calidad y entrega oportuna.

2019)

Propuesta: Visión

A continuación, en la tabla 10 se muestra la misión actual de la empresa Nobel Impresores S.A. y la misión propuesta para su implementación:

Tabla 10

Visión actual y propuesta de la empresa Nobel Impresores S.A.

Visión actual	Visión propuesta para su implementación
“Fortalecer nuestro crecimiento, desarrollo, reconocimiento y liderazgo en el mercado nacional para el año 2012, alcanzando altos niveles de productividad con los mejores estándares de calidad, adopción de mejores tecnologías, personal altamente calificado y comprometido con la organización”. (Nobel Impresores S.A., 2019)	Fortalecer el crecimiento, desarrollo, reconocimiento y liderazgo en el mercado nacional para el año 2030, alcanzando altos niveles de productividad con los mejores estándares de calidad, adopción de últimos avances tecnológicos para la producción, comercialización y entrega de los productos ofertados dando mayor comodidad a la clientela al momento de adquirirlos, gracias a la inmediatez en la entrega de los mismos a través de los diferentes canales predispuestos para ello con la ayuda de nuestro personal altamente calificado y comprometido con los objetivos misionales de esta organización.

Propuesta: Objetivos Estratégicos

Objetivos de crecimiento. Prestar un excelente servicio a la clientela, ofreciendo productos novedosos para satisfacer sus necesidades y captar nuevos consumidores y generar crecimiento en las ventas de los productos ofrecidos en la empresa de un 70% en los últimos 5 años.

Objetivos de mercado. Diseñar y ejecutar un plan y estudio de mercado permitiendo de esta manera a la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., tener conocimiento acerca de la competencia, los precios, su innovación, sus estrategias de venta y los medios que utilizan para ofertar sus productos con el fin de ser proactivos e innovar con nuevos productos y/o servicios ante las nuevas tendencias que ofrece el mismo mercado.

Objetivos de desarrollo tecnológico. Diseñar un programa basado en la actualización permanente de los servicios y productos que ofrece la empresa al mercado, dando a conocer al cliente y a quien interese los diferentes sistemas de información de la empresa, así como lanzar estrategias de ventas con descuentos ofertados como publicidad en las redes sociales y pagina web de la organización y atención de telemarketing permanente y captación de nuevos clientes.

Objetivos de desarrollo humano. Capacitar al personal en temas relacionados con sus funciones dentro de la organización, incentivar a los empleados con salarios emocionales, socializar las funciones a cada empleado, junto con los objetivos misionales que persigue la empresa Nobel Impresores S.A. y diseñar un plan para el reclutamiento, inducción y reinducción del capital humano.

Objetivos de rentabilidad. Diseñar estrategias de productividad basadas en la eficiencia, eficacia y efectividad de los productos ofertados, así como realizar mantenimiento constante a las maquinarias y equipos de la organización con la finalidad de mejorar los productos elaborados y la rapidez en cada uno de los procesos.

Plan de acción

Se propone a continuación, una serie de estrategias para la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., con base al diagnóstico elaborado con el fin de tomar decisiones gerenciales que permita el desarrollo efectivo, crecimiento y posicionamiento de esta organización. Éste plan, será elaborado partiendo de tres factores: la estructura organizacional, los sistemas de información tecnológicos y la infraestructura.

A continuación, en la tabla 11 se detalla un plan estratégico desde la estructura organizacional:

Tabla 11

Plan Estratégico para la empresa Nobel Impresores S.A. (Estructura Organizacional)

Factor Organizacional								
Estrategia	Diseñar e implementar actividades que le permitan al gerente de la empresa tomar decisiones respecto al capital humano y el uso de los recursos de esta.							
Objetivos	Actividad	Descripción o evento	Responsables	Recursos	Tiempo		Material probatorio de cumplimiento	Presupuesto
					Plazo	Años o Meses		
Diseñar estrategias de capacitación para el empleador y los empleados de la empresa Nobel Impresores S.A.	Capacitar al gerente en conocimientos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un cronograma de capacitación anual. • Identificar entidades que capaciten y certifiquen en el tema bien sea cursos, talleres, seminarios, etc. 	Gerente General	Humano y costos a incurrir	Mediano	4 años	Actas de cumplimiento, certificados de estudios y/o cursos, fotografías.	\$ 300.000
	Capacitar al personal de empleados de acuerdo con las funciones desarrolladas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de SG-SST, COPASST, brigadas de emergencia, PGIRS y protocolos de bioseguridad con sus respectivos 	Gerente general COPASST – Vigía GAGAS Comité de Convivencia laboral, Todo el personal de	Humano y costos a incurrir	Mediano	4 años	Actas de cumplimiento, certificados de estudios y/o cursos, fotografías.	\$ 5.000.000

	<ul style="list-style-type: none"> • cronogramas. • Capacitar al personal en alianza con el SENA. • Capacitar al personal sobre el uso óptimo de la maquinaria y equipos. 	empleados, SENA.					
Capacitar al área contable y financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar el plan de compras de maquinarias y equipos e inventarios con su respectivo cronograma. • Realizar un estudio del mercado y precios, así como clasificación de proveedores. • Pago de impuestos y/o facturas. 	Gerente general Gerente financiero Contador Aux. Contable	Humano y costos a incurrir	Corto	3 años	Actas de cumplimiento, certificados de estudios y/o cursos, fotografías, formato de compras.	\$ 3.000.000

Diseñar estrategias de salario emocional⁴ para los empleados de la empresa Nobel Impresores S.A., como incentivo para el mejoramiento de los procesos productivos.	Establecer un crecimiento personal, laboral y oportunidades de desarrollo al capital humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un cronograma de actividades con fechas especiales de los empleados. • Desarrollar actividades culturales y deportivas. • Permitir al empleado realizar estudios de acuerdo con su perfil profesional. • Seleccionar el empleado del mes y publicarlo en cartelera. 	Gerente General Gerente Administrativo o Talento Humano Todo el personal	Material fotográfico, humano, cronograma, fomi, marcadores, tijeras, cartelera, papel, equipos de cómputo.	Mediano	4 años	Actas de cumplimiento, afiches, carteleras informativas con su contenido publicado.	\$ 300.000
	Establecer flexibilidad horaria y teletrabajo para el personal de empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear horarios de trabajo de acuerdo con la normatividad vigente. • Implementar el teletrabajo con 	Gerente General Gerente Administrativo o Talento Humano COPASST –	Normatividad vigente, Código Sustantivo del Trabajo, formatos,	Mediano	4 años	Formato ausentismo laboral, Actas de cumplimiento, control de acceso e ingreso de	\$ 1.650.000

⁴ Según la revista Empresarial & Laboral (s.f.), se define el concepto de **Salario emocional** “como una retribución no económica, que busca satisfacer las necesidades psico –socioafectivas del trabajador, que tiene un impacto directo en el bienestar **emocional** y al tiempo repercute directamente en su rendimiento y productividad”.

	<p>los empleados que sean sospechosos o diagnosticados como positivos para covid-19.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diligenciar estadísticas y formatos de ausentismo laboral. • Otorgar permisos a los empleados de acuerdo con la situación. 	<p>Vigía, Comité de Convivencia laboral, Todo el personal.</p>	<p>humano.</p>			<p>empleados, formato control de temperaturas y síntomas de covid-19 al ingreso y egreso de empleados, formato entrega EPP`s.</p>	
<p>Control de los tiempos para la eficiencia en el servicio y mejoramiento de los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar un plan de control de mano de obra en tiempos determinados (tarjeta reloj). • Incluir un programa de la metodología de las 5s al SG-SST con su respectivo cronograma de actividades. • Elaborar 	<p>Gerente General Gerente Administrativo o Talento Humano, Gerente operativo y de producción, Todo el personal del área de producción y acabados.</p>	<p>Equipo humano, formatos, equipos de cómputo e impresiones.</p>	<p>Mediano</p>	<p>4 años</p>	<p>Plan control mano de obra, programa metodología de las 5s, Diagramas de flujos, actas de cumplimiento.</p>	<p>\$ 4.550.000</p>

		diagramas de flujo para cada uno de los procesos de la empresa.						
Diseñar estrategias de participación para la correcta toma de decisiones gerenciales, involucrando al personal interno y externo de la empresa Nobel Impresores S.A., y la puesta en marcha de estas.	Crear el manual de funciones y procedimientos para el capital humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un manual de funciones y procedimientos para cada uno de los cargos, perfiles y/o áreas de trabajo de la empresa Nobel Impresores S.A. • Anexar al manual de funciones el flujo de procesos correspondiente. 	Gerente General, Asesor jurídico, Gerente Administrativo o Talento Humano, Gerente, Gerente financiero, Gerente operativo y de producción.	Equipo humano, formatos, equipos de cómputo e impresoras.	Corto	3 años	Manual de funciones y procedimientos, contratos de trabajo, normatividad legal vigente.	\$ 1.250.000
	Actualizar y divulgar misión, visión, políticas y objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar la misión institucional donde se involucren los canales de atención, capital humano, 	Gerente General, Asesor jurídico, Gerente Administrativo o Talento Humano,	Acrílico con misión, visión, políticas, equipo humano, publicidad y diseño,	Largo	Entre 4 y 5 años.	Misión, visión, políticas, valores corporativos, reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y	\$ 3.500.000

	<p>servicios, procesos y mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la visión institucional logrando los objetivos misionales. • Implementar políticas de calidad, de SST, reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial. • Divulgar y publicar en lugares visibles de la empresa misión, visión, políticas. 	<p>Gerente, Gerente financiero, Gerente operativo y de producción.</p>	<p>SG-SST, código sustantivo del trabajo.</p>			<p>seguridad industrial publicados al interior de la empresa, actas de cumplimiento y divulgación.</p>	
<p>Adoptar un plan y estrategias de participación para los clientes y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las políticas de participación de los empleados, clientes y 	<p>Gerente General, Talento Humano.</p>	<p>Equipo humano, programa de PQRSF, formatos, diseño.</p>	<p>Corto</p>	<p>3 años</p>	<p>Programa de PQRSF, formato de encuestas de satisfacción de los servicios,</p>	<p>\$ 600.000</p>

empleados de la empresa.	visitantes (PQRSF) Buzón de sugerencias. • Diseñar formato de encuestas de satisfacción. • Diseñar plan de canales de atención.	publicación canales de atención.
--------------------------	--	----------------------------------

A continuación, en la tabla 12 se detalla un plan estratégico desde el factor tecnológico:

Tabla 12

Plan Estratégico de la empresa Nobel Impresores S.A. (Factor Tecnológico).

Factor Tecnológico								
Estrategia	Obtener la tecnología adecuada para la efectividad y mejoramiento de los procesos, así como implementar canales de atención basados en el uso de las tecnologías de la información para la empresa Nobel Impresores S.A.							
Objetivos	Actividad	Descripción o evento	Responsables	Recursos	Tiempo		Material probatorio de cumplimiento	Presupuesto
					Plazo	Años o Meses		
Identificar los equipos y/o maquinarias existentes en la empresa para luego diseñar estrategias ventajosas que permitan mejorar los procesos productivos.	Realizar el presupuesto requerido para la adquisición de nuevos equipos, softwares.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar presupuesto para adquirir nuevos equipos y así mismos inventarios de equipos y maquinarias. Realizar el proceso de vida útil de cada equipo y maquinaria. 	Gerente General Gerente financiero, Contador, Aux. Contable, Ingeniero de sistemas.	Tecnológicos de cómputo, impresión, Plan único de cuentas, equipo humano.	Corto	3 años	Presupuesto y balance general.	De acuerdo con la necesidad y que el contador considere.
	Determinación de la viabilidad económica sobre los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> Se debe determinar si se cuenta con recursos necesarios para adquirir la maquinaria o equipos, en 		Cheque emitido por el banco, requisitos de papelería que exija el banco, equipo	Corto	3 años	Presupuesto, balances y cheque de gerencia.	

		caso contrario se debe solicitar un préstamo al banco para tal fin.		humano.				
	Adquisición de maquinaria y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de la maquinaria y equipos necesarios y esenciales para el desarrollo de los procesos. 		Dinero, cheque, órdenes de compras, equipo humano.	Largo	De 5 a 10 años.	Facturas de compras, recibos de cajas, consignaciones, hojas de vida y calibración de los equipos y maquinarias.	
	Diseñar y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, Adoptar y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos y utensilios, el cual debe ser ajustado al SG-SST de la empresa. 	Gerente General Gerente financiero, Profesional en SST. Técnico de mantenimiento.	Recurso humano, plan de mantenimiento preventivo.	Mediano	3 años	Programa de mantenimiento preventivo, formatos diligenciados, actas de cumplimiento, cronogramas.	\$ 3.000.000
Diseñar estrategias competitivas	Diseñar un plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de base de datos de los 	Gerente general Gerente	Equipos de cómputo, línea	Largo	De 3 a 5 años	Registro de llamadas, base de datos, plan	\$ 6.000.000

que permitan captar clientes y mejor posicionamiento en el mercado por medio de las tecnologías de la información, la innovación y profesionales especializados en el área.	es e información tecnológico.	clientes y consumidores. • Telemercado. • E-commerce.	operativo y de producción, Ingeniero de sistemas.	telefónica, equipos telefónicos, plan de comunicaciones.	de comunicaciones.
	Crear publicidad, descuentos y estrategias de ventas por medio de los canales de información.	• Diseño de la publicidad digital con animaciones y descuentos para los consumidores. • Diseño de estrategias de ventas. • Crear publicidad de la empresa y nuestros productos y servicios por los medios de comunicación: radio y tv.	Gerente general Área de publicidad y diseño. Ingeniero de sistemas.		
	Actualizar herramientas de información tecnológica: páginas web y	• Actualización de la página web de la empresa.	Gerente general Área de publicidad y diseño. Ingeniero de		

redes sociales. • Actualización de la información Facebook, Instagram. sistemas.

A continuación, en la tabla 13 se detalla un plan estratégico desde el factor estructural:

Tabla 13

Plan Estratégico de la empresa Nobel Impresores S.A. (Factor Infraestructura).

Factor Infraestructura								
Gestión para el mejoramiento de la infraestructura actual de la empresa Nobel Impresores S.A.								
Estrategia	Objetivos	Actividad	Descripción o evento	Responsables	Recursos	Tiempo		Material probatorio de cumplimiento
						Plazo	Años o Meses	
Diseñar estrategias de mejoramiento que permita la colocación de maquinarias y exhibición de los productos elaborados.	Identificar y rediseñar las instalaciones de la empresa de acuerdo con las medidas necesarias para el desarrollo de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar las instalaciones locativas con el fin de mejorar en los procesos, mostrar una mejor imagen empresarial y aumentar en la competitividad. 	Gerente General, Contador, Arquitecto, Profesional en SST.	Equipo humano, planos del inmueble, certificado catastral, permiso en la curaduría.	Largo	De 3 a 10 años.	Certificados de uso del suelo, certificado de cámara de comercio y registro mercantil, RUT, CC rep Legal, presupuesto.	De acuerdo con la necesidad y que el contador considere.
	Cotizar el valor del local para compra o arrendamientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar presupuesto anual para arrendamiento del 						

		local o compra del mismo, con nuevas sedes o sucursales.						
	Diseñar un programa de orden y aseo a las instalaciones locativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un programa de limpieza, desinfección, orden y aseo de las instalaciones locativas. • Estandarizar los insumos, lugares de trabajo por procesos y acabados para mejorar la efectividad en los procesos. 	Gerente General, Profesional en SST.	Equipo humano, equipos de cómputo e impresión.	Mediano	3 años	Programa de orden y aseo, formatos diligenciados, actas de cumplimiento.	
Diseñar estrategias que permitan mostrar una buena imagen de las instalaciones.	Adoptar un programa de mantenimiento preventivo a instalaciones locativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un presupuesto anual para mantenimiento de las instalaciones locativas. • Realizar rediseño a las instalaciones. 	Gerente General, Contador, Arquitecto, Profesional en SST.	Equipo humano, equipos de cómputo e impresión.	Mediano	3 años	Programa de mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria, equipos, utensilios y condiciones locativas.	\$ 3.000.000

Diseño de Indicadores de Gestión

La empresa litográfica Nobel Impresores S.A., nunca ha manejado indicadores de gestión, solo emplean modelos tradicionales, como, por ejemplo, el de llevar seguimiento al comportamiento de las ventas y su parte contable; lo cual, viene afectando negativamente a esta organización, al no tener un rumbo o visibilidad de la problemática que se presenta, no les es posible ejercer control ni administrar correctamente los recursos. De acuerdo con lo anterior, se elabora la siguiente tabla 14 con indicadores que permitirán medir el desempeño del plan de acción propuesto y cumplir con los objetivos propuestos en las tablas 11, 12 y 13.

Tabla 14

Indicadores de cumplimiento.

Nombre del indicador	Objetivo	Fórmula o Ecuación	Frecuencia	Meta %
Capacitación, inducción, reinducción del personal.	Capacitación al empleador y para los empleados de la empresa Nobel Impresores S.A.	$\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\# \text{ de personas programadas}} * 100$	Mensual	80%
Estrategias motivacionales para el personal de empleados.	Salario emocional y motivaciones para el personal de empleados de la empresa Nobel Impresores S.A.	$\frac{\# \text{ de empleados satisfechos}}{\# \text{ de incentivos en el trimestre}} * 100$	Trimestral	60%
Entregas de productos a tiempo.	Niveles de respuesta que tiene la empresa frente a la demanda.	$\frac{\text{Entrega de productos a tiempo en el mes}}{\text{Total de entregas de productos a tiempo en el mes}} * 100$	Mensual	90%
Devoluciones de productos.	Determinación de los niveles de efectividad de los controles de calidad.	$\frac{\# \text{ de trabajos devueltos}}{\# \text{ de trabajos realizados}} * 100$	Mensual	50%
Peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias.	Proceso de atención y resolución de PQRS	$\frac{\# \text{ de PQRS resueltos}}{\# \text{ de PQRS radicados}} * 100$	Mensual	98%
Planes y programas adoptados por la empresa.	Cumplir con los cronogramas establecidos en cada uno de los planes, programas y proyectos adoptados por la empresa.	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas}}{\# \text{ de actividades programadas}} * 100$	Mensual	100%

Conclusiones

Toda empresa que se dedique a la venta y comercialización de productos, busca ser el mejor proveedor, ganar más clientes, ser más eficientes, eficaces, efectivas y con esto, ser líderes en su nicho de mercado. Para lograrlo, es necesario que ésta tenga una ventaja competitiva sólida que la destaque entre sus competidores y para alcanzarlo se requiere de estrategias que le permitan lograr sus objetivos. Es decir, tener estrategias empresariales de tipo corporativas, competitivas y funcionales.

Por esto, una vez desarrollado la presente tesis de grado, y habiendo elaborado el respectivo diagnóstico con entrevistas, encuestas y análisis FODA, se concluye que al interior de la empresa litográfica traída a colación Nobel Impresores S.A., no existe claridad en los procesos, lo que refleja un mal ambiente laboral entre sus empleados y demora para entregar el producto terminado a los clientes. Para contrarrestar este problema, se diseñó un manual de funciones y un plan de acción para el área operativa que presenta mayor falencia, esto con el fin de que los empleados tengan mayor claridad de cada una de sus responsabilidades, la empresa será efectiva y competitiva en el mercado, entregando a los consumidores un producto de calidad, al menor costo y en los tiempos establecidos.

Existe además carencia en el direccionamiento estratégico de la empresa, se observó que, en su misión corporativa, no se incluyen herramientas de información tan importantes para el mundo actual como son las tecnológicas o E-Commerce, las formas de atraer clientes, y, es notorio además que su visión se encuentra completamente desactualizada; por lo que se propuso un nuevo direccionamiento institucional claro, conciso y medible involucrando las tendencias actuales, teniendo en cuenta además la problemática que vive actualmente la humanidad debido a la pandemia del covid-19, lo que va a permitir que esta organización tenga un rumbo más

claro y sea mucho más competitiva en el mercado Barranquillero, logrando posicionamiento de igual manera a nivel departamental y nacional.

Por último, debido al empirismo de su gerente para la toma de decisiones, se logró establecer un plan estratégico desde lo organizacional, desde lo tecnológico y desde lo infraestructural, con objetivos medibles, recursos esenciales que permiten dar cumplimiento a las actividades establecidas y responsables que son parte fundamental para su ejecución; lo que permitirá a su representante legal tomar mejores decisiones gerenciales y brindar a sus empleados motivaciones para que estos tengan mayor rendimiento en sus labores y a su vez, sientan que sus opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta para el mejoramiento continuo de la organización (ver tablas 9, 10 y 11 del presente trabajo).

Recomendaciones

- Se recomienda realizar constantes seguimientos y actualización de los indicadores propuestos para ir recolectando a lo largo del tiempo información de históricos de la empresa que servirán para estudios futuros y mejoras continuas.
- Realizar en su totalidad un manual de funciones de cada uno de los cargos de la organización con sus respectivos flujogramas. Con el fin de definir de manera puntual las funciones de cada cargo, la preparación académica y la experiencia laboral, de tal modo que se obtenga el perfil requerido para cada tarea, mejorar el clima laboral, organizacional y que, a su vez, este sirva de guía a la hora de contratar el personal adecuado y tomar decisiones gerenciales correctas que direccionen el rumbo de la empresa.
- El gerente debe escuchar y evaluar las opiniones o lluvia de ideas de sus empleados, y, en caso de ser efectivas, ponerlas en práctica para que estos sientan su participación en la organización al momento de tomar decisiones gerenciales.
- Motivar permanentemente al empleado para que estos muestren mayor interés en los procesos misionales de la organización y que la empresa sea más atractiva laboralmente.
- Elaborar e implementar programas, planes y proyectos encaminados a los cumplimientos de objetivos misionales, bienestar laboral, promoción y prevención en salud y riesgos, de acuerdo con la normatividad vigente y las exigencias de las autoridades competentes.

- Es importante poner en marcha el plan estratégico o plan de acción planteado en el presente trabajo de investigación para aumentar los niveles de competitividad de la empresa Nobel Impresores S.A., y satisfacción del consumidor.

Referencias

- Arango, T. (23 de Junio de 2020). Las razones más frecuentes por las que se toman malas decisiones empresariales. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/las-razones-de-malas-decisiones-empresariales-3021705>
- Baiza, D., & Martínez, V. (30 de Marzo de 2021). *Investigación exploratoria, descriptiva y explicativa*. Blogspot.
<https://invexploratoriadescriptivaexplicativ.blogspot.com/2021/03/>
- Cámara de comercio de Barranquilla. (4 de Diciembre de 2020). *Información Y Prensa CCB: El 48% De Los Empresarios Del Atlántico Tiene Expectativas Positivas Para El 2021*.
<https://www.camarabaq.org.co/informacion-y-prensa-ccb-el-48-de-los-empresarios-del-atlantico-tiene-expectativas-positivas-para-el-2021/>
- Candela Agulló , C. (19 de julio de 2018). *¿Problemas o retos? Análisis DAFO*. Aurora Rives.
<http://www.aurorapsicologa.es/problemas-retos-analisis-dafo/>
- Codina Jimenez, A. (22 de Mayo de 2007). *La generación de estrategias con la Matriz FODA*. deGerencia.com.
https://degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias/
- Costa, H. T. (29 de Marzo de 2020). El impacto del COVID-19 en la industria gráfica. *Alborum*. <https://www.alborum.com/el-impacto-del-covid-19-en-la-industria-grafica/>
- Google maps. (2021). *Ubicación geografica*.
<https://www.google.com/maps/place/Nobel+Impresores+SA/@11.005059,-74.8171857,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xa246d5536d32f237!8m2!3d11.0008464!4d-74.806886?hl=es>

Higuera, J. A. (28 de Septiembre de 2016). *El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas*. Psicoterapeutas.com. <https://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>

Idea impresión. (2019). *Plastificado o laminado*.

<https://www.ideaimpression.es/plastificado/#:~:text=Plastificado%20o%20laminado&text=El%20C2%ABplastificado%20BB%20es%20una%20l%C3%A1mina,1%C3%A1mina%20sobre%20el%20producto%20impreso.>

Las empresas. (21 de Abril de 2021). *Nobel impresores S.A.*

<https://www.lasempresas.com.co/barranquilla/nobel-impresores-sa/>

Ligia, S. (20 de enero de 2012). *Preprensa Qué es*. Gama gráfica. <https://gamagrafica.com/en-que-consiste-la-preprensa/>

Litografía Romero. (15 de agosto de 2019). *El troquelado, ¿en qué consiste esta interesante técnica?*. <https://litografiaromero.es/2019/08/15/el-troquelado-en-que-consiste-esta-interesante-tecnica/>

mazzei, M. (2019). *El plegado y corte de papel*. wordpress.

<https://martinmazzei.files.wordpress.com/2011/05/el-plegado-y-corte-del-papel.pdf>

Medina, K. R. (27 de Abril de 2021). *El crecimiento del e-commerce en Colombia (Análisis 2020)*. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/el-crecimiento-del-e-commerce-en-colombia-analisis-2020/>

Nobel Impresores S.A. (10 de 25 de 2019). *Quiénes somos*

<https://www.nobelimpresores.net/index.html>

Ortiz, J. (2020). *Investigación exploratoria: tipos, metodología y ejemplos*. lifeder.

<https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>

Páez, F. (7 de 4 de 2014). *Cuadro de mando Integral*. Planuba.

<http://planuba.orientaronline.com.ar/cuadro-de-mando-integral/>

Porter, M. E. (26 de Abril de 2018). *La tecnología como apoyo a las estrategias competitivas*

de una empresa. ESAN Graduate School of Business. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/04/la-tecnologia-como-apoyo-a-las-estrategias-competitivas-de-una-empresa/>

Questionpro. (2022). *¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla?*

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Quiminet. (25 de junio de 2012). *Cortes precisos de papel en diferentes tamaños*.

<https://i.mkt.lu/cont/485665/280/240/dimsa.jpg>

Quiroa, M. (9 de marzo de 2020). *Planificación estratégica*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Quiroa, M. (8 de Abril de 2021). *Proceso de planificación*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-planificacion.html>

Redacción. (7 de agosto de 2020). *Litografía: Qué es y cómo funciona el proceso de impresión*

litográfica. Pixartprinting. <https://www.pixartprinting.es/blog/litografia-que-es/>

Redator Rock Content. (10 de Julio de 2019). *Conoce qué es un plan de acción, sus beneficios y*

pasos para implementarlo en tu negocio. Rock Content.

<https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-accion/>

Retos Directivos. (17 de Mayo de 2021). *Las ventajas del Análisis DAFO*. EAE Business

School. <https://retos-directivos.eae.es/por-que-debes-utilizar-el-analisis-dafo/>

Revista empresarial y laboral . (s.f.). El Salario Emocional, un equilibrio entre la vida laboral y personal. *Revista Empresarial & Laboral*. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nomina/salario-emocional-equilibrio-vida-laboral-personal/>

Rocancio, G. (s.f.). *¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?*. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

San Anastasio International School. (16 de Julio de 2020). *El concepto y el proceso de las artes gráficas*. <https://sanastasio.com/artes-graficas-concepto-proceso/>

Santos, M. X. (11 de Junio de 2021). *La industria gráfica es gestora del desarrollo económico de Colombia*. andigrafica. <https://andigrafica.com/es/noticia&id=3640>

Semana. (10 de 12 de 2018). Estos son los principales problemas de productividad de las empresas. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/empresas/articulo/problemas-de-productividad-de-las-empresas-colombianas/265182/>

Significados. (4 de junio de 2018). *Significado de litografía*. [https://www.significados.com/litografia/#:~:text=La%20litograf%C3%ADa%2C%20como%20procedimiento%20de,general%2C%20una%20piedra%20caliza\).](https://www.significados.com/litografia/#:~:text=La%20litograf%C3%ADa%2C%20como%20procedimiento%20de,general%2C%20una%20piedra%20caliza).)

Slide Share. (12 de enero de 2014). *Tipos de estrategia*. <https://pt.slideshare.net/Eliaberet/tema-2-29931556/12>

Stavrou, S. (2020). *Los 5 canales más poderosos para dar a conocer tu marca de moda*. Tienda nube: <https://www.tiendanube.com/blog/los-5-canales-mas-poderosos-para-dar-a-conocer-tu-marca-de-moda/>

Vargas, F. (25 de Agosto de 2020). *Planificación estratégica y el efecto pandemia*. Crowe. <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>

Weston, M. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times. *Nurse Leader* (págs. 54-58). <https://pdf.sciencedirectassets.com/272968/1-s2.0-S1541461219X00087/1-s2.0-S154146121930357X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDwaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDFuh2h26RiCfYC2f fCi7B27Hn380V9ExptjZr%2BsbsejgIhAJKx0QDvFO%2FF00K5nWn5tsdwxZazHUfnvfCHH3Ye>

Anexos

Anexo 1

Entrevista aplicada al gerente de la empresa Nobel Impresores S.A.



El siguiente cuestionario muestra las preguntas que se tomaron como base para elaborar la entrevista al gerente de la empresa litográfica en estudio Nobel Impresores S.A., para obtener la información sobre dicha empresa:

1. ¿La empresa cuenta con unos objetivos planteados, y de ser así los está cumpliendo?

R/ La empresa en realidad no cuenta con unos objetivos planteados y específicos, nuestro único objetivo es ofrecer productos de gran calidad, que el cliente este satisfecho y que sean rentables para la empresa.

2. ¿Cree que los empleados se sienten satisfechos en la empresa?

R/ Si, porque en realidad aquí a los empleados no se molestan por nada solo por sacar buenos productos y que presten un buen servicio, además la satisfacción de los empleados se puede medir por la durabilidad de ellos en la empresa, la de menos tiempo lleva ocho años de no estar satisfechos hace mucho ya hubiese renunciado.

Algunas veces se quejan porque no se les aumenta el sueldo y en otras ocasiones por que no se les celebran cumpleaños ni se les motiva con equipos de fútbol o actividades culturales.

3. ¿El nivel tecnológico de la empresa es el adecuado y suficiente para el desarrollo de las actividades de ésta?

R/. No, no es el adecuado y nos gustaría adquirir nuevas tecnologías, no se han adquirido porque no se cuenta con el presupuesto adecuado ya que son tecnologías bastante costosas, además siento miedo a endeudarme, varias entidades bancarias y crediticias han ofrecido su servicio para prestarnos dinero, pero no me gusta tener deudas.

4. ¿Quién es el encargo de tomar las decisiones en la empresa?

R/. Yo, puesto que soy el gerente general y dueño de la empresa.

5. ¿Las opiniones y PQRS de los empleados son tenidas en cuenta para la toma de decisiones en la empresa?

R/. Si, los empleados le comentan sus inquietudes, quejas, reclamos, sugerencias y demás a sus jefes directos, respetando el nivel jerárquico hasta que lleguen a cada gerencia por dependencias, luego me reúno con los gerentes de cada dependencia, analizamos las situaciones y tomamos las decisiones de inmediato.

6. ¿Al momento de planear se tienen en cuenta los objetivos misionales de la empresa?

R/. No, si se presenta un problema de inmediato nos reunimos para darle solución, pero no tenemos nada por escrito ni tenemos en cuenta la misión de la empresa para planear.

7. ¿Los operarios de la empresa cumplen correctamente sus funciones?

R/. Si, los empleados son muy juiciosos a veces toca llamarles la atención, pero nada del otro mundo.

8. ¿Cómo es el clima laboral al interior de la empresa?

R/. Es bueno, nos consideramos una familia. Algunos apoyan a los otros en sus funciones y viceversa.

9. ¿En la empresa se cuenta con manuales de funciones para cada puesto de trabajo?

R/. Si, se encuentran estipuladas unas funciones en cada contrato de trabajo, lo básico, pero en realidad un manual de funciones establecido como tal bien estructurado no se tiene.

10. ¿Cree que la empresa necesita un cambio para ser más competitiva y reconocida en el mercado?

R/. Si, ahora con esto de la pandemia de la Covid-19, no solo nosotros, todas las empresas necesitamos un cambio para llegar al cliente y satisfacer sus necesidades.

Anexo 2

Encuesta aplicada a las dependencias gerenciales para la toma de decisiones en la empresa

Noble Impresores S.A.



El objetivo de este cuestionario es realizar un diagnóstico empresarial de la empresa

Noble Impresores S.A.:

1. Elija la opción de respuesta más adecuada:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
a. Mis opiniones y/o sugerencias son tenidas en cuenta por el gerente de la empresa para la toma de decisiones.		1		2	
b. En la empresa existe un plan estratégico para la correcta toma de decisiones.	1	1	1		
c. ¿El gerente de la empresa muestra preocupaciones genuinas por su capital humano cuando está fallando?				3	
d. En la empresa se tienen en cuenta las opiniones de los empleados para la toma de decisiones.				2	1
e. En la empresa se compensan y reconocen a los trabajadores mejores destacados en sus labores.		1	2		
f. El gerente establece objetivos e instrucciones claras para cada dependencia, departamento o puesto de trabajo.	2	1			
g. Se atienden a las necesidades de los				2	1

	empleados en tiempos oportunos.		
h.	¿El gerente ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados?	1	2
i.	El empleador suministra los insumos, equipos e implementos necesarios y de manera oportuna para el desarrollo de las actividades de la empresa.		1 2
j.	Se socializan a los empleados las funciones de cada uno, así como las políticas, misión, visión, valores corporativos, códigos de ética y herramientas de información al interior de la empresa.	1	2

Anexo 3

Encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa Nobel Impresores S.A.



Estamos interesados en conocer su opinión con respecto al servicio que ofrece la empresa litográfica Nobel Impresores S.A., ubicada en la ciudad de Barranquilla. Lo anterior se realiza con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales permitirán analizar el estado actual de la empresa y los problemas que ella presenta, para posteriormente diseñar estrategias en pro de la solución de las diferentes vicisitudes evidenciadas.

Seleccione la respuesta que considera es la indicada:

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que presta la empresa litográfica

Nobel Impresores S.A.?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 5 años
- c) De 5 años a 10 años
- d) De 10 años a 20 años
- e) De 20 años a 28 años

2. ¿Con qué frecuencia utiliza usted los servicios de la empresa?

- a) Todos los días
- b) Una vez por semana
- c) Cada quince días
- d) Una vez al mes
- e) Eventualmente

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con la atención brindada por parte del personal que labora en la empresa?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Indiferente
- d) Insatisfecho
- e) Muy Insatisfecho

4. ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios de la empresa?

- a) Imagen de la empresa
- b) Tradición
- c) Precios
- d) Necesidad

5. Considera usted que el precio de los productos que ofrece la empresa con relación a las demás de este tipo es:

- a) Alto
- b) Regular
- c) Normal
- d) Bajo

6. ¿Cuándo usted requiere de los servicios de la empresa le es fácil comunicarse por medio telefónico?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces

d) Nunca

7. Cuando usted realiza PQRSF al personal de la empresa Nobel Impresores S.A., ¿son tenidas en cuenta y posteriormente tramitadas?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Nunca

8. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación más usados por usted al momento de comprar?

a) Vía telefónica

b) Redes sociales

c) Presencial

d) Domicilio

e) Página web de la empresa.

Anexo 4

Formato Ausentismo Laboral de la empresa Nobel Impresores S.A.

		FORMATO DE AUSENTISMO LABORAL					
FECHA SOLICITUD (día/mes/año)	FECHA DEL PERMISO (día/mes/año)	TIEMPO PERMISO	HORA SALIDA	HORA LLEGADA	NOMBRES DEL EMPLEADO	MOTIVO	FIRMA DEL EMPLEADO

MOTIVO AUSENCIA				MOTIVO AUSENCIA			
AC	Accidente común	LR	Licencias remuneradas	AM	Atención médica a funcionarios	DS	Desaparecido
AT	Accidente de trabajo	LN	Licencias no remuneradas	LM	Licencia de maternidad	AF	Atención médica familiar
EG	Enfermedad general	CP	Capacitación	LP	Licencia de paternidad	HL	Hora de lactancia
EP	Enfermedad profesional	DJ	Diligencia judicial	CM	Cita Médica	CD	Calamidad doméstica
DP	DILIGENCIA PERSONAL	COVID	Aislamiento por COVID-19	O	OTRO		
RT	RETARDO						

Anexo 5

Manual de Funciones personal operativo de la empresa Nobel Impresores S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Jefe Inmediato:	Gerente
Dependencia:	Gerencia de Producción
II. FINALIDAD DEL CARGO	
Asegurar que los procesos de impresión y acabado del producto se lleven adecuadamente cumpliendo con requerimientos de programación, coordinación, control y calidad, tanto del personal a su cargo como de las materias primas e insumos que el proceso conlleve; con el fin de obtener productos impresos que cumplan los requerimientos del cliente.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Diagnosticar y reportar fallas del proceso, maquinaria y equipos2. Planificar mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo.3. Asegurar el normal manejo y uso adecuado de material prima, insumos y herramientas durante el proceso.4. Mantener sistemas eléctricos y electrónicos a punto para puesta en marcha.5. Determinar prioridades de los trabajos de acuerdo con los compromisos establecidos con el cliente.6. Distribuir entre el personal a su cargo los trabajos recibidos y determinar los turnos correspondientes de acuerdo con la carga laboral y la programación, asignando a cada uno de ellos el personal necesario.7. Asegurar el buen cumplimiento de las funciones asignadas a los operarios a su cargo y velar por una buena ejecución de los trabajos productivos.8. Solicitar la materia prima e insumos necesarios para llevar a cabo los trabajos programados en su área, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos en el grupo de compras y almacén para la entrega de los mismos.9. Presupuestar y controlar el consumo de materias primas para su área manteniendo un stock suficiente de tintas e insumos necesarios para el proceso de impresión.10. Aprobar las pruebas de impresión en lo referente a: colocación en el sustrato, tono de la tinta y colores solicitados.11. Brindar apoyo técnico en el proceso productivo de impresión.12. Controlar y verificar la ejecución del proceso dentro de los plazos establecidos en el programa de producción, cumpliendo con los parámetros establecidos en la orden de producción y en las condiciones de calidad y oportunidad requeridas.13. Solicitar el cambio de productos no conformes a las dependencias que lo originan.14. Velar por la correcta calibración tanto del instrumental de planta, como de las herramientas de mantenimiento.15. Garantizar la calidad y entrega oportuna del material impreso (producto terminado) y que corresponda a la cantidad solicitada en cada orden de producción.16. Hacer cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en su grupo.17. Establecer grupos de trabajo que beneficien el desarrollo de los procesos.	

IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO

- Dirigir y orientar el personal a su cargo.
- Apoyar técnicamente al personal durante el proceso.
- Solucionar de problemas.
- Responder directamente por los resultados del proceso.
- Establecer programación de turnos.
- Asignar empleados y máquinas de acuerdo a la programación de producción.
- Asegurar el funcionamiento de equipos durante el proceso.
- Evaluar el desempeño de trabajadores a cargo.
- Hacer cumplir las normas de seguridad industrial.

V. REQUISITOS DEL CARGO

EDAD: 25 a 40 años

SEXO: Masculino

EDUCACIÓN:
Primaria, Secundaria y Técnica.

FORMACIÓN:
Técnica

EXPERIENCIA:
3 o 4 años en el mismo cargo
2 años en cargos similares

H A B I L I D A D E S	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leer, construir y modificar los documentos propios de la empresa y del proceso que dirige. • Manejar e interpretar los documentos del sistema de gestión de calidad. • Analizar datos numéricos. • Expresar actitudes de liderazgo para el desarrollo de su labor y los procesos de toma de decisiones. • Responder de manera eficiente en procesos de toma de decisiones. • Aplicar conocimientos matemáticos. • Conocer sistemas de medición. • Usar adecuadamente términos y vocabulario del ramo al cual pertenece.
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar eficazmente las actividades de trabajo a realizar. • Detectar, comunicar y presentar alternativas para la solución de problemas. • Responder de manera rápida y precisa ante situaciones que requieran de dirección, control, planificación y organización. • Implementar procesos que se ajusten a las necesidades de la empresa. • Evaluar el desempeño de personal a su cargo.

H A B I L I D A D E S	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Entender procesos de comunicación gráfica. • Comprender y entender los diferentes fases de impresión (preprensa, impresión y postimpresión) • Conocer las máquinas litográficas más utilizadas y sus dispositivos. • Preparar y controlar el sistema de alimentación de sustrato en hojas. • Estar capacitado para operar equipo de impresión y acabados. • Comprender sistemas de color y registro. • Controlar el proceso de impresión y calidad del producto. • Implementar el adecuado uso de herramientas, materiales e insumos. • Aplicar las normas de calidad en impresión. • Conocer, aplicar y controlar normas de seguridad industrial. • Conocer normas de control de desperdicios y reciclaje.
	COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener la confianza del personal a cargo. • Mantener relaciones con equipo directivo. • Identificar y minimizar conflictos personales. • Comprender la importancia de respetar y preservar la confidencialidad de la empresa y de la orden del cliente. • Interactuar profesionalmente con todas las personas de su
VI. COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Convertir necesidades de comunicación en productos impresos. • Conocer procesos de impresión y acabados gráficos. • Administrar los recursos disponibles en la empresa para la consecución de objetivos. • Poseer conocimientos y habilidades operativas propias de los procesos productivos relacionados con la ocupación de acuerdo a las exigencias de la actividad productiva gráfica. • Acondicionar, calibrar y operar las máquinas y equipos de impresión y actividades conexas. • Realizar cálculos matemáticos. • Dirigir personal operativo. • Conocer técnicas y procesos en control de calidad. • Conocer leyes y normas de control ambiental. • Manejar adecuadamente desechos y productos reciclables. • Establecer eficientes sistemas de producción. • Orientar y controlar personal a cargo. 		

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	PRENSISTA
Jefe Inmediato:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Dependencia:	Departamento de Impresión
II. FINALIDAD DEL CARGO	
<p>El objetivo del cargo es obtener material impreso logrando los máximos estándares de calidad del producto, mediante la aplicación de técnicas productivas necesarias para cumplir con las especificaciones exigidas por el cliente en su solicitud.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Graduar los diferentes sistemas de la maquina. 2. Graduar sistema de transporte y registro del sustrato. 3. Graduar sistema de salida de la prensa. 4. Alistar y montar planchas para impresión. 5. Imprimir pruebas para controlar color y registro. 6. Alistar y montar mantillas para impresión. 7. Recibir los trabajos y realizar el proceso de impresión con calidad, siguiendo los parámetros establecidos en la orden de producción, con oportunidad y haciendo el mejor uso de los recursos asignados. 8. Conocer procesos de impresión y acabados gráficos. 9. Preparar y controlar el sistema de alimentación de sustrato en hojas. 10. Operar el sistema de entintado. 11. Verificar la calidad de impresión del producto. 12. Combinar Tintas para obtener colores especiales. 13. Usar adecuadamente insumos como: químicos, limpiadores, goma, antiseccantes, etc. 14. Prestar servicio de apoyo en cualquier equipo de impresión que esté en capacidad de operar cuando sea requerido. 15. Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan. 16. Cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que establezca la empresa. 	
IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO	

V. REQUISITOS DEL CARGO		
EDAD: 25 a 40	SEXO: Masculino	
EDUCACIÓN: Primaria, Secundaria		
FORMACIÓN: Trabajador calificado		
EXPERIENCIA: 4 años o más en el cargo. 2 años como auxiliar de impresión.		
H A B I L I D A D E S	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y comprender los documentos propios de su trabajo. • Manejar información, técnicas y procedimientos. • Analizar los datos numéricos. • Analizar datos numéricos. • Aplicar conocimientos matemáticos. • Conocer sistemas de medición. • Usar adecuadamente términos y vocabulario del ramo al cual pertenece.
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Entender procesos de comunicación gráfica. • Conocer las máquinas litográficas más utilizadas y sus dispositivos. • Preparar y controlar el sistema de alimentación de sustrato en hojas. • Comprender sistemas de color y registro. • Controlar el proceso de impresión y calidad del producto. • Implementar el adecuado uso de herramientas, materiales e insumos. • Aplicar las normas de calidad en impresión. • Conocer, aplicar y controlar normas de seguridad industrial.
	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer máquina litográfica a operar. • Identificar las partes básicas del sistema de entintando y sus funciones. • Conocer el sistema de alimentación y humedad. • Conocer el proceso de impresión. • Conocer las propiedades de la tinta. • Identificar los tiempos de secado de tintas. • Alistar y montar planchas para impresión. • Alistar y montar mantillas. • Usar adecuadamente los insumos. • Identificar tipos y clases de papeles, tintas e insumos. • Preparar colores especiales. (mezcla de tintas). • Imprimir pruebas para controlar calidad de color y registro. • Conocer normas de calidad. • Aplicar normas de seguridad industrial. • Manejar adecuadamente los desechos.
	COMPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros • Usar adecuadamente del lenguaje. • Mantener un ambiente de trabajo seguro. • Aplicar normas y reglas de seguridad para él y sus compañeros de trabajo. • Respetar a sus compañeros de trabajo.

VI. COMPETENCIAS

- **Operar el sistema de humectación.**
- **Preparar y operar el equipo de impresión offset para la producción.**
- **Controlar el proceso de impresión y mantener la calidad del producto.**
- **Mantener los requerimientos de seguridad e higiene.**
- **Realizar mantenimiento preventivo de máquinas.**
- **Tener habilidades matemáticas básicas.**
- **Comprender y aplicar el funcionamiento y uso de herramientas.**
- **Administrar los recursos disponibles en la empresa para la consecución de objetivos.**
- **Manejar adecuadamente desechos y productos reciclables.**

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	DIGITADOR
Jefe Inmediato:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Dependencia:	Departamento Prerensa – Sección de Digitación
II. FINALIDAD DEL CARGO	
<p>Recepción y verificación del contenido de los originales o medio magnético suministrado por el cliente. Realizar la digitación de los textos siguiendo fielmente el original suministrado o realizando las correcciones requeridas.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitar y filtrar con calidad y oportunidad los textos que lleguen a la dependencia teniendo en cuenta las pautas establecidas de digitación y corrección. 2. Escanear los originales, que a su juicio considere necesario para agilizar el proceso. 3. Realizar un adecuado filtrado a los originales escaneados, de acuerdo al original. 4. Insertar cabal y confiablemente las correcciones indicadas por el cliente o corrector. 5. Comunicar inmediatamente al Jefe de Departamento todas las inconsistencias que se presenten durante el proceso de Digitación (originales incompletos, ilegibles, textos que no concuerdan, etc.). 	
IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD: 20 a 25 años	SEXO: Masculino y Femenino
EDUCACIÓN: Básica, Secundaria y Técnica	
FORMACIÓN: Conocimientos en Sistemas.	
EXPERIENCIA: 1 a 2 años en el cargo.	

H A B I L I D A D E S	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leer, construir y modificar documentos. • Manejar e interpretar los documentos suministrados por el cliente para su procesamiento. • Analizar datos numéricos. • Expresar adecuadamente ideas y dudas. • Conocer proceso de producción gráfica. • Responder por el desarrollo de sus actividades. • Saber seguir instrucciones.
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar ideas de forma verbal y escrita. • Saber interpretar documentos, guías y manuales. • Resolver conflictos. • Conocer y entender procesos. • Aceptar instrucciones y recomendaciones. • Aplicar procesos.
	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar programas. • Realizar búsqueda de archivos. • Identificar archivos y extensiones. • Realizar copiado de archivos. • Hacer cambios y correcciones. • Usar adecuadamente equipos. • Seguir técnicas de digitación y corrección. • Entender tiempos de producción.
	COMPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros • Uso adecuado del lenguaje gráfico. • Actitud de servicio. • Mantener un ambiente de trabajo seguro. • Comprender y respetar leyes, reglamentos y normas. • Resguardar información interna de trabajo y de producción editorial.

VI. COMPETENCIAS

- **Digitar con destreza y fluidez.**
- **Conocer programas de sistemas.**
- **Interpretar datos.**
- **Intervenir archivos para detectar y corregir errores.**
- **Usar adecuadamente materiales de referencia.**
- **Seguir instrucciones de clientes y jefe de área.**
- **Comprender procesos.**
- **Gustar de la lectura.**
- **Aplicar normas y reglas de los procesos.**
- **Saber escuchar en forma activa.**
- **Reconocer programas y archivos.**
- **Usar adecuadamente la ortografía, gramática y puntuación.**
- **Ser capaz de expresar ideas y suministrar información.**

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	DIAGRAMADOR
Jefe Inmediato:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Dependencia:	Sección de Diagramación
II. FINALIDAD DEL CARGO	
Realizar el diseño y/o diagramación de los productos editoriales interpretando los requerimientos del cliente, siguiendo las especificaciones de la orden de producción y las instrucciones de su jefe inmediato para producir material gráfico.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y/o diagramar productos editoriales interpretando los requerimientos del cliente. 2. Asegurar que el contenido de la imagen que se ha de obtener en las páginas corresponde a lo que el cliente solicita. 3. Prestar el servicio al cliente y educarlo de acuerdo con los requisitos de producción. 4. Administrar archivos digitales y material análogo. 5. Hacer revisión previa del material suministrado por el cliente. 6. Operar los dispositivos de salida de material. 7. Insertar cabal y confiablemente las correcciones indicadas por el grupo de Corrección o por parte del cliente. 8. Informar al Coordinador de Diagramación cualquier cambio solicitado por parte del cliente que no se encuentre dentro de los señalado en la orden o cotización 9. Tener en cuenta que los parámetros de preimpresión, tramas, degradados, sangrado, colores directos, etc., estén de acuerdo con los condicionantes exigidos por el ciclo productivo. 	
IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD: 23 a 33	SEXO: Femenino - Masculino
EDUCACIÓN: Básica, Secundaria, Universitaria ó Técnica.	
FORMACIÓN: Diseñador Gráfico, Técnico en Artes Gráficas, Diseño y Diagramación.	
EXPERIENCIA: 3 años en el mismo cargo 2 años en cargos similares.	

HABILIDADES	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y modificar los documentos propios del proceso. • Manejar adecuado de sistemas y programas de computador • Analizar los datos numéricos. • Analizar matemáticamente datos, estaciones y formatos. • Escuchar activamente los requerimientos del cliente. • Manejar adecuadamente archivos y programas. • Manejar racionalmente materiales e insumos. • Expresar ideas de forma verbal y escrita de manera lógica y comprensible.
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Entender el proceso de comunicación gráfica. • Identificar las diferencias procesos de impresión. • Saber interpretar documentos, guías y manuales. • Planificar estrategias. • Solucionar problemas operativos. • Pensar en forma crítica y creativa. • Aceptar instrucciones y recomendaciones. • Aplicar procesos y técnicas en el desarrollo de su trabajo. • Usar el tiempo y los recursos en forma productiva, efectiva y eficiente.
	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer programas de autoedición. • Manejar y aplicar adecuadamente los principales software gráficos. • Desarrollar de operaciones para la producción de imágenes. • Entender el uso y aplicación de computadores en red. • Transferir archivos y datos entre plataformas y programas. • Entender las principales operaciones de producción de imágenes y su importancia en el desarrollo de la producción. • Usar adecuadamente el servicio de Internet (recepción y envío de archivos). • Ubicar archivos y directorios. • Usar adecuadamente el teclado.
	COMPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros. • Usar adecuado del lenguaje gráfico. • Mantener un ambiente de trabajo seguro. • Establecer una relación respetuosa y de buen trato con el cliente. • Conocer y aplicar el reglamento interno de trabajo y de seguridad industrial. • Manejar adecuadamente la información de carácter confidencial del cliente y de la empresa.

VI. COMPETENCIAS

- Gestionar trabajos con el cliente.
- Conocer programas de autoedición.
- Interpretar datos.
- Intervenir archivos para detectar y corregir errores.
- Usar adecuadamente materiales de referencia.
- Preparar o editar imágenes gráficas para diagramación.
- Montar páginas de acuerdo con la diagramación.
- Aplicar y conocer técnicas, normas y procesos.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	FOTOMECÁNICO
Jefe Inmediato:	GERENTE DE PRODUCCIÓN
Dependencia:	Sección de Fotomecánica
II. FINALIDAD DEL CARGO	
<p>Recibir y ejecutar las órdenes de trabajo de acuerdo con los requerimientos del área, quemado de planchas y elaboración de pruebas de color.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el proceso de separación de colores básicos para obtener las pruebas de color necesarias para conseguir la calidad deseada. 2. Establecer requerimientos de insumos y material prima para el desarrollo de su trabajo. 3. Realizar el quemado de planchas. 4. Recibir y ejecutar las órdenes de trabajo dadas por el funcionario responsable del área según las prioridades establecidas. 5. Recibir archivos encapsulados para realizar la imposición electrónica y obtener las películas respectivas. 6. Responder por el adecuado manejo de los equipos a cargo (RIP, filmadoras y procesadoras). 7. Realizar el mantenimiento de las procesadoras y filmadoras, de acuerdo a los manuales de operación 8. Dar entrada o pinza para las diferentes máquinas de impresión. 	
IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD: 20 a 30 años	SEXO: Masculino
EDUCACIÓN: Primaria, Secundaria y Técnica	
FORMACIÓN: Estudios Técnicos en Fotomecánica	
EXPERIENCIA: 2 años o más en el cargo.	

HABILIDADES	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de impresión. • Habilidad matemática. • Destrezas básicas de pre impresión. • Analizar los datos numéricos. • Leer documentos y seguir instrucciones. • Usar adecuadamente material de referencia. • Usar el tiempo y recursos de forma productiva.
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar de forma creativa y crítica. • Planificar procesos. • Resolver problemas. • Usar la teoría básica en el desarrollo de su actividad. • Solucionar problemas operativos. • Entender el proceso básico de producción gráfica.
	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar montaje de películas por el sistema convencional. • Realizar copiado de planchas. • Aplicar procesos y técnicas en la separación e colores. • Elaborar cromacheck. • Usar adecuadamente químicos y mezclas. • Manejar adecuadamente máquinas (quemadores, procesadores)
	COMPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un ambiente de trabajo seguro. • Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros • Uso adecuado del lenguaje gráfico. • Comprender y respetar otras personas independientemente de sus diferencias. • Interactuar con clientes y compañeros.

VI. COMPETENCIAS

- Poseer conocimientos y habilidades operativas propias de los procesos productivos relacionados con la ocupación de acuerdo a las exigencias de la actividad productiva gráfica.
- Acondicionar, calibrar y operar las máquinas y los equipos fotomecánicos.
- Analizar la variedad de originales.
- Reproducir negativos y positivos lineales y de medio tono (tramados); reproducir el color por sistemas convencionales, efectuando los retoques necesarios.
- Realizar los montajes que requieren las formas o matrices de impresión.
- Preparar planchas litográficas.
- Manejar adecuadamente las máquinas para el desempeño de su labor.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Realizar control de calidad del material producido.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo:	AUXILIAR DE IMPRESIÓN	
Jefe Inmediato:	Prensista	
Dependencia:	Departamento de Impresión	
II. FINALIDAD DEL CARGO		
Colaborar y Contribuir para obtener un producto impreso de excelente calidad.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trasladar los materiales suministrados y que son necesarios para la elaboración del trabajo. 2. Mantener en buen estado (orden y limpieza) la máquina y los elementos que se le asignan. 3. Cumplir las normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional que establezca la empresa. 		
IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO		
V. REQUISITOS DEL CARGO		
EDAD: 19 a 23	SEXO: Masculino	
EDUCACIÓN: Primaria, Secundaria		
FORMACIÓN: Operario		
EXPERIENCIA: 2 años o más en el cargo.		
H A B I L I D A D E S	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y seguir instrucciones. • Ser capaz de comunicarse activamente. • Analizar los datos numéricos. • Responder de manera eficiente en el desarrollo de su labor
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar reglamentos, políticas y normas. • Entender procesos de comunicación gráfica. • Conocer las máquinas litográficas más utilizadas y sus dispositivos. • Comprender sistemas de color y registro. • Conocer los requerimientos para obtener productos de calidad. • Identificar los productos que procesa la empresa.

H A B I L I D A D E S	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la maquina litográfica. • Identificar insumos y materia prima. • Identificar tiempos y movimientos de la maquina. • Preparar de mezclas según solicitud del prensista. • Conocer los pasos para lavado y preparación de maquina.
	COMPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer relaciones laborales con sus compañeros • Usar adecuadamente del lenguaje. • Mantener un ambiente de trabajo seguro. • Respetar y colaborar a sus compañeros de trabajo.

VI. COMPETENCIAS

- Conocer procesos básicos de impresión.
- Identificar los equipos de impresión offset.
- Identificar las partes de la maquinaria de impresión.
- Identificar materias primas e insumos para el proceso.
- Tener conocimientos básicos de encendido, preparación y funcionamiento de maquinas.
- Mantener los requerimientos de seguridad e higiene.
- Realizar mantenimiento preventivo de máquinas.
- Tener habilidades matemáticas básicas.
- Comprender y aplicar el funcionamiento y uso de herramientas.
- Administrar los recursos disponibles en la empresa para la consecución de objetivos.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Cargo:	ENCUADERNADORA
Proceso Aplicable:	Encuadernación y Acabado
Jefe Inmediato:	Jefe Departamento de Encuadernación y Acabado
Dependencia:	Departamento de Encuadernación y Acabado
II. FINALIDAD DEL CARGO	
Utilizar diferentes procesos para transformar material impreso en un producto final de excelente calidad.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar e informar al jefe de departamento de producción sobre las cantidades faltantes o sobrantes de los productos para su respectiva solución. 2. Encuadernar trabajos con adhesivos según orden de Producción. 3. Coser cuadernillos al caballete. 4. Dar la información necesaria al personal a su cargo de los procesos que se han de realizar en cada producto. 5. Garantizar la calidad y entrega oportuna de los productos terminados bajo su responsabilidad. 6. Solicitar la materia prima e insumos necesarios para llevar a cabo los trabajos programados en su área, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos en el grupo de compras y almacén para la entrega de los mismos. 7. Hacer cumplir las normas de seguridad industrial e Higiene Ocupacional en su grupo. 8. Responder porque las cantidades de ejemplares empacadas correspondan a las indicadas en cada caja paquete que salga con destino al cliente. 	
IV. RESPONSABILIDADES DE QUIEN TIENE PERSONAS A CARGO	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
EDAD: 20 a 30 años	SEXO: Femenino
EDUCACIÓN: Primaria y Secundaria	
FORMACIÓN: Conocimientos y estudios en encuadernación y todos sus procesos.	
EXPERIENCIA: 2 años o más	

HABILIDADES	BÁSICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Leer y seguir instrucciones. • Ser capaz de comunicarse activamente. • Tener conocimientos básicos de operaciones matemáticas. • Responder de manera eficiente en el desarrollo de su labor
	INTELECTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar reglamentos, políticas y normas. • Comprender la secuencia de las operaciones de producción en el área de acabado, encuadernación y distribución. • Identificar los procesos y máquinas de acabado más utilizadas. • Entender sistemas de encuadernación. • Conocer los requerimientos para obtener productos de calidad. • Identificar los productos que procesa la empresa. • Reconocer, identificar, analizar y comunicar situaciones problemáticas.
	TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Operar equipos con seguridad. • Identificar insumos y materia prima. • Identificar tiempos y movimientos de la máquina. • Conocer los requerimientos básicos para acabado de material gráfico. • Usar adecuadamente maquinaria e insumos para el proceso de encuadernación. • Identificar tiempos y movimientos de máquinas.
	COMPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Usar adecuadamente el lenguaje. • Mantener un ambiente de trabajo seguro. • Respetar y colaborar a sus compañeros de trabajo. • Respetar y preservar el nombre de la empresa. • Trabajar en equipo para el logro de objetivos.

VI. COMPETENCIAS

- Identificar los diferentes tipos o clases de material impreso.
- Encuadernar material impreso.
- Mantener requerimientos de seguridad industrial e higiene en el ambiente de trabajo.
- Entender la relación existente entre las áreas de pre impresión, impresión y encuadernación.
- Manejar adecuadamente maquinaria y equipo de encuadernación.
- Identificar las diferentes fases del proceso de encuadernación.
- Entender e identificar problemas comunes de preimpresión o impresión que afecten la calidad en el acabado encuadernación y distribución.
- Realizar acabados especiales de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Anexo 6

Formato tarjeta reloj empresa Nobel Impresores S.A.

La **Tarjeta Reloj** es muy útil porque mediante este registro se determinará el total de horas trabajadas durante el mes correspondiente o el periodo de tiempo que se utiliza en cada orden de producción, permitiendo conocer las horas ordinarias. Para tener un mejor control de estas tarjetas serán colocadas en un lugar donde se pueda tener una mejor vigilancia y registro, evitando que otras personas adulteren la información. Este control señala la hora de entrada y de salida del personal. Este procedimiento de control de entrada y salida pretende registrar las horas trabajadas por cada trabajador y de igual forma determinar si se laboraron horas extras para el desarrollo de cada orden. A cada trabajador se le asigna una tarjeta reloj con su nombre código, cargo y periodo de pago. Este procedimiento termina con la recolección de las tarjetas para su respectiva liquidación y posterior pago.

		<h1 style="margin: 0;">TARJETA RELOJ</h1>				Nombres:			
						Producto:			
						Cargo:			
						ORIGINAL			
Fecha Inicio: / /				Fecha Terminación: / /					
Fecha	MAÑANA		TARDE		Extras y permisos		Total de horas		
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Regulares	Extras	
Resumen									
Horas		H. Extras		H. Festivos		H. No remuneradas		Días trabajados	Festivos Trabajados
D	N	D	N	D	N	D	N		
Liquidado por:					Revisado por:				

D: Diurnas
N: Nocturnas