



Diseño de estrategias de gestión logística para la fidelización de los clientes y la superación de la baja competitividad en la industria litográfica: estudio de caso

Adriana María Castañeda Tobón

Angie Juliana Guzmán Arboleda

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Tecnología en Logística

octubre de 2023

Diseño de estrategias de gestión logística para la fidelización de los clientes y la superación de la baja competitividad en la industria litográfica: estudio de caso

Adriana María Castañeda Tobón

Angie Juliana Guzmán Arboleda

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Tecnólogo en Logística

Asesor(a)

Valentina Yepes Ardila

Mg. Gestión de la Innovación Tecnológica Cooperación y Desarrollo Regional

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Tecnología en Logística

octubre de 2023

Dedicatoria

Nuestro trabajo de grado está dedicado en primer lugar a Dios, a nuestros padres y familias, ya que han sido quienes en primera instancia nos han acompañado durante este proceso de formación académica, personal y profesional, ya que han sido participes y conocedores de cada uno de los retos y sacrificios que ha significado este proyecto y que, pese a las adversidades que se llegaron a presentar, siempre estuvieron ahí para brindarnos su apoyo y colmarnos de la motivación que necesitábamos para continuar adelante y llegar a la meta, que precisamente hoy es representada a través de este proyecto de grado.

Agradecemos también a los docentes que nos impartieron sus conocimientos y que nos inculcaron convicciones direccionadas a realizarnos como mejores personas, agradecemos la paciencia y el ejemplo de superación personal que representaron para nosotros en todo momento, y que finalmente nos permitió llegar al lugar en el cual nos encontramos hoy. Admiramos su profesión y la valoramos aún más, cuando se hace tan evidente el amor y el respeto al compartir lo que saben y optar por ver a sus alumnos alcanzar el éxito.

También, dedicamos nuestro proyecto a la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO y, a las fundaciones Fraternidad Medellín y Sofía Pérez de Soto por haber acompañado nuestro proceso de formación académica desde el aporte económico que nos brindaron para tener acceso a la educación gratuita, así como también, por haber contribuido con nuestro sostenimiento económico durante todo el tiempo que permanecemos en la universidad, valoramos su aporte y sabremos retribuirlo a la sociedad convirtiéndonos en unas grandes profesionales y motivando a más personas para que siempre marchen en búsqueda de sus sueños y se convenzan de que es posible alcanzar los sueños con esfuerzo y dedicación.

Agradecimientos

Agradezco a la vida la oportunidad de haberme permitido estudiar y culminar de manera satisfactoria este proceso de formación, que ha implicado un gran reto y un arduo trabajo de superación personal, especialmente en los momentos en los que consideraba que era imposible continuar.

Agradezco también a mi esposo que siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo y motivación, al igual que a toda mi familia y amigos más cercanos que no dudaron nunca de mis capacidades y en la posibilidad de verme alcanzar esta meta. También, agradezco a mis compañeros que hicieron mi permanencia en la universidad más amena y se convirtieron en un elemento fundamental en cada una de las etapas vividas, me llenaron de experiencias y momentos de felicidad en los que es imposible no estar agradecida con las oportunidades que nos brinda la vida. A todos infinitas gracias y me enorgullece estar en el lugar donde estoy ahora.

Adriana María Castañeda Tobón.

Quiero iniciar dándole las gracias a mi familia y seres queridos que estuvieron en todo momento apoyándome ante todos los procesos vividos durante mi formación académica, en especial a mi madre y mi tía que fueron las principales motivadoras de postularme a la beca para iniciar mis estudios profesionales y que me recordaron siempre junto con mis demás familiares que era y soy capaz. También le quiero dar las gracias a mis compañeros que me acompañaron en todo momento e hicieron mi estadía en la universidad mucho más amena y divertida, convirtiéndose en un apoyo fundamental para la realización de las actividades académicas. También, agradezco a los docentes que hicieron parte de mi proceso formativo, compartiendo sus conocimientos y enseñándome con paciencia y compromiso todo lo que debía aprender. Finalmente le doy gracias a Dios, el cual es mi guía espiritual que me permite continuar creyendo en mis capacidades y habilidades, estoy muy orgullosa de culminar con éxito este proceso personal y profesional que he logrado.

Angie Juliana Guzmán Arboleda.

Contenido

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Resumen	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1. Planteamiento del problema	13
2. Justificación.....	17
3. Objetivos	19
3.1 Objetivo General.....	19
3.2 Objetivos Específicos.....	19
4. Marco Teórico	20
4.1 Evolución de las artes gráficas	20
4.2 Logística.....	24
4.3 Cadena de suministro	25
4.4 Competitividad.....	26
4.4.1 Ventaja competitiva.....	27
4.5 Productividad.....	28
4.6 Gestión de la calidad.....	28
4.7 Fidelización del cliente.....	29
4.8 Propuesta de valor	29
4.9 Cultura organizacional	30
4.10 Antecedentes	30
4.11 Marco legal	33
5 Diseño Metodológico.....	35
5.1 Enfoque.....	35
5.2 Tipo de investigación	35
5.3 Población.....	36

5.4	Fases metodológicas	37
5.5	Técnicas e instrumentos	39
5.6	Plan de recolección y análisis de la información	40
5.7	Cronograma de actividades	41
6.	Diagnóstico.....	42
7.	Plan de mejoramiento	50
7.1	Descripción.....	50
7.1.1	Caracterización del desarrollo de los procesos de producción en la empresa litográfica del oriente Antioqueño.....	50
7.1.2	Diseño de preguntas de la encuesta.....	51
7.1.3	Análisis de los resultados de la encuesta.....	53
7.1.4	Análisis de estrategias de mejora que puedan ser adaptadas a los procesos y actividades de producción que se llevan a cabo en la empresa litográfica	67
7.1.5	Análisis de la información	70
7.1.6	Resultados.....	70
7.2	Descripción de las estrategias propuestas.....	71
7.3	Objetivos de la estrategia	73
7.3.1	Objetivo general.....	73
7.3.2	Objetivos específicos	73
7.4	Meta.....	73
7.5	Justificación de la propuesta.....	73
7.6	Actividades para alcanzar los objetivos	75
7.7	Plan de Acción.....	75
7.8	Indicadores.....	80
7.9	Cronograma	81
7.10	Responsables	82
8	Conclusiones	83
	Bibliografía	85
9	Anexos.....	91

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Relación de los objetivos con las técnicas e instrumentos de información</i>	39
Tabla 2 <i>Cronograma de actividades</i>	41
Tabla 3 <i>Actividades para alcanzar los objetivos (plan de mejoramiento)</i>	75
Tabla 4 <i>Cronograma de actividades</i>	81

Lista de figuras

Figura 1 <i>Fases metodológicas</i>	37
Figura 2 <i>Esquema del plan de análisis</i>	40
Figura 3 <i>Matriz DOFA</i>	42
Figura 4 <i>Porcentaje representativo de la edad de los colaboradores</i>	54
Figura 5 <i>Porcentaje de distribución por sexo</i>	55
Figura 6 <i>Porcentaje de tiempo laborado por los colaboradores</i>	55
Figura 7 <i>Porcentaje de actividades desempeñadas por los colaboradores</i>	56
Figura 8 <i>Porcentaje de asignación de otras actividades</i>	57
Figura 9 <i>Porcentaje de la disponibilidad del material solicitado para las actividades laborales</i> ...	58
Figura 10 <i>Porcentaje de asignación de metas a cumplir diariamente</i>	59
Figura 11 <i>Porcentaje del tiempo de estandarización estipulado para la realización de las actividades</i>	60
Figura 12 <i>Porcentaje de asignación de los trabajos con o sin antelación</i>	61
Figura 13 <i>Porcentaje del cumplimiento de las metas asignadas al finalizar la jornada laboral</i>	62
Figura 14 <i>Porcentaje del nivel del servicio de la empresa hacia el cliente</i>	64
Figura 15 <i>Porcentaje de la empresa sobre si se destaca frente a la competencia</i>	65
Figura 16 <i>Porcentaje de percepción de la empresa por parte del personal externo</i>	66

Resumen

El presente trabajo se encuentra enfocado en la identificación de estrategias de mejora que permitan alcanzar la fidelización de los clientes y superar la baja competitividad en una empresa litográfica del Oriente Antioqueño. La investigación se lleva a cabo mediante un enfoque cualitativo de naturaleza descriptiva, en la cual a partir de un estudio de caso se obtiene la información directamente de una empresa litográfica; En este sentido, se aplica una encuesta para identificar las posibles variables que se encuentran relacionadas con la baja productividad a partir de la percepción de los colaboradores, posteriormente se realiza la respectiva tabulación de la información y se identifican las posibles estrategias que pueden ser aplicadas para mejorar sus procesos productivos y que les permitan fidelizar a sus clientes. Se encontraron factores de índole organizacional que impedían el cumplimiento con los pedidos, retrasos en la materia prima, desperdicios, falta de comunicación con los clientes, entre otros. Ante esto se diseñaron estrategias pertinentes, tales como cronograma de actividades, clasificación de los proveedores ABC, plan de marketing, encuestas de satisfacción y optimización en los canales de comunicación. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que dichas estrategias podrían contribuir en la superación de las dificultades encontradas y el aprovechamiento de las oportunidades con las cuales dispone la compañía.

Palabras clave: Competitividad, estrategias de mejora, fidelización de los clientes, procesos productivos.

Abstract

This work is focused on the identification of improvement strategies that allow overcoming low competitiveness and achieving customer loyalty in a lithographic company in Eastern Antioquia. The research is carried out through a qualitative approach of a descriptive nature, in which information is obtained directly from a lithographic company based on a case study; In this sense, a survey is applied to identify the possible variables that are related to low productivity based on the perception of the collaborators, subsequently the respective tabulation of the information is carried out and the possible strategies that can be applied to improve their production processes and allow them to retain their customers. Organizational factors were found that prevented fulfillment of orders, delays in raw materials, waste, lack of communication with customers, among others. Given this, relevant strategies were designed, such as a schedule of activities, classification of ABC suppliers, marketing plan, satisfaction surveys and optimization of communication channels. Therefore, it was concluded that these strategies could contribute to overcoming the difficulties encountered and taking advantage of the opportunities available to the company.

Keywords: Competitiveness, customer loyalty, improvement strategies, production processes.

Introducción

La fidelización de los clientes se ha convertido en uno de los aspectos más relevantes en el proceso de alcanzar el éxito para las empresas independientemente de la actividad económica a la que se dediquen, ya que de manera directa permite mejorar los niveles de desempeño para las empresas y alcanzar niveles superiores de desempeño mediante la incorporación estratégica de ventajas competitivas, que favorezca los procesos y la mejora continua de la organización.

La competitividad abarca diversas características que son atribuidas a los productos, bienes y servicios que son ofrecidos a un público en particular y los distingue entre sí, haciéndolos más atractivos para el público al que se encuentran dirigidos; de esta manera, la competitividad no solo se convierte en un aspecto que permite el alcance del éxito, sino también, en un desafío al que las empresas e industrias deben de enfrentarse tal y como lo ha sido para el sector de las artes gráficas.

La fidelización de los clientes implica crear y mantener una relación de confianza, satisfacción y lealtad, en la que se garantice en todo momento el cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes al brindarles productos y servicios de calidad. Lo anterior no solo se encuentra direccionado a los clientes, la competitividad permite que la empresa se beneficie en diversos aspectos, tal y como son, la reducción de costos, incremento en la rentabilidad, mejora de la imagen corporativa, la reputación y junto a estos, uno de los puntos clave es que la empresa consigue destacarse frente a la competencia.

Sin embargo, la fidelización de los clientes no es una tarea que se realice fácilmente, ya que su puesta en marcha requiere de la implementación de estrategias integrales, coherentes y constantes en donde se involucren las diferentes áreas que componen las empresas y organizaciones. Así mismo, el alcance de la fidelización, se encuentra condicionado por los desafíos que se presentan en el entorno y su superación consiste en una tarea ardua que las empresas deben de afrontar para alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas para sí mismas y conseguir la satisfacción de las necesidades de

los clientes, en este sentido no solo se encuentran desafíos, también se destaca la participación de la amplia gama de oportunidades que el entorno actual ofrece, ya que en medio de la globalización, la digitalización, la innovación, el avance y surgimiento de las nuevas tecnologías, atribuyen beneficios que pueden ser aprovechados a favor de la empresas.

En este contexto, el presente trabajo tiene como finalidad, diseñar estrategias de mejora que puedan ser aplicadas a la empresa litográfica del Oriente Antioqueño de tal forma que permitan fidelizar a los clientes y superar la baja competitividad. Lo anterior se lleva a cabo a partir del análisis de las actividades que desarrolla la empresa bajo la colaboración del personal que la conforma, puesto que, ellos serán los encargados de brindar la información necesaria y contribuir con el proceso de investigación de manera directa, teniendo en cuenta que han laborado en la empresa durante largos periodos de tiempo y se encuentran en la capacidad de suministrar la información necesaria. De acuerdo con lo anterior, se lleva a cabo el estudio de sus necesidades, la identificación de las fortalezas y posibles debilidades en los procesos que desarrolla, por medio de la formulación de objetivos y acciones específicas.

1. Planteamiento del problema

En un entorno empresarial altamente competitivo y globalizado la industria litográfica es uno de los sectores que ha evolucionado a través del tiempo, ya que las exigencias del mercado destacan factores como la agilidad, la competitividad, la calidad y el eficiente servicio al cliente como aspectos críticos relacionados directamente con el alcance del éxito en las organizaciones.

En este sentido, a lo largo del tiempo la industria litográfica se ha caracterizado por la estandarización de procesos y protocolos que parten desde la preparación de los diseños hasta la impresión; en la logística estos procesos son relevantes porque permiten la supervisión de la calidad de la materia prima, la calibración y el mantenimiento de los equipos usados en el proceso, con el fin de prevenir riesgos que afecten la satisfacción de los clientes. Por otra parte, la industria litográfica ha presentado aumentos y decrecimientos en el producto interno bruto del país, lo cual suele asociarse con el crecimiento de la innovación y los tratados de libre comercio (Navarro y Ramos, 2016).

El sector litográfico se encuentra inmerso en un mercado altamente competitivo el cual ha crecido en los últimos años por la demanda de productos impresos relacionados con la publicidad y otras actividades, lo que ha significado la aparición de nuevas empresas en el mercado y la exposición a una competencia que es cada vez mayor. Sin embargo, el avance tecnológico ha representado para el sector litográfico un gran desafío y así mismo, se ha convertido en un condicionante exponencial; ya que, obliga a las empresas a adaptarse a las nuevas tecnologías, lo cual representa una inversión en la organización para entrar a competir con las demás empresas dedicadas a esta actividad económica (Sánchez Rivera, 2015). En este sentido, el sector litográfico presenta desafíos como la optimización del tiempo de entrega y la satisfacción del cliente, que favorezcan la competitividad de la compañía a partir de la adopción y adaptación de nuevas tecnologías.

De acuerdo con Pierrend (2020), "El funcionamiento de la empresa a lo largo del tiempo depende directamente de su poder en el mercado, para ello es importante tener una gran parte del

mercado interesado en adquirir los bienes o servicios que esta produzca” (p. 6). En este contexto, es necesario que las organizaciones independientes a la actividad económica que realicen centren sus esfuerzos en desarrollar y liderar alternativas que les permitan atraer nuevos clientes y conservar a los ya existentes. En esta dirección para las empresas del sector litográfico, esta es una tarea que cobra vital importancia teniendo en cuenta el amplio número de empresas dedicadas a la misma actividad económica en una zona común, lo que conlleva a que estas organizaciones establezcan una propuesta de valor enfocada a la satisfacción y fidelización del cliente.

En este sentido, la satisfacción y la fidelización de los clientes son el principal foco de interés para las organizaciones, ya que, de este factor depende el éxito de una empresa y su posicionamiento en el tiempo. En relación con lo anterior, se realiza un estudio de oportunidades y planeación estratégica para adaptar metodologías que le permitan a las organizaciones maximizar sus procesos de producción y la fidelización de sus clientes. Según Pierrend (2020):

La fidelización se entiende cómo una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo. El fin es crear con el cliente un sentimiento positivo hacia el negocio, que sea lo que motive ese impulso de adhesión continuada (p. 9).

Si las empresas consiguen fidelizar a sus clientes garantizan la continuidad de sus procesos productivos y a su vez se encaminan hacia una relación estrecha consigo mismas, enmarcada hacia la competitividad.

La gestión logística es un proceso clave en cualquier empresa que involucre en sus actividades la producción y distribución de productos, bienes y servicios. En el caso de la empresa litográfica, la gestión logística se enfoca en optimizar los procesos de producción y distribución de productos impresos, desde la adquisición de materiales hasta la entrega de los trabajos realizados al cliente final. En este sentido, es importante que la litografía cuente con un sistema de gestión logística eficiente que

permita coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la producción y distribución de sus productos, ya que, de acuerdo con Martínez y El Kadi (2019):

Un sistema de gestión logística bien diseñado puede ayudar a reducir costos, mejorar la calidad del producto y aumentar la satisfacción del cliente. La planeación e implementación de un proceso logístico integral, lleva consigo el aspecto comunicacional eficaz que permita que ésta se gestione adecuadamente (p. 209).

De acuerdo con lo anterior, la comunicación es un elemento fundamental en el ámbito de la gestión logística, ya que a través de ella se garantiza el alcance de las metas y objetivos que han sido determinados por las empresas y que les permite destacarse frente a la competencia.

Con respecto a lo expuesto anteriormente, en el sector litográfico se identifican diversas limitaciones a nivel interno, desde la adquisición de nuevas tecnologías las cuales implican una alta inversión, pero contribuyen a incrementar el alcance de la satisfacción de los clientes, lo cual es relevante porque a partir de ello se pueden mejorar tiempos de entrega y fortalecer el *brochure* de la organización, así mismo impactar con la mejora continua del negocio lo cual se traduce en mayor rentabilidad y competitividad.

Por otra parte, en el sector litográfico se identifican diversas limitaciones externas y de amplia relevancia, como los incumplimientos de los proveedores que suministran las materias primas por diversas situaciones, así como aquellos que desarrollan el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria ocasionando averías súbitas y la escasez de materias primas en el mercado.

Las empresas litográficas al igual que cualquier organización que desee expandir el desarrollo de su actividad económica y ser reconocida en el mercado, debe estar dispuesta a mejorar sus procesos y superar sus debilidades inmediatas, puesto que, a partir de ello, depende que la empresa continúe su proceso de expansión en el tiempo. Es necesario que las empresas adquieran la cultura de búsqueda de mejora continuamente adaptando sistemas y acciones encaminados a mejorar y optimizar la realización

de las actividades operativas y que, finalmente se consiga fidelizar a los clientes. Lo cual es importante para cualquier empresa presente en el entorno.

De acuerdo con lo mencionado previamente se plantea la siguiente pregunta de investigación que puede abarcar la problemática identificada ¿Qué estrategias de mejora pueden ser diseñadas en una empresa litográfica del oriente Antioqueño para la fidelización de los clientes y la superación de la baja competitividad?

2. Justificación

A partir de la identificación de diferentes problemáticas que afectan la producción y el desarrollo a cabalidad de los procesos en una empresa litográfica del oriente Antioqueño y que ponen en riesgo las relaciones con los clientes, disminuyendo las ventas y perdiendo posteriormente, el posicionamiento con el que se cuenta actualmente en el mercado; ya que con ello se generan retrasos en la entrega de los trabajos e impacta de manera negativa, se desarrolla el presente estudio que pretende diseñar estrategias de mejora que impacte en la fidelización de los clientes y en los procesos internos llevados a cabo, de tal manera que se atiendan las situaciones presentadas.

Considerando el artículo publicado por Henríquez Sarmiento et al., (2020) en donde se lleva a cabo la investigación de las mayores problemáticas que generan retrasos en los procesos en una empresa litográfica, se identificó que “el 34% de la producción se ve afectada principalmente por la producción corrida, el 23% se relaciona con el papel mal cortado, y un 3% más, correspondiente a impresiones incompletas” (p. 14), lo que significa que las demoras en las entregas se encuentran sujetas principalmente a las actividades desarrolladas durante la producción.

Sin embargo, es preciso mencionar que durante el proceso de investigación que se llevó a cabo para el desarrollo del presente proyecto, se identificaron variables adicionales que generan demoras en las entregas y baja competitividad, tales como, escasez de materias primas, incumplimiento de los proveedores, no se cuenta con estandarización de procesos, también, se identificó que no se realiza el mantenimiento adecuado de los equipos y no se cuenta con un protocolo en donde se determinen los tiempos en que debe ser llevado a cabo, lo que genera averías súbitas y el posterior cese de las diferentes actividades de producción.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, la realización de este proyecto es importante porque se lleva a cabo el análisis de las diferentes problemáticas que se generan durante los diferentes procesos en la litografía y que deben de ser atendidos para evitar que el impacto negativo que han venido

presentando se incrementa con el tiempo y pueda significar la pérdida de los clientes, la disminución de las ventas y la posterior desaparición de la empresa en el mercado, ya que estaría dando pie a que las empresas de la competencia aprovechen su vulnerabilidad y se hagan más fuertes.

Este proyecto presenta alternativas que contribuyen a que, no solo la empresa litográfica donde se lleva a cabo su desarrollo se beneficie, sino también aquellas empresas que presentan problemáticas similares a partir de las estrategias que en este se diseñen, y que posteriormente se pueda alcanzar la consecución de beneficios y mejoras de manera colectiva.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de mejora que permitan en la empresa litográfica del oriente Antioqueño la fidelización de los clientes y la superación de la baja competitividad.

3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el desarrollo de los procesos de producción en la empresa litográfica del oriente Antioqueño.
- Analizar estrategias de mejora que puedan ser adaptadas a los procesos y actividades de producción que se llevan a cabo en la empresa litográfica del oriente Antioqueño con el fin de que sean más eficientes.
- Estructurar un conjunto de estrategias que puedan ser adaptadas a las necesidades y capacidades de la empresa litográfica en el oriente Antioqueño.

4. Marco Teórico

En este capítulo se dará a conocer el sustento teórico que se relaciona con el tema de investigación, partiendo de la evolución de las artes gráficas. Además, se explorará la logística y la cadena de suministro como elementos fundamentales para la eficiencia. Analizando también los conceptos relacionados con la competitividad y la ventaja competitiva, y para profundizar en la mejora de la productividad y la gestión de la calidad.

Por otro lado, se abordarán los conceptos de la importancia de la fidelización del cliente y la creación de una propuesta de valor sólida como estrategias esenciales para establecer relaciones duraderas con los clientes y diferenciarse en el mercado. La cultura organizacional desempeñará un papel central al influir en la forma en que una empresa aborda y aplica estos conceptos y estrategias.

4.1 Evolución de las artes gráficas

Partiendo de una publicación realizada por la página web de Artes Gráficas: todo un mundo (2020), las artes gráficas engloban diferentes mecanismos que desde sus inicios hasta la actualidad permiten la realización de múltiples actividades de diseño e impresión, e igualmente englobando el sector en un concepto general, estas han sido conocidas desde sus inicios por el papel que han representado en la difusión del conocimiento y la información.

En especial, el papel que han jugado las artes gráficas se ve reflejado ampliamente en el mundo moderno ya que gracias a sus procesos se ha logrado llevar la información a través de documentos impresos como libros, rótulos, carteles, etiquetas, indumentaria, entre otros, de un lugar a otro, permitiendo la interacción con las personas en diferentes lugares de manera directa.

La imprenta, más conocida actualmente como industria de las artes gráficas y/o sector litográfico; surgió a partir de la necesidad que tenían las personas de ampliar sus mecanismos de comunicación; y expandirlos hacia una comunicación escrita más revolucionaria que perdurara en el

tiempo, en donde se pudieran plasmar pensamientos e ideologías y que trascendieran de generación en generación.

De acuerdo con un artículo publicado por Soledispa y Murillo (2020) “La introducción de la imprenta moderna por Gutenberg en 1450, supuso un cambio radical en la difusión del conocimiento puesto que aceleró, intensificó y extendió el alcance e intercambio de la cultura escrita” (p. 106). A partir de lo anterior, es preciso recordar que antes de su llegada, los textos eran escritos de forma manual siendo este un proceso lento, sometido a la aparición de errores continuamente y a su vez se convertía en un proceso costoso cuando se trataba de la escritura de documentos que contenían gran cantidad de información.

En sus inicios, el arte de grabar textos en madera se difundió en el continente europeo y se facilitaba la impresión de imágenes en tela o papel.

Esta primera imprenta se orientó inicialmente a la producción de imágenes piadosas, individuales o combinadas para formar libretos. También se podían imprimir opúsculos impresos por una sola cara, que coexistieron con los libros impresos en tipos metálicos durante la segunda mitad del siglo XV (Fernández, 2017).

A su vez, la imprenta promovió con su llegada el intercambio entre ideas, pensamientos, conocimientos de diferentes lugares y culturas, también ha manifestado una gran revolución con el pasar del tiempo, ya que en el mundo actual y su globalización ha implicado el establecimiento de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas metodologías perfeccionando los métodos y las técnicas de la comunicación a través de la impresión.

Al tener una participación tan importante para el mundo y su desarrollo, la llegada de la imprenta a Colombia se estableció amparada bajo una Constitución Política en la provincia de Cundinamarca que se promulgo el 4 de abril de 1811 y la designaba como un derecho fundamental, junto a otros derechos fundamentales y en esta se estableció que las responsabilidades se declinaban

sobre el autor y que a su vez se respetaba la libertad de expresión de los autores de manera individual (Pita, 2019).

A pesar de que las primeras imprentas llegadas a Colombia eran bastante rudimentarias, se establecieron de manera que contribuyeron activamente en aspectos políticos, religiosos y sociales y se evidencia especialmente en el departamento de Antioquia en donde esta actividad se centró en la producción de folletos, carteles y periódicos. Posteriormente se dio paso a la extensión editorial dando pie a la introducción de imágenes en las publicaciones, las cuales eran mucho más atractivas para los lectores concentrando su atención en ellas, ampliando la demanda en la producción (Londoño, 2017).

Es importante mencionar que el avance del sector litográfico en la actualidad se ha dado gracias al aporte de diferentes técnicas que fueron desarrolladas en la antigüedad y que no solo se llevó a cabo gracias al desarrollo e introducción de la imprenta; la cual represento una gran revolución, sino que, también han sido participes del avance en este revolucionario sector técnicas como la xilografía, calcografía y serigrafía que han dado paso al desarrollo del sector litográfico tal y como se conoce en la actualidad.

Según Velduque Ballarin (2011)

La plancha de impresión más antigua que se conoce se originó en Europa, la cual tenía como fin ser utilizada en telas diferente a los libros; sin embargo, a partir de ello, el papel empezó a ser reconocido y fue llevado a su uso para la impresión xilográfica, en donde se imprimieron gran cantidad de imágenes de santos, calendarios, entre otros; bajo la técnica de hojas sueltas. A partir de lo anterior se dio paso a la producción e impresión de los primeros libros xilográficos en Holanda y Alemania (p. 3).

En sus inicios, la xilografía era una técnica utilizada principalmente por los artesanos quienes se dedicaban en especial, a la producción de imágenes, y posteriormente, esta técnica fue implementada

de manera más habitual por pintores y aquellos quienes se dedicaban al diseño, quienes posteriormente otorgaban a los grabadores y en ocasiones a ebanistas sus creaciones para ser talladas en madera.

Por otra parte, la calcografía, también, ha sido otra de las técnicas utilizadas para avanzar con el desarrollo del sector litográfico y es una técnica que consiste en que las imágenes se obtienen a partir del estampado de una prensa o tórculo, de una plancha o lamina de metal en la que se realizan procedimientos para fijar la tinta que se ha depositado en el papel. A partir de la definición propuesta por la página web El Economista (s/f) la cartografía:

Se lleva a cabo con una plancha plana de acero que contiene una imagen en la que las partes que deben llevar tinta se graban a mano o mecánicamente. Los bajorrelieves en el grabado se llenan de tinta altamente viscosa. Se limpia de tinta la superficie y se aplica la plancha grabada al papel, a presión muy alta (párr. 1)

Así mismo, es preciso hacer referencia a la serigrafía, que ha sido una técnica de gran relevancia en la evolución de las artes gráficas para dar paso a su evolución y funcionalidad en el mundo actual. Teniendo en cuenta la definición de Romero (2021), “la serigrafía es una técnica de estampación que se obtiene de generar plantillas solucionando el problema de los puentes entre las partes sueltas de la imagen” (p. 1).

Gracias a los conceptos y técnicas mencionadas anteriormente y cada una de las diversas técnicas que han sido desarrolladas con el pasar de los años enfocadas a la producción gráfica y el grabado, es que se evidencia en la actualidad todo lo relacionado con la producción de las artes gráficas en general. Es preciso destacar también, que estas técnicas se han fusionado entre sí y evolucionado de tal manera que han permitido el alcance del desarrollo de procesos más eficientes garantizando el éxito y crecimiento de la industria, ya que precisamente en la actualidad es una de las que enfrenta mayores desafíos y se ve sometida a procesos de evolución y mejora continua, que van de la mano con la globalización.

Las empresas litográficas al igual que cualquier empresa en la actualidad, deben adaptar diversas estrategias a sus procesos operativos diariamente, que les permitan ser más competitivas y destacarse frente a las empresas de su entorno que se dedican a la misma actividad económica.

El principal factor que genera esta necesidad es el desarrollo, y es tenido en cuenta con el pasar de los años, ya que a partir del incremento en la población las necesidades son mayores y se deben de satisfacer de manera inmediata, por lo cual siempre se va en la línea de perfeccionar los métodos y las técnicas más rudimentarias que existen frente a los procesos que se estiman para los diferentes sectores y que tienen como fin brindar a los clientes productos, bienes y servicios.

4.2 Logística

La logística se direcciona especialmente hacia el desarrollo de las actividades de forma más estratégica que operativa, por lo tanto, se puede entender como la adaptación de los procesos logísticos, la mejora continua y adaptable en el tiempo, y que cuenta con la capacidad de realizar cambios oportunos partiendo del comienzo en la cadena que cada empresa determina para garantizar un flujo adecuado de sus procesos, partiendo desde la definición de la estructura organizacional, la generación y determinación de cada proceso logístico que estará implicado en la transformación y creación de los productos, el establecimiento de los estándares de calidad para sus servicios y que se ajustan más a sus necesidades, la proyección de sistemas para información, diseño e implementación de estrategias de distribución, monitoreo del avance y el desarrollo, diseño e implementación de estándares de gestión, entre otros (Gamboa Poveda et al., 2019).

La logística ha estado presente en las diferentes etapas de desarrollo de la humanidad y ha evolucionado de la mano con ella a través del tiempo, ubicándose en una posición que le ha permitido alcanzar la relevancia que representa en la actualidad para la sociedad y para las empresas en especial,

lo que también la ha convertido en un elemento indispensable en el mundo moderno por las nuevas exigencias que ha traído consigo la globalización.

Si bien es cierto, existen diversos campos económicos y empresas enfocadas al desarrollo de una o múltiples actividades económicas, las cuales también, se encuentran establecidas como pequeñas, medianas y grandes empresas y que a pesar de que llevan a cabo el desarrollo de sus procesos y determinan las actividades a realizar de manera autónoma, las relaciona la inclusión de las técnicas enmarcadas en el campo logístico ya que, gracias a su existencia es que pueden alcanzar los niveles de competitividad que han establecido y que, por medio de su trabajo sincrónico buscan en todo momento satisfacer al cliente para garantizar la continuidad del servicio y la expansión de su operación en el tiempo, desde la planificación, la organización y el control con el fin de que sean ampliamente eficientes y eficaces.

4.3 Cadena de suministro

La administración de la cadena de suministro se ha convertido en una alternativa que marca la diferencia en los diferentes campos empresariales, ya que, gracias a su gestión se da la posibilidad de gestionar e integrar los procesos y los recursos, de manera que se pueda facilitar el proceso de aprovisionamiento de los bienes y servicios, así como también, transformarlos y distribuirlos por cada uno de los eslabones de la cadena de manera eficiente y efectiva, también, de forma rentable y segura buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes y el mercado (Torres, 2019).

De acuerdo con lo anterior, en la cadena de suministro se entrelazan los procesos relacionados con la producción y distribución de los productos, bienes y servicios, y se lleva a cabo desde la adquisición de las materias primas que son suministradas por los proveedores, su transformación y entrega al cliente final. Así mismo, el objetivo de la cadena de suministro de acuerdo con su gestión eficiente es llevar al cliente lo solicitado en el menor tiempo posible e igualmente va en dirección de

optimizar los costos y garantizar la calidad. La cadena de suministro se encuentra conformada por algunos procesos específicos como lo son, el suministro y/o abastecimiento, la fabricación y la distribución.

El proceso de suministro está compuesto por actividades como la compra de materias primas o insumos, herramientas y la obtención de cada uno de los elementos que son necesarios para poder llevar a cabo la fabricación y la producción, en donde juegan un papel importante la transformación de las materias primas en productos terminados y semielaborados y finalmente, la distribución en donde se integran las actividades de transporte, el almacenamiento y entrega de los productos bienes y servicios al cliente final por medio de la distribución de canales físicos y/o virtuales.

4.4 Competitividad

La competitividad parte de reconocer las ventajas y las diferencias que tienen las empresas entre sí, en especial cuando se encuentran dedicadas a la realización de una misma actividad económica en un sector determinado y llevan a cabo la puesta en marcha de mejoras y adaptación a las exigencias del entorno de manera que puedan sobresalir y continuar desempeñando sus procesos con el paso del tiempo. Lo anterior se logra mediante un proceso de gestión dinámico entre la industria y sus grupos de interés, en donde se tienen en cuenta los clientes, proveedores, directivos, acreedores, competidores del mercado, y otros actores que puedan ser incluidos en este ámbito, a fin de mostrarse ante la sociedad como un ente capaz de satisfacer las necesidades de sus consumidores mejor que la competencia (Díaz Muñoz et al., 2021).

En concordancia con Díaz Muñoz et al. (2021) “La competitividad comprende una de las fuerzas más poderosas presentes en la sociedad puesto que permite avanzar en términos de crecimiento socioeconómico y actualmente es un fenómeno a nivel mundial que incluye a empresas y países” (p. 148). La globalización y el desarrollo en la actualidad han obligado en cierta medida a las empresas para

que marchen y se adapten a las exigencias que presenta el medio por lo que deben de estar preparadas para realizar ajustes a sus procesos, innovar, incluir nuevas tecnologías y que a partir de ello puedan satisfacer las necesidades del mercado más rápidamente y que se convierta en su valor agregado para diferenciarse de la competencia.

4.4.1 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se encuentra enmarcada en los fines establecidos por las empresas para llevar a cabo la consecución de sus objetivos, construyendo ventajas diferenciales que la caractericen frente a la competencia y que a su vez le generan valor para los grupos de interés hacia los que ha determinado su enfoque. Una ventaja competitiva se encuentra conformada por estrategias que caracterizan a los productos, bienes y servicios que se ofrecen frente a los que ofrece la competencia, por lo que, la ventaja competitiva no son más que acciones orientadas al logro de un objetivo que ha sido determinado por la empresa y que los lleva al alcance de sus necesidades y metas inmediatas con el fin de garantizar su proceso de expansión y crecimiento en el tiempo, sin embargo, lo anteriormente descrito es un factor que otros competidores del mercado también buscan, por lo cual, la empresa u organización debe estar en la busca constante de definir una ventaja competitiva para sus bienes, productos y servicios que le garantice la destacarse en el mercado y por consiguiente el éxito empresarial (Romero et al., 2020).

Partiendo de lo anterior, las estrategias que se implementan para llevar a cabo el desarrollo de una ventaja competitiva deben de contar con unas características especiales que les permitan alcanzar dicho fin, entre ellas se destacan el contar con un diseño óptimo enfocado al cubrimiento de las necesidades de la empresa, debe contar también con una elaboración en la que se integren recursos y capacidades que deban de ser suministrados por la empresa y estén dentro de sus capacidades evitando altos costos, que sea eficiente y eficaz y permita a la empresa alcanzar el éxito deseado.

4.5 Productividad

La productividad se encuentra relacionada con el rendimiento de los procesos de producción que son llevados a cabo dentro de las empresas y que tienen como objetivo aprovechar al máximo los recursos disponibles y adaptarse de manera eficiente al cambio continuo de las necesidades que presenta el entorno y que en todo momento se pueda garantizar una mayor producción frente a la de la competencia, utilizando la menor cantidad de recursos y garantizando la calidad (Díaz Muñoz et al., 2021).

4.6 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad requiere de la implementación de sistemas de gestión y seguimiento de los procesos internos que se llevan a cabo, con la finalidad de mejorar las herramientas de gestión con las que cuentan las empresas y organizaciones, de tal manera que se pueda evitar la ocurrencia de errores y minimizando los riesgos que se puedan presentar durante el desarrollo de los procesos; los cuales puedan llegar a comprometer la producción y la relación con los clientes. De esta manera, se puede afirmar la estrecha relación entre la gestión de calidad y el crecimiento (Ormaza Cevallos y Guerrero Baena, 2021). Tanto la calidad como la gestión de calidad se encuentran determinadas a partir del grado en el que se logra identificar y posteriormente alcanzar la satisfacción de las necesidades, ya sea que se encuentre relacionada con clientes, usuarios, proveedores u otros actores implicados en el proceso. Partiendo de lo anterior, es necesario llevar a cabo el establecimiento de estándares que se cumplan en cada una de las etapas en la que se desempeñan los procesos desde la obtención y transformación de la materia prima, la distribución, entrega y atención al cliente. Lo anterior se ve relacionado estrechamente con los procesos de planificación. Organización y control y finalmente, debe de ser sometido a evaluación para determinar su desempeño.

4.7 Fidelización del cliente

Pierrend (2020) define la fidelización de clientes como un mecanismo que se adapta en las empresas y negocios con el objetivo de asegurar las ventas, y determina que es más fácil y económico buscar la manera de que un cliente repita una compra nuevamente, a que lo haga un cliente por primera vez. Teniendo en cuenta lo anterior, la fidelización de los clientes se determina a partir de las necesidades de la empresa y se direcciona especialmente hacia la creación de relaciones cercanas y estables con sus clientes, de manera que puedan ser en todo momento su público objetivo y cuenten con la motivación necesaria para adquirir los productos, bienes y servicios que les son ofrecidos.

Es importante resaltar que, la fidelización de los clientes se encuentra entrelazada con algunas condiciones específicas y que son atractivas para cada persona de manera independiente, entre ellas se destacan algunas como precios, calidad, servicio, tiempos de entrega y partiendo de ellos es que la empresa establece metas y objetivos claros que les permitan alcanzar dicho fin.

4.8 Propuesta de valor

La propuesta de valor de una empresa se encuentra enfocada hacia el conjunto de beneficios que son únicos y diferenciales y que los clientes pueden esperar de los productos, bienes y/o servicios que les son ofrecidos, es la razón por la que el cliente decide adquirirlos sin importar las propuestas que pueda presentarle la competencia, gracias a que este ha logrado capturar su atención. De esta manera, la propuesta de valor se hace exitosa para la empresa cuando los clientes perciben beneficios que encajan con sus expectativas y sienten satisfechas sus necesidades (Flórez, 2020). En concordancia con lo anterior, la propuesta de valor se encuentra relacionada con la sincronización de factores que llevan a que los clientes prefieran lo que se les ofrece frente a las posibles alternativas que pueden encontrar en las demás empresas del sector, por lo cual, es necesario llevar a cabo la determinación de la propuesta

de valor partiendo de un análisis minucioso de la competencia y que le permita a la empresa identificar las necesidades más urgentes del mercado y que no se encuentran cubiertas, con el fin de tomarlas como un punto de referencia y establecer su plan de acción.

4.9 Cultura organizacional

La cultura organizacional se considera un capital organizacional y una competencia central que desarrolla la compatibilidad entre los valores de una organización y los de los empleados Azeem M et al., (2021). Teniendo en cuenta lo anterior, la cultura organizacional abarca el conjunto de valores, metas, objetivos, estrategias, que son adaptados en organizaciones, empresas y otras entidades, y conforman la estructura y organización de la empresa para facilitar la realización de los procesos que llevan a cabo y permiten que estos sean desempeñados de manera eficiente. En esta cultura organizacional se busca fomentar el clima laboral, la comunicación, liderazgo y la motivación para que sus colaboradores se hagan partícipes y se apropien de las actividades que realizan para estas.

4.10 Antecedentes

Durán Bravo et al., (2020) publicaron un artículo titulado **“Comunicación corporativa para la fidelización del cliente”** en el cual, se realizó un estudio de caso enfocado a la tienda de autoservicios Sanver, una de las doce sucursales de un grupo empresarial mexicano que ha representado resultados negativos en la autoevaluación anual de la satisfacción del cliente en los últimos 5 años.

De tal manera, en el artículo se busca desarrollar un modelo estratégico que permita diagnosticar la comunicación corporativa para mejorar la fidelización del cliente, ya que la comunicación corporativa es considerada como “el sistema generador de esas interacciones y relaciones sustentables entre la empresa y sus clientes” (Durán Bravo et al., 2020, p. 185). Por lo cual se acudió a una metodología de revisión bibliográfica en la cual se establecieron posibles objetivos metodológicos e

indicadores para las variables comunicación corporativa y fidelización del cliente, logrando herramientas como cuestionarios, auditorias, encuestas, entre otros., para la recolección de datos que pueden ser aplicadas en los usuarios y así realizar la distinción de los perfiles que fueron catalogados para los mismos. Teniendo en cuenta factores como la calidad del servicio, la experiencia de compra, las expectativas y necesidades, el clima organizacional, la imagen corporativa, etc.

En resumen, desde la comunicación corporativa se debe fortalecer la construcción de relaciones sólidas, responsables y sostenibles que abarquen dimensiones como la identidad, el posicionamiento, la imagen y la reputación de la organización con la finalidad de atraer, vender, satisfacer y fidelizar el cliente.

Navarro y Ramos (2016) en su trabajo titulado **“El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla”** tuvieron como objetivo principal fomentar el crecimiento de este sector económico mediante el diagnóstico del estado actual de las organizaciones litográficas en el proceso interno del área de producción. Desde una metodología cualitativa emplearon la revisión bibliográfica de diferentes referentes sobre “el control interno como instrumento estratégico de las organizaciones empresariales”, la observación directa no participante y una entrevista estructurada para identificar los principales problemas de las organizaciones, como resultado obtuvieron la deficiencia en el control del inventario; las actividades de producción son inspeccionadas de forma superficial por los jefes; los tiempos de fabricación no están estipulados; no hay un manejo especial para los materiales que son sumamente inflamables y que pueden poner en peligro la vida del personal; el mantenimiento de los equipos es operado por los mismos empleados mediante conocimientos empíricos; entre otros resultados más relacionados a las políticas no establecidas, las normas de seguridad y la dotación de maquinaria antigua.

Finalmente, la revisión bibliográfica se emplea como herramienta e instrumento estratégico de un sistema de control interno que permita a las organizaciones litográficas de la ciudad de Barranquilla

establecer una misión y visión que dirija el propósito de sus compañías, tener una razón social con políticas y normas estipuladas, junto con la inspección, prevención, intervención y protección de su patrimonio para lograr la eficiencia y la eficacia de sus operaciones. Además de implementar tecnologías de la información y la comunicación para salvaguardar la información y así mejorar la toma de decisiones.

Gil Daza (2022) llevó a cabo en su trabajo de grado titulado **“Diseño de estrategias de mejora para la toma de decisiones gerenciales al interior de la empresa Nobel Impresores S.A”** la realización de una serie de recomendaciones para la compañía con la finalidad de mejorar la planeación estratégica de los procesos productivos y así mismo elevar el nivel del servicio al cliente. De este modo, empleó una metodología de tipo exploratoria-descriptiva logrando a través de entrevistas y encuestas, y por medio de la descripción de los puestos de trabajo influyentes para la toma de decisiones concluir que, la organización carece de objetivos claros y medibles; no hay una remuneración que motive a los empleados a realizar sus actividades laborales con optimismo; no está estipulado un cronograma para el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria; hace falta un sistema de gestión para la seguridad y salud en el trabajo actualizado; las opiniones de los empleados para el mejoramiento de los procesos no es tomado en cuenta por los directivos.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, a través de la realización de la herramienta de diagnóstico matriz DOFA se identificó las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la compañía, permitiendo establecer las estrategias que se adecuan a mejorar el posicionamiento y la competitividad de la empresa en el mercado, obteniendo como resultado una misión y visión más claras, objetivos estratégicos de crecimiento, mercado, rentabilidad, desarrollo tecnológico y humano. A su vez, el diseño de un manual de funciones junto con un plan de acción para dar claridad a las responsabilidades de cada operario y así cumplir con la entrega de los pedidos en los tiempos establecidos.

4.11 Marco legal

Ley 1253 del 2008 por la cual se regula la importancia de la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones:

De acuerdo con lo establecido en el artículo 1 de la Ley 1253 del 27 de noviembre de 2008 se determina la importancia de la productividad y la competitividad, en donde se explica que tanto el desarrollo científico como el tecnológico son importantes para el crecimiento de la economía del país y que a su vez representan un papel importante en la competitividad de las empresas y las direcciona hacia el crecimiento en la economía global y mejora la calidad de vida de las personas (Congreso de la República de Colombia, Artículo 1) .

En el artículo 2 de la Ley 1253 se lleva a cabo la formulación de la política nacional para la productividad y la competitividad por la cual se vela en que las políticas y los programas que se establecen tengan impacto en la productividad y la competitividad de manera que se garantice la adecuada coordinación entre las actividades del sector privado, publico y la academia en donde se determinan los indicadores para medir su evolución a nivel nacional y regional (Congreso de la República de Colombia, 2008, Artículo 2).

El decreto 1651 Por el cual se adiciona el título 8 a la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República, para establecer la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación:

El artículo 172 de la ley 1955, por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad", da paso a la creación del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCI) con la finalidad de fortalecer la competitividad y articula los sistemas de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria

(SNIA); la Comisión Intersectorial de propiedad Intelectual (CIPI), el Consejo Nacional de Economía Naranja (CNEN); el Sistema Nacional Ambiental (SINA) y cada uno de los demás sistemas, órganos e instancias que se encuentran directamente relacionadas con la competitividad, productividad e innovación, y se coordinará la elaboración, implementación y seguimiento de la agenda Nacional de Competitividad e Innovación (Presidencia de la República de Colombia, 2019, Artículo 172).

5 Diseño Metodológico

El presente diseño metodológico se encuentra enfocado en brindar una descripción de las diferentes etapas que serán implementadas para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto. De acuerdo con lo anterior se lleva a cabo la descripción del enfoque del proyecto, el tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos, etapas de desarrollo y cronograma de actividades.

5.1 Enfoque

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se busca el diseño de estrategias de mejora en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, la fidelización de los clientes y la superación de la baja competitividad que se tiene actualmente en el mercado, por lo cual, se ahonda en las visiones de las mismas personas que participan de los fenómenos, en el ambiente natural donde se desenvuelven y en los significados que adquieren para ellos mismos (Hernández Sampieri et al., 2010).

De acuerdo con lo anterior, en el caso de la presente investigación se trata de describir desde las mismas personas la situación que está ocurriendo en la empresa litográfica y desde su propia visión la construcción de alternativas que la atiendan, donde se emplean instrumentos que recogen tales impresiones y facilitan la consolidación de estrategias que aporten en la mejora continua y en la superación de las dificultades existentes.

Junto a esto, el enfoque cualitativo facilita un tipo de diseño más flexible que permite nutrir y reforzar a lo largo del proyecto otros apartados, de tal manera, que ayuda en el análisis de la información y la aproximación al fenómeno estudiado.

5.2 Tipo de investigación

La naturaleza de la investigación se clasifica como descriptiva, se emplea para proporcionar una descripción detallada y completa de un caso particular de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación. Es especialmente relevante ya que permite comprender el contexto, documentar los

detalles y establecer un fundamento sólido para análisis posteriores (Hernández Sampieri et al., 2010). En este sentido, se opta por un estudio de caso, en el cual, se toma una unidad de análisis y de manera intensa se profundiza en los elementos que la conforman, se describen sus características y procesos específicos (Tamayo, 2003). En efecto, para este mismo autor, el estudio de caso particulariza un asunto que se busca investigar y se obtiene una información que, en algunas ocasiones no se puede generalizar, pero que sí responde a unas necesidades concretas y, por ende, brindan información valiosa y conocimiento en un asunto.

El estudio de caso, para esta investigación brinda los elementos para diseñar estrategias pertinentes con el contexto de la empresa litográfica, además de tener en cuenta sus capacidades y oportunidades de mejora, desde una caracterización de los procesos y posteriormente, la estructuración de un conjunto de acciones posibles de llevar a cabo en la empresa.

5.3 Población

Se define la población de la investigación con un total de 7 personas que están vinculadas de forma directa con la empresa litográfica, desempeñando labores operativas o administrativas. Estos tienen bajo su cargo los distintos procesos de la compañía y son los responsables del cumplimiento de todo el proceso de planificación y cumplimiento de los pedidos.

De este número se toma como muestra el total de los empleados (7) para la realización de los instrumentos de recolección de información, dado que cumplen con los criterios para su inclusión, tales como:

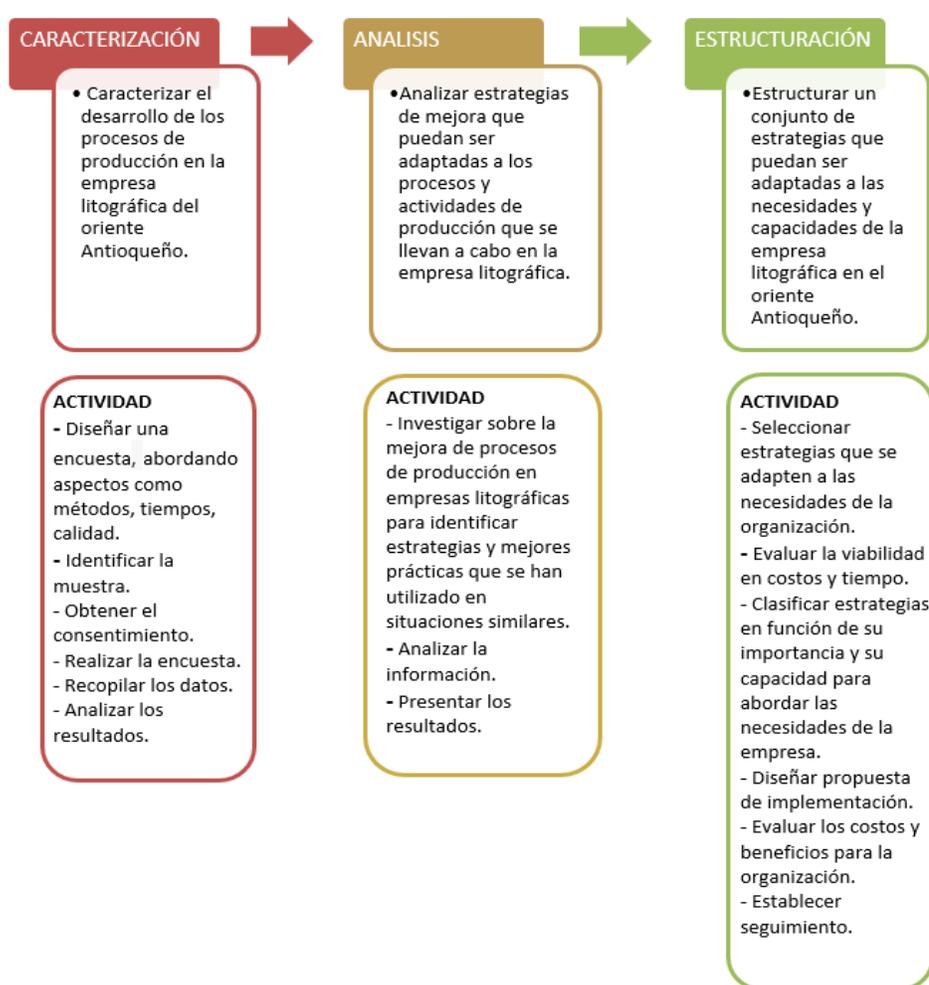
- Voluntad de participación y firma de los consentimientos informados.
- experiencia en la empresa en el cargo mínimo de 1 año.
- Conocimiento de los procesos de producción, entrega de pedidos y atención al cliente.
- Representatividad de la información obtenida.

5.4 Fases metodológicas

Conforme a los objetivos específicos establecidos anteriormente, se establecen las fases metodológicas (figura 1).

Figura 1

Fases metodológicas



Nota: Elaboración propia (2023).

Fase 1. Caracterización del desarrollo de los procesos de producción en la empresa litográfica del oriente Antioqueño

En esta fase, se llevará a cabo una encuesta que abordará diversos aspectos, incluyendo métodos de trabajo, tiempos de producción y estándares de calidad. El propósito de esta encuesta es identificar de manera precisa los desafíos y las oportunidades a los que se enfrenta la empresa en sus procesos de producción. La recopilación de datos detallados a través de la encuesta permitirá un análisis profundo de la situación actual y servirá como base para la formulación de estrategias de mejora efectivas.

Fase 2. Análisis de estrategias de mejora que puedan ser adaptadas a los procesos y actividades de producción que se llevan a cabo en la empresa litográfica

En esta fase se realizará una investigación sobre la mejora de procesos de producción en empresas litográficas. El objetivo es identificar estrategias y mejores prácticas que hayan demostrado ser efectivas en situaciones similares en la industria. La investigación se centrará en la revisión de la literatura y el análisis de casos de éxito, proporcionando una base sólida de conocimiento que contribuirá a la formulación de estrategias de mejora específicas para la empresa litográfica en mención.

Fase 3. Estructuración de un conjunto de estrategias que puedan ser adaptadas a las necesidades y capacidades de la empresa litográfica en el oriente Antioqueño

En esta fase, se desarrollará una propuesta de estrategias diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de la compañía. Esto incluirá la evaluación de su viabilidad en términos de costos y plazos, la clasificación de estrategias según su importancia y capacidad para abordar las necesidades de la empresa, la elaboración de un plan de implementación, la evaluación de costos y beneficios, y el establecimiento de un sistema de seguimiento para garantizar el éxito continuo de las estrategias implementadas.

5.5 Técnicas e instrumentos

Para el cumplimiento de los objetivos se definen las siguientes técnicas e instrumentos, acorde con los objetivos establecidos (tabla 1)

Tabla 1

Relación de los objetivos con las técnicas e instrumentos de información

Objetivos	Categorías	Técnica	Instrumento
Caracterizar el desarrollo de los procesos de producción en la empresa litográfica del oriente Antioqueño.	Proceso de producción Empresa litográfica	Encuesta	Cuestionario
Analizar estrategias de mejora que puedan ser adaptadas a los procesos y actividades de producción que se llevan a cabo en la empresa litográfica del oriente Antioqueño con el fin de que sean más eficientes.	Estrategias de mejora Empresa litográfica Proceso de producción Eficiencia	Encuesta	Cuestionario
Estructurar un conjunto de estrategias que puedan ser adaptadas a las necesidades y capacidades de la empresa litográfica en el oriente Antioqueño.	Necesidades de la empresa Capacidades de la empresa	Revisión documental	Ficha de revisión

Nota: Elaboración propia (2023).

En consonancia con lo antes expuesto, la encuesta se define como “aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Tamayo, 2003, p. 189), siendo una técnica que facilita la consolidación de un instrumento en el cuestionario que de manera rápida, eficaz y con el anonimato facilita que los trabajadores de la empresa litográfica se expresen. Dicho cuestionario se concibe como un listado de preguntas con opciones de respuestas que reducen a factores esenciales aquellos aspectos que se

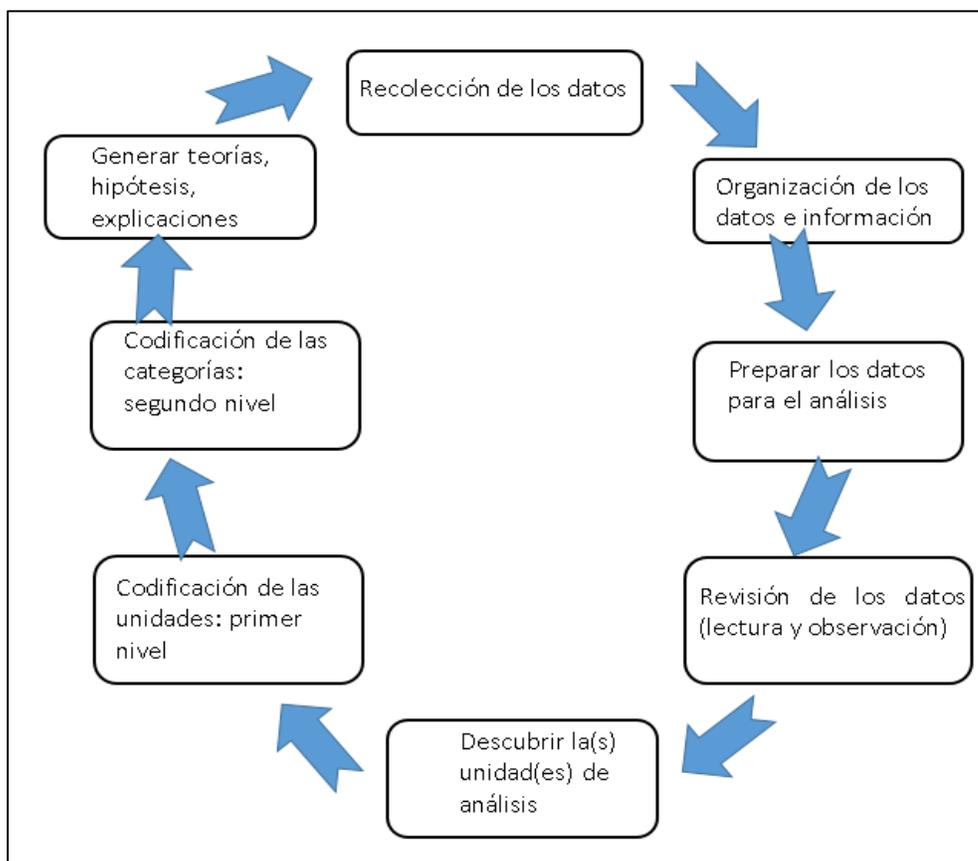
buscan estudiar de un fenómeno y precisa con mayor rigurosidad el objeto de estudiado (Tamayo, 2003).

5.6 Plan de recolección y análisis de la información

Según lo recomiendan Hernández et al., (2010) el plan de análisis de las investigaciones cualitativas sigue un proceso simultáneo y en ciclo que permite que cada etapa retroalimente la otra, se pueda regresar sobre ella para fortalecerla y en una forma creciente aumentar las posibilidades de recrear lo mejor posible el fenómeno estudiado. En este sentido, el plan de análisis de la información obedece al siguiente esquema (figura 2).

Figura 2

Esquema del plan de análisis



Fuente: Hernández et al., (2010, p. 445)

En atención a la figura anterior, el plan de análisis pasa por unas fases en las cuales se organiza la información obtenida de los instrumentos (cuestionario y ficha de revisión), para dar pasos a momentos interpretativos que permiten el diseño de las estrategias que atienden a la problemática detectada.

5.7 Cronograma de actividades

La proyección de las actividades se hace ajustada a las últimas semanas del mes de octubre y noviembre de 2023, tiempo en el cual, se desarrolla el trabajo de campo y la organización de la información para la escritura del apartado de resultados y conclusiones del ejercicio investigativo (tabla 2).

Tabla 2

Cronograma de actividades

Actividades	Mes	Octubre		Noviembre			
	Semana	3	4	1	2	3	4
Aplicación de los instrumentos de recolección de información							
Organización de la información y plan de análisis							
Elaboración del apartado de resultados							
Revisión y asesoría							
Redacción de las conclusiones							
Revisión y asesoría							
Entrega final							

Fuente: Propia (2023).

6. Diagnóstico

En la fase diagnóstica del presente proyecto se lleva a cabo la exposición de los conceptos que se identificaron al emplear la matriz DOFA como herramienta de apoyo para establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, con el fin de facilitar el desarrollo y enfoque del proyecto como un estudio de caso y establecer las estrategias de mejora que pueden ser aplicadas para superar la baja competitividad y alcanzar la fidelización los clientes (figura 3).

Figura 3

Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal poco capacitado. • Competencia con menores costos en los trabajos. • No se determina el tiempo específico para realizar el mantenimiento de los equipos. • No se cuenta con estandarización de los tiempos de entrega de los trabajos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia sin renombre. • Capacidad de adquirir nuevas tecnologías. • Búsqueda de nuevos proveedores. • Estrategias de marketing hacia un público objetivo. • Uso de canales digitales para promover la interacción con los clientes.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovación de contratos con los proveedores y establecer nuevos términos. • Mejor calidad del material para realizar los trabajos que la competencia. • Se brinda garantía al cliente por los trabajos realizados en caso de reclamaciones. • Amplia trayectoria en el mercado. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de la competencia con tiempos de entrega más rápidos. • Escasez de materias primas. • Proveedores impuntuales con las entregas de los materiales. • Fallas inesperadas de los equipos.

Nota: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con un artículo publicado por Panagiotakopoulos (2020) en donde se llevó a cabo el análisis e investigación de la influencia en la capacitación del personal en las pequeñas y medianas empresas se logró evidenciar por medio de una encuesta realizada a los empleadores que es importante

inculcar en los colaboradores procesos de formación que les permitan continuar potencializando sus capacidades y conocimientos, así como también implementar estrategias de trabajo que les permitan motivar al personal, lo que facilita el alcance de las metas de la empresa y conseguir incrementar los niveles de competitividad en la misma.

La capacitación del personal es una estrategia ampliamente relevante que emplean las empresas de cualquier sector, sin importar la actividad económica a la que se dediquen ya que de ello depende que las actividades se realicen de manera adecuada y se garantiza que se desempeñen a cabalidad, disminuyendo la ocurrencia de errores que puedan comprometer a la empresa y sus procesos de producción.

Si bien es cierto, algunas empresas por la alta rotación de personal con la que cuentan u otros factores, se ven en la necesidad de contratar nuevos colaboradores para suplir los vacíos operacionales inmediatos que se generan y adoptan la iniciativa de brindar la capacitación durante el tiempo en que se van adaptando a las labores en la empresa después de que se realiza la contratación. Sin embargo, lo anterior se convierte en una alternativa que puede generar situaciones adversas y así mismo, retrasos de forma directa e indirecta en los procesos y actividades que les han sido asignados, por lo que se hace ampliamente importante y necesario que las empresas en medio de su autonomía puedan tomar la decisión de capacitar adecuadamente a sus colaboradores para que puedan desempeñar mejor los procesos y contribuir de forma activa con el crecimiento y expansión de la organización, es por esto, que algunas empresas determinan un tiempo específico en donde se realiza la capacitación antes de la contratación y durante ese tiempo se les brinda la información necesaria y empalme con todos los procesos que se desarrollan internamente y finalmente se realiza un periodo de prueba para seleccionar al personal más idóneo y que se adapte a las necesidades de la empresa. Así mismo, es necesario que se brinde capacitación continua a los colaboradores tal (Panagiotakopoulos, 2020), ya que cada proceso cuenta con cambios y mejoras significativas a medida que avanza el tiempo y la empresa al igual que su

equipo de colaboradores debe de encontrarse en la capacidad de enfrentar y adaptarse a dichos cambios.

Otro de los factores relevantes en donde se evidencia disminución significativa de los niveles competitivos de las compañías se encuentra relacionado con el precio, teniendo en cuenta que es uno de los elementos más importantes a nivel del marketing empresarial y se encuentra determinado bajo unas condiciones especiales de acuerdo con la actividad productiva o el negocio en particular para el cual se establece. En las empresas, normalmente se puede evidenciar similitud entre los precios de algunos productos, bienes y servicios, y en ocasiones se pueden encontrar mucho más económicos o con sobrecostos dependiendo de algunos factores como, lugar en el que se adquieren, elementos distintivos, entre otros.

Díaz Muñoz et al. (2021) explica que las empresas en general buscan obtener costos de producción y distribución más bajos lo que les permite poder ofrecer a los clientes precios más bajos que las demás empresas y negocios que forman la competencia, lo que a su vez les permite potencializar su participación en el mercado incrementando sus niveles de ventas, sin embargo, lo anterior se encuentra condicionado ya que se determina que “siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos” (Díaz Muñoz et al., 2021, p. 149).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el precio continúa siendo un aspecto relevante para la estabilidad de una empresa o negocio, por lo que cuando se evidencia una competencia desleal en la que se pueden encontrar precios muchos más bajos para los mismos productos, bienes y servicios se corre el riesgo de que la empresa de manera directa pueda entrar en crisis y en especial con lo descrito por Díaz Muñoz et al. (2021) en el caso de que siempre surgirán empresas dispuestas a ofrecer precios mucho más bajos lo que se convierte en una desventaja que en el mercado siempre va a estar latente,

por lo que las empresas deben de adaptar estrategias que atraigan la atención de los clientes y el precio se convierta en un aspecto poco relevante.

También, en el proceso de investigación se brinda amplia relevancia en el mantenimiento preventivo de los equipos y maquinaria en general, ya que es una actividad que se debe realizar constantemente en las empresas y debe de estar establecida con los tiempos adecuados en los que debe llevarse a cabo, con el fin de garantizar su óptima funcionalidad y reducir la ocurrencia de averías súbitas que puedan generar retrasos en la producción o comprometerla, e igualmente la generación de posibles incumplimientos con los tiempos de entrega a los clientes.

Gackowiec (2019), define que a pesar de que existen diversos tipos de mantenimiento algunos como, mantenimiento preventivo, correctivo y de diseño, su enfoque no solo se encuentra basado en la disminución de costos, sino también, centra su enfoque en el evitar el apareamiento de fallas antes de que ocurran y que se pueda ampliar la vida útil de los equipos y maquinaria, también, con el objetivo de evaluar el estado de los productos y pronosticar los riesgos de posibles daños, lo que de forma directa e indirecta contribuye a reducir costos y sobrecostos que se puedan generar por no realizar las actividades de mantenimiento a tiempo.

El presente estudio de caso también cuenta con el análisis de las fortalezas que benefician a la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, y en este apartado es necesario resaltarlas ya que representan una gran ventaja para la empresa y contribuye al hecho de que esta pueda continuar potencializándose.

De tal manera, se logra evidenciar que la empresa se encuentra estrechamente relacionada con la capacidad de negociación que se pueda establecer con los proveedores de las materias primas e insumos, ya que si bien, es importante contar con proveedores que estén dispuestos a suplir las necesidades de las empresas, se hace más necesario aún, contar con proveedores que posean la capacidad de brindar garantías y con quienes se puedan establecer negociaciones en donde se

beneficien ambas partes. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores se encuentra direccionada a “mejorar la calidad, en particular, reducir costos, mantener la estabilidad del suministro de materiales, compartir la información, construir una comunicación abierta entre las dos partes y compartir los riesgos y recompensas dentro de un período específico” (Husada y Siagian, 2021 p. 364).

Otra de las fortalezas con las que se cuenta en la empresa litográfica está relacionada con la calidad de las materias primas, ya que permite que los trabajos solicitados por los clientes se destaquen frente a otros que pueden ser ofrecidos por las empresas de la competencia, en donde a su vez se resalta que en muchas ocasiones los clientes prefieren adquirir productos de buena calidad independientemente de cuál sea su precio. Sin embargo, con relación a lo anterior se evidencian múltiples aspectos que deben ser tenidos en cuenta tal y como lo menciona (Díaz y Salazar, 2021) en donde especifica que el concepto de la calidad ha ido perfeccionándose a través del tiempo y en donde también se busca detectar los productos defectuosos y que no son aptos para ofrecer a los consumidores, con el fin de separarlos de las líneas de producción.

Dentro de estos factores, brindar al cliente garantía por los productos que adquiere garantiza la confiabilidad necesaria para que los adquiera y en caso de que se presenten novedades con los mismos pueda realizar la reclamación respectiva y con tranquilidad de que su solicitud será atendida de manera adecuada, permitiendo así a la empresa incrementar sus niveles de reconocimiento en lo que se encuentra directamente relacionado con la atención al cliente y búsqueda de la satisfacción del mismo.

Li et al. (2022) determina que, las políticas de garantía son una herramienta de mercado con la que se cuenta para llevar a cabo la venta de los productos y aplica de igual manera para bienes y servicios, por lo que la empresa se ve en la necesidad de implementar una estrategia eficaz y que le permita brindar respuestas y soluciones a las peticiones emitidas por garantía a partir de las necesidades de la empresa.

En este apartado se lleva a cabo la descripción de las oportunidades, si bien una de las variables que más generan impacto en el término empresarial y se refieren a la que se encuentra relacionada con el buen nombre de la empresa y el impacto que se genera a partir de esta en la relación con los clientes. Si bien es cierto, una empresa reconocida por el desarrollo de sus actividades, calidad en el servicio, atención al cliente y otros factores que intervienen a nivel competitivo, se da a conocer fácilmente en el mercado y se genera reconocimiento a partir de la voz a voz entre los clientes, lo que facilita y crea la atención en nuevas personas para que adquieran los bienes, productos y servicios que se ofrecen Khan et al. (2022). Es necesario resaltar que el posicionamiento en el mercado se rige por diversos aspectos, y se hace referencia a un artículo en donde se menciona que “el desempeño y la posición en el mercado de las empresas dependen de la reputación de la empresa generada por su forma de conducta, la eficacia del proceso comercial, la calidad de los bienes y servicios a los clientes” (Feng et al., 2022, p. 4745).

A nivel empresarial se identifican diversidad de factores que contribuyen a dinamizar la economía y permiten el crecimiento en el mercado de las empresas a través del tiempo, por lo que también se resalta la participación en este sentido mediante la inclusión de nuevas tecnologías que permitan desarrollar nuevos procesos o mejorar los ya existentes. Jin y Choi (2019), en su artículo *The effect of innovation capability on business performance: A focus on IT and business service companies* hace referencia a que la introducción de nuevas tecnologías favorece la reducción de los costos de producción por medio de la combinación de insumos ya que conduce al establecimiento de mejoras en los productos existentes y también dar paso a la creación de nuevos productos y servicios. También se define que la implementación de nuevas tecnologías como el valor agregado que se puede sumar para la empresa puesto que mejora el rendimiento competitivo frente a las exigencias del mercado e igualmente se potencializa y dinamiza la competencia con las empresas que hacen parte de la competencia.

En este sentido, también es preciso abarcar como oportunidad para las empresas en general, la capacidad de establecer nuevos contratos con proveedores de materias primas e insumos, ya que es necesario contar con alternativas que permitan suplir las necesidades justo en el momento que se presentan. Las contrataciones con diversos proveedores se llevan a cabo mediante el proceso de evaluación, clasificación y selección que permitan determinar cuáles son aquellos que más se ajustan a las necesidades de la empresa y que le brinden alternativas eficientes y eficaces en costos y beneficios, “La selección de un proveedor potencial ha sido reconocida como una de las cuestiones críticas que enfrenta una organización mientras mantiene una posición estratégicamente competitiva” (Gupta et al., 2019, pag. 663).

En este contexto también se resalta la importancia de contar con un sistema de marketing y difusión de la información a través de diferentes canales, con el objetivo de que genere un mayor crecimiento en las empresas y que puedan llevarlas a ser conocidas, no solo en el entorno en el que se encuentran, sino también llevando la oferta de sus productos, bienes y servicios hacia otros lugares generando la atención de un público nuevo. Almestarihi et al. (2021) establece que las redes sociales generan un impacto en todo tipo de negocios y su diseño de estrategias de marketing mejora el valor en términos de promoción de las marcas.

Sin embargo, no son los únicos canales existentes, pero si representan un amplio nivel de participación en el entorno en el que cada vez las personas tienen más interacción y eso permite dar a conocer las empresas, los productos, bienes y servicios que ofrecen, llegando hasta su público objetivo. Desarrollando el presente estudio de caso, también se analizan algunas de las posibles amenazas con las que se encuentra la empresa tal y como lo son, escasez de materias primas, agilidad en los tiempos de entrega de trabajos en las empresas de la competencia y las fallas inesperadas en los equipos.

En el marco de la identificación de amenazas identificadas que puedan comprometer algún proceso en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño se determinan específicamente aquellas que

se encuentran relacionadas con escasez de materias primas, incumplimiento de proveedores con las materias primas, competencia desleal e igualmente averías en los equipos y maquinaria, las cuales se han descrito anteriormente en el ámbito de las oportunidades, debilidades y fortalezas con el fin de abordarlas desde una perspectiva más general y no reducirlas netamente al aspecto negativo que se puede observar en las mismas.

7. Plan de mejoramiento

7.1 Descripción

Esta propuesta de mejora se plantea a partir del diagnóstico realizado con el fin de alcanzar la fidelización de los clientes y superar la baja competitividad de la empresa litográfica del Oriente Antioqueño.

La empresa litográfica del Oriente Antioqueño cuenta con un amplio potencial y distinción en el mercado, por su trayectoria, servicios ofrecidos y reconocimiento en el sector. De acuerdo con lo anterior, el presente estudio de caso se fundamentó en la necesidad con la que cuenta la empresa para superar la baja competitividad y alcanzar la fidelización de los clientes, lo anterior no significa que sus niveles de producción se encuentren comprometidos por alguna situación en particular, sino que, la empresa en su afán de continuar con sus actividades y creciendo con el paso del tiempo ha notado que la competencia ha empezado a fortalecerse, y es normal que en temas operacionales de manera interna ellos empiecen a identificar situaciones que se pueden mejorar y potencializar para evitar que la competencia se aproveche de tal vulnerabilidad para desarrollar sus procesos y lograr la atención de los clientes a los cuales la empresa litográfica del Oriente Antioqueño ha brindado sus servicios por largo tiempo y que a su vez, logren atraer la atención de nuevos clientes que pueden llegar a ser potenciales para la empresa litográfica del Oriente Antioqueño.

7.1.1 Caracterización del desarrollo de los procesos de producción en la empresa litográfica del oriente Antioqueño

Se comienza el proceso de investigación seleccionando cuidadosamente la población de interés. Luego, se llevó a cabo las encuestas planteadas para recopilar información esencial sobre los métodos de producción, los tiempos involucrados y la calidad de los procesos. Posteriormente se presentan los

resultados obtenidos, acompañados de un análisis, que brindará una visión enriquecedora y completa de la situación actual de la empresa litográfica en lo que respecta a sus procesos de producción.

7.1.2 Diseño de preguntas de la encuesta

Para conocer de manera más directa las necesidades inmediatas de la empresa por medio de la percepción que se tiene por parte del personal que la conforma, se lleva a cabo el desarrollo de una encuesta en donde participa cada uno de ellos. De acuerdo a lo anterior y partiendo de las respuestas generadas por cada uno de los colaboradores que conforman la empresa, se determinan variables importantes para proponer estrategias que permitan mejorar la competitividad y fidelizar a sus clientes, ya que, es necesario contar con la opinión del personal que conforma la empresa en primera instancia puesto que, son ellos quienes se encuentran estrechamente relacionados con los procesos que se llevan a cabo y están en la capacidad de identificar las problemáticas inmediatas con las que se cuenta y que deben de ser atendidas.

Las preguntas planteadas en la encuesta fueron:

1. ¿Cuál es tu edad?
2. ¿Cuál es su Sexo?
3. ¿Cuánto tiempo que ha laborado en la empresa?
4. ¿Qué actividad desempeña en la empresa?
5. ¿Realiza constantemente esta actividad, o le son asignadas otras actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa?
6. ¿Cuenta siempre con el material requerido para realizar las actividades asignadas?
7. ¿Se le asignan metas de trabajo para cumplir diariamente?
8. ¿Cuentan con la estandarización de las actividades, es decir, límites de tiempo previamente establecidos en los cuáles deban desempeñar una actividad específica?

9. ¿Los trabajos que debe realizar le son asignados con antelación o se realizan diariamente?

Describa brevemente su respuesta.

10. ¿Al terminar la jornada laboral cumple con las metas de trabajo asignadas al inicio de sus labores?

11. ¿Qué o cuál considera usted como principal factor de retraso para no cumplir con las metas de trabajo asignadas diariamente en caso de que no las cumpla satisfactoriamente? Describalo brevemente

12. ¿Cómo calificaría usted el nivel de servicio de la empresa si se encontrara en calidad de cliente?

Considerando variables como, tiempos de entrega de los trabajos, calidad del servicio y satisfacción del cliente

13. ¿Considera que la empresa se destaca frente a las demás empresas del sector que se dedican a esta misma actividad económica?

14. ¿Cuál considera usted que es la percepción del personal externo, es decir, clientes, amigos, conocidos entre otros; de la empresa en el sector?

15. ¿Qué aspectos considera usted más relevantes y que la empresa debería potencializar para incrementar su nivel de servicio y generar la atención de nuevos clientes? Describalos brevemente

Si bien, el objetivo de estas preguntas se encuentra centrado especialmente en conocer por parte de los colaboradores el desarrollo de ciertas actividades que desempeña la empresa y en especial se lleva a cabo la identificación de aspectos importantes con la ayuda de las preguntas abiertas que se determinan de manera tal que los colaboradores puedan brindar una respuesta personal y se hace con la finalidad de determinar las similitudes que se desarrollan en torno a la respuesta de una misma pregunta, lo cual permite realizar un análisis más acertado de las problemáticas, aspectos y situaciones que se presentan y que van encaminadas hacia la búsqueda de soluciones.

Con base en las preguntas planteadas se establecen algunas en donde se lleva a cabo una categorización general para conocer la población que conforma la empresa, en estas preguntas se encuentran incluidas rango de edad, sexo y tiempo laborado en la empresa, en especial esta última da cuenta de que las respuestas obtenidas son confiables y se encuentran fundamentadas en la experiencia del personal gracias a que conocen la empresa.

7.1.3 Análisis de los resultados de la encuesta

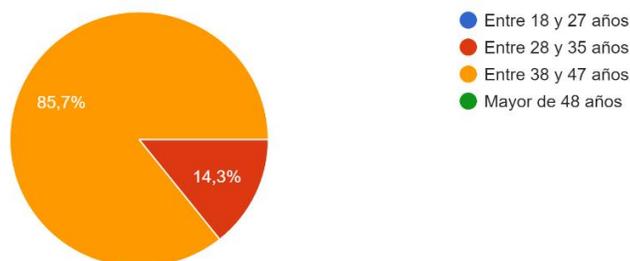
De acuerdo con las preguntas formuladas, se procedió a analizar las respuestas recopiladas en la encuesta. Este análisis permitirá identificar patrones significativos, tendencias relevantes y perspectivas clave proporcionadas por los participantes. A través de este proceso, se busca obtener una visión detallada y completa de la situación actual, lo que será esencial para la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias efectivas.

En la pregunta número 1 se centraba en la edad de los participantes, con el fin de identificar la composición demográfica de la población encuestada, lo que puede ser relevante para comprender cómo diferentes grupos etarios pueden percibir y experimentar los procesos de producción en la empresa litográfica (figura 4).

Figura 4*Porcentaje representativo de la edad de los colaboradores*

¿Cuál es tu edad?

7 respuestas



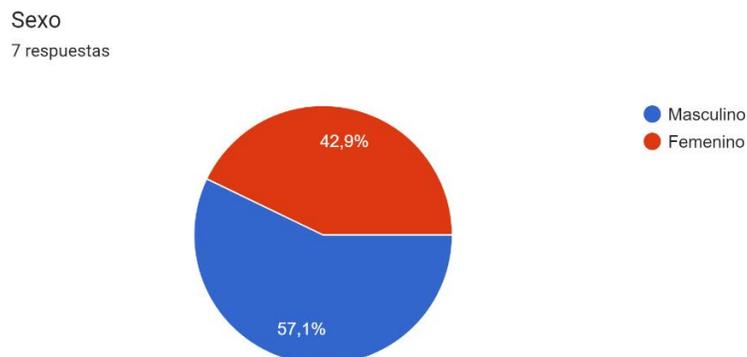
Nota: Elaboración propia (2023).

Las respuestas a esta pregunta dan cuenta que la mayor parte del personal que conforma la empresa se encuentra entre los 38 y los 47 años con una representación del 85.7% y el rango de edad entre los 28 y 35 años representa una participación del 14.3%.

En la pregunta número 2, se realizó un análisis de la distribución por sexo de los encuestados. Con el fin de obtener una comprensión más profunda de la representación de sexo en la muestra, lo que puede ser relevante para explorar posibles diferencias o similitudes en las respuestas y percepciones sobre los procesos de producción en función del sexo (figura 5).

Figura 5

Porcentaje de distribución por sexo



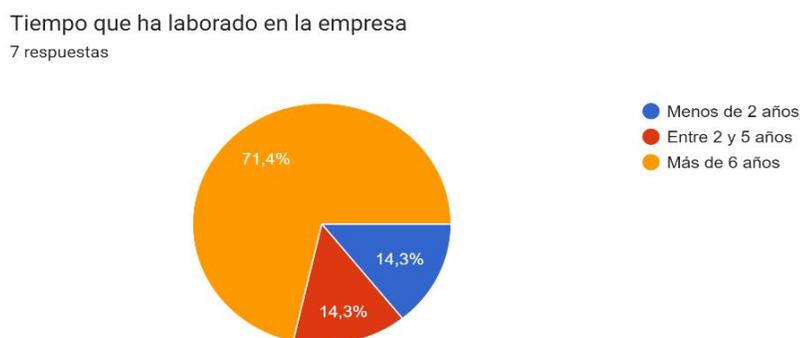
Nota: Elaboración propia (2023).

En las respuestas obtenidas para la presente pregunta se evidencia que el mayor porcentaje de representación para el personal que compone la empresa es de un 57.1% hombres y 42,9% mujeres.

Con relación a la pregunta número 3, que indagaba sobre el tiempo que los participantes han laborado en la empresa, este análisis proporcionó información valiosa sobre la experiencia laboral de los encuestados en la empresa, lo que puede ser relevante para evaluar cómo la experiencia puede influir en su percepción y conocimiento de los procesos de producción (figura 6).

Figura 6

Porcentaje de tiempo laborado por los colaboradores



Nota: Elaboración propia (2023).

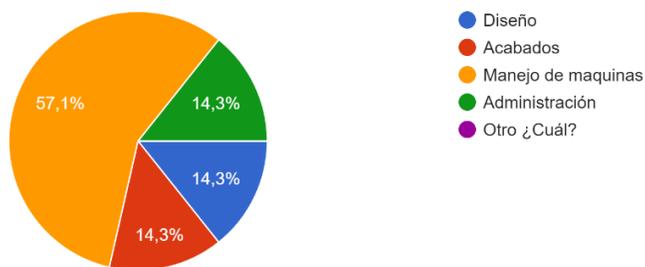
Las respuestas obtenidas para la presente pregunta dan cuenta que la mayor parte del personal que hace parte de la empresa cuenta con una antigüedad significativa que permite tener certeza frente a las respuestas que se obtienen y en especial cuando se trata de preguntas abiertas en donde se dan respuesta a algunas situaciones particulares de la empresa y que mayormente son conocidas por el personal que ha laborado por más tiempo.

En lo que concierne a la pregunta número 4, que se enfocaba en las actividades específicas desempeñadas por los participantes en la empresa, este análisis permitió clasificar a los participantes en grupos según las actividades que realizan, lo que puede ser crucial para comprender cómo diferentes roles en la empresa pueden influir en la percepción y el conocimiento de los procesos de producción (figura 7).

Figura 7

Porcentaje de actividades desempeñadas por los colaboradores

¿Qué actividad desempeña en la empresa?
7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

Las respuestas obtenidas para esta pregunta dan cuenta de que un 57.1% del personal que hace parte de la empresa se dedica en especial al manejo de máquinas, lo que representa un papel fundamental en el proceso de producción de la empresa y a su vez, indica que estas personas deben de

estar capacitadas en dicho proceso ya que requiere un punto de atención más arduo en relación con otras actividades.

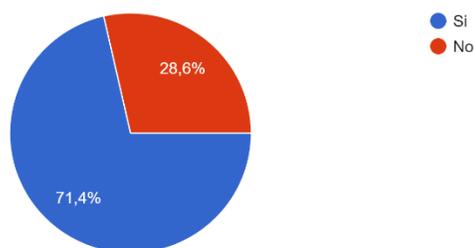
En referencia a la pregunta número 5, que exploraba si los encuestados realizan de manera constante una actividad específica o si les son asignadas otras actividades según las necesidades de la empresa, este análisis permitió identificar patrones en la asignación de tareas dentro de la empresa y proporcionó información valiosa sobre la flexibilidad de las actividades laborales, lo que es fundamental para comprender la dinámica de los procesos de producción en la organización (figura 8).

Figura 8

Porcentaje de asignación de otras actividades

¿Realiza constantemente esta actividad, o le son asignadas otras actividades de acuerdo a las necesidades de la empresa?

7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

Las respuestas a esta pregunta dan cuenta de que el personal debe realizar actividades adicionales conforme a las necesidades de la empresa, a pesar de que normalmente se encuentran ubicados en una tarea específica a medida que surgen otras tareas deben de estar rotándose para realizarlas, lo cual es importante ya que permite determinar que estas personas deben estar capacitadas y estar en la disposición de realizar las tareas que les sean asignadas y es donde juega un papel importante la capacitación continua que ha tomado tanto valor con el pasar del tiempo.

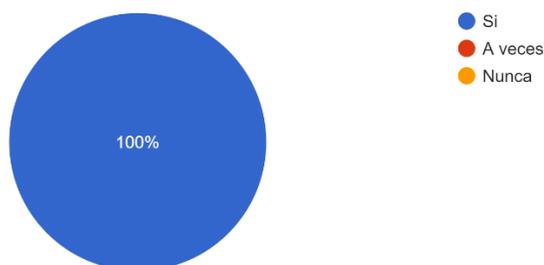
Con relación a la pregunta número 6, esta se centraba en la disponibilidad de material necesario para llevar a cabo las actividades laborales, este análisis permitió evaluar si los participantes cuentan de manera constante con los recursos y materiales requeridos para desempeñar sus tareas, lo que es esencial para comprender la eficiencia de los procesos de producción en la empresa y su impacto en la calidad del trabajo (figura 9).

Figura 9

Porcentaje de la disponibilidad del material solicitado para las actividades laborales

¿Cuenta siempre con el material requerido para realizar las actividades asignadas?

7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

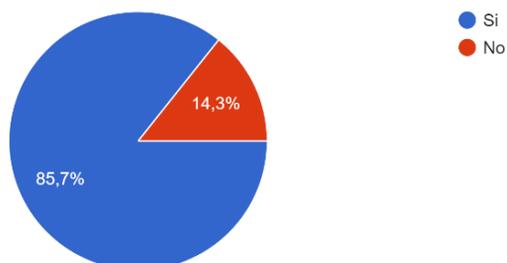
Las respuestas obtenidas para esta pregunta permiten evidenciar que la empresa se enfoca en brindar los suministros necesarios para desempeñar las labores asignadas justo en el momento en que se requieren.

En la pregunta número 7, se exploraba si a los participantes se les asignan metas de trabajo diarias, este análisis permitió evaluar la práctica de asignar metas diarias en la empresa y su influencia en la gestión de los procesos de producción y la productividad en el entorno laboral (figura 10).

Figura 10*Porcentaje de asignación de metas a cumplir diariamente*

¿Se le asignan metas de trabajo para cumplir diariamente?

7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

Las respuestas obtenidas para esta pregunta permiten observar que en general la empresa asigna metas de trabajo diarias a sus colaboradores, sin embargo, el 14,3% de la población que define que no se realiza esta actividad permite abordar dicha pregunta y profundizar en el análisis de la misma para identificar alternativas que permitan que para todas las áreas se defina de la misma manera.

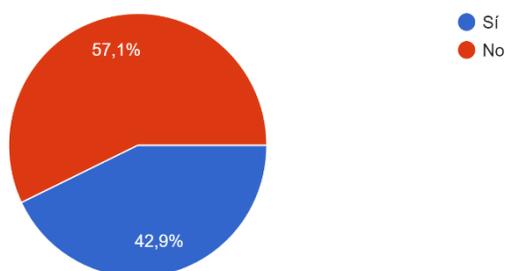
En relación con la pregunta número 8, que abordaba la estandarización de las actividades, específicamente la existencia de límites de tiempo predefinidos para realizar actividades específicas, se realizó un análisis el cual permitió comprender si existen estándares temporales establecidos para tareas específicas en la empresa, lo que es fundamental para evaluar la eficiencia y la calidad en los procesos de producción (figura 11).

Figura 11

Porcentaje del tiempo de estandarización estipulado para la realización de las actividades

¿Cuentan con la estandarización de las actividades, es decir, límites de tiempo previamente establecidos en los cuáles deban desempeñar una actividad específica?

7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

Es importante resaltar que la estandarización de los procesos se determina de tal manera que se pueda llevar a cabo el incremento de los niveles de productividad de la empresa y así evitar los tiempos muertos en donde se puedan dejar de realizar las actividades a cabalidad, por lo que, el 57,1% de los colaboradores que responde de manera negativa a esta pregunta y pone en evidencia el hecho de que no se cuente con la estandarización de los tiempos para las actividades frente al 42,9% que responde de manera afirmativa brindando una percepción de que si se cuenta con estos, deben de estructurarse y definirse de manera más adecuada y encontrar nuevos métodos en donde se aplique esta estrategia para todas las actividades en general que se desarrollan en la empresa.

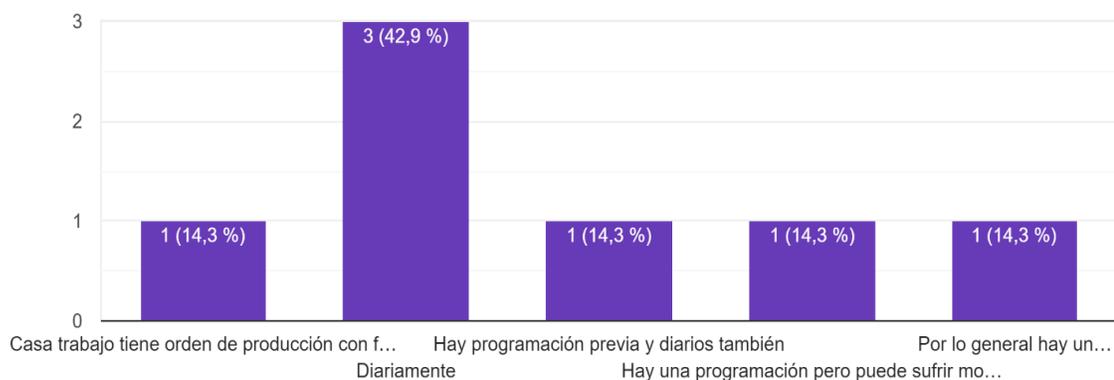
En lo que respecta a la pregunta número 9, que indagaba si los trabajos que los participantes deben realizar les son asignados con antelación o se generan diariamente, se procedió a realizar un análisis el cual permitió evaluar la práctica de asignación de tareas en la empresa y su influencia en la planificación y organización de los procesos de producción (figura 12).

Figura 12*Porcentaje de asignación de los trabajos con o sin antelación*

¿Los trabajos que debe realizar le son asignados con antelación o se realizan diariamente?

Describa brevemente su respuesta.

7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

Las respuestas obtenidas para esta pregunta en general proporcionan una información similar a pesar de que se encuentran redactadas de diferente forma y especifican que los trabajos que se asignan a los colaboradores se determinan con antelación, pero que, en efecto se encuentran sujetos a cambios que dependen estrechamente de las necesidades de la empresa.

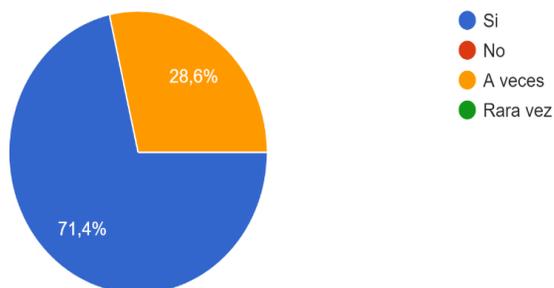
En referencia a la pregunta número 10, que se centraba en si al finalizar la jornada laboral los encuestados cumplen con las metas de trabajo asignadas al inicio de sus labores, se realizó un análisis el cual permitió evaluar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas y su impacto en la productividad y eficiencia en los procesos de producción de la empresa (figura 13).

Figura 13

Porcentaje del cumplimiento de las metas asignadas al finalizar la jornada laboral

¿Al terminar la jornada laboral cumple con las metas de trabajo asignadas al inicio de sus labores?

7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

Las respuestas a la presente pregunta dan cuenta que los colaboradores cumplen de manera eficiente los procesos que les han sido asignados diariamente, lo que representa un buen nivel de desarrollo de las actividades y atención de los procesos a cabalidad. Sin embargo, a pesar de que el 71,4% de los trabajadores realizan de manera satisfactoria las actividades, se observa que el 28,6% de los mismos no alcanzan a cumplir con dicho objetivo, lo que permite generar propuestas para que la empresa pueda evaluar las situaciones que influyen directamente en este aspecto y llevar a cabo la implementación de soluciones y alternativas para hacer que el desarrollo de las actividades diarias sea mucho más eficiente.

Con relación a la pregunta número 11, que buscaba identificar los factores considerados como principales causas de retraso en el cumplimiento de las metas diarias de trabajo, se procedió a analizar detenidamente las respuestas proporcionadas. Este análisis permitió identificar los factores más mencionados por los participantes y brindó información valiosa para comprender las posibles limitaciones en el cumplimiento de las metas de trabajo diarias. En este sentido los participantes de la encuesta proporcionaron las siguientes respuestas:

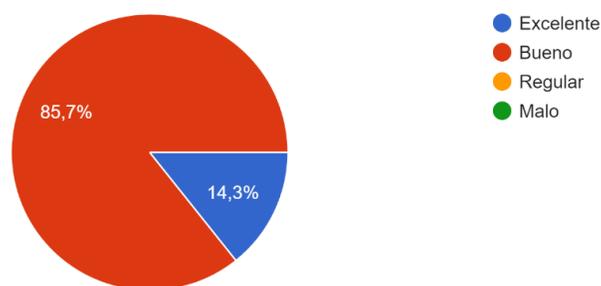
1. Ingreso de trabajos que se deben realizar de manera inmediata y daños causados en las máquinas.
2. Cambio de actividad.
3. Interrupción de la programación para realizar otra actividad.
4. Falta de información en la orden de producción.
5. Programación o aprobación oportuna del cliente.
6. Mejor organización y planificación en algunos casos.
7. Trabajos imprevistos.

Las respuestas obtenidas para este caso permiten notar que en general los colaboradores deben de atender requerimientos que no se encontraban establecidos en la empresa con antelación, lo que genera que el cambio de actividad retrase el desarrollo de lo que se había determinado inicialmente. A su vez, se puede observar que también se generan averías en la maquinaria las cuales cobran relevancia e influyen de manera negativa afectando el correcto desarrollo de los procesos de producción, de igual manera en las respuestas proporcionadas por los colaboradores se define que la no aprobación de los trabajos oportunamente por los clientes también genera el surgimiento de retrasos en los procesos y que no se puedan alcanzar las metas que han sido establecidas previamente.

En lo que concierne a la pregunta número 12, que buscaba calificar el nivel de servicio de la empresa desde la perspectiva de un cliente, teniendo en cuenta variables como los tiempos de entrega, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, se procedió a analizar la información recopilada, lo cual permitió evaluar la percepción de los participantes sobre la calidad del servicio brindado por la empresa en términos de los aspectos mencionados, proporcionando información valiosa sobre la satisfacción del cliente y la eficiencia de los procesos de producción en la organización (figura 14).

Figura 14*Porcentaje del nivel del servicio de la empresa hacia el cliente*

¿Cómo calificaría usted el nivel de servicio de la empresa si se encontrara en calidad de cliente?.
Considerando variables como, tiempos de entrega de ...s, calidad del servicio y satisfacción del cliente
7 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

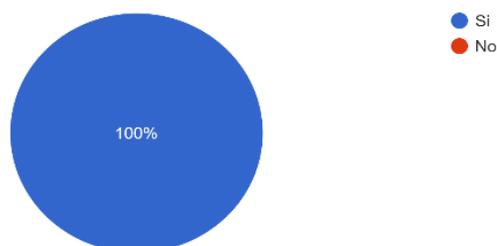
La información proporcionada por los colaboradores permite resaltar el desempeño de la empresa en el sector, en donde el 85,7% califica sus servicios como buenos y un 14,3% como excelente. A partir de ello se puede concluir que la empresa posee niveles de competitividad óptimos pero que pueden ser potencializados para continuar incrementando su reconocimiento y crecimiento en el sector, con el valor agregado de que será destacada de las empresas de la competencia.

Con relación a la pregunta número 13, que indagaba si los participantes consideran que la empresa se destaca en comparación con otras empresas del mismo sector que se dedican a la misma actividad económica, se llevó a cabo un análisis el cual permitió evaluar la percepción de los participantes sobre la posición competitiva de la empresa y su reconocimiento dentro del sector, lo que es relevante para comprender su situación en el mercado (figura 15).

Figura 15*Porcentaje de la empresa sobre si se destaca frente a la competencia*

¿Considera que la empresa se destaca frente a las demás empresas del sector que se dedican a esta misma actividad económica?

6 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

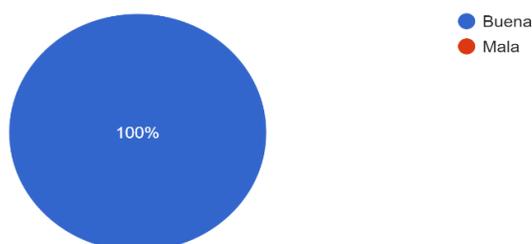
Es ampliamente importante tener en cuenta la percepción de los colaboradores a cerca de la empresa, ya que, como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del presente estudio de caso, sus consideraciones permiten tener una perspectiva general de la misma y adquirir información real que se encuentra fundamentada precisamente en su experiencia. En las respuestas obtenidas para esta pregunta el 100% del personal coincide en que la empresa se destaca de las demás empresas del sector y es un aspecto que se da gracias a su buen nombre y tiempo de operación en el sector.

En cuanto a la pregunta número 14, que se enfocaba en la percepción del personal externo, como clientes, amigos y conocidos, acerca de la empresa en el sector, se procedió a realizar un análisis el cual permitió evaluar la percepción externa de la empresa y su imagen en el mercado, lo que es esencial para comprender la reputación y el posicionamiento de la empresa en el sector (figura 16).

Figura 16*Porcentaje de percepción de la empresa por parte del personal externo*

¿Cuál considera usted que es la percepción del personal externo, es decir, clientes, amigos, conocidos entre otros; de la empresa en el sector?

6 respuestas



Nota: Elaboración propia (2023).

En las respuestas para esta pregunta también se logra evidenciar que las consideraciones de los colaboradores de la empresa están centradas de manera positiva y que es el reflejo que también se ha creado para quienes adquieren sus servicios.

Con relación a la pregunta número 15, que exploraba los aspectos considerados más relevantes por los participantes y que la empresa debería fortalecer para mejorar su nivel de servicio y atraer a nuevos clientes, se procedió a analizar en detalle las respuestas proporcionadas. Este análisis permitió identificar áreas clave de mejora identificadas por los encuestados, lo que es esencial para orientar estrategias futuras y potenciar la calidad del servicio y la captación de nuevos clientes.

1. Organización y programación efectiva de las actividades.
2. Atención al cliente.
3. Atención al cliente.
4. Mejorar las ventas para llegar a más clientes.
5. Mejorar la programación de las actividades y responder a tiempo a los clientes (cotización-pedidos).

6. Organización
7. Atención al cliente.

La finalidad de esta última pregunta se encontraba dirigida a identificar aspectos que el personal considerara más urgentes y que debían de ser atendidos, con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias que permitan superar la baja competitividad y alcanzar la fidelización de los clientes. De acuerdo con las respuestas obtenidas, uno de los aspectos claves se centra en la atención al cliente especial e igualmente se evidencia que las respuestas también se encuentran direccionadas hacia la búsqueda de mejora en temas organizacionales que están relacionados con la producción.

7.1.4 Análisis de estrategias de mejora que puedan ser adaptadas a los procesos y actividades de producción que se llevan a cabo en la empresa litográfica

Para llevar a cabo la presentación de propuestas de mejora que puedan ser implementadas para desarrollar de manera eficiente y eficaz los procesos de la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, alcanzar la fidelización de los clientes y superar la baja competitividad, se toman como base algunos proyectos en donde se plantearon propuestas similares y denotan viabilidad para la realización de este.

Inicialmente se toma como base un proyecto de grado en el cual se lleva a cabo un plan de direccionamiento estratégico para una empresa llamada LITOEDICIONES PIJAO, la cual se encuentra ubicada en Ibagué Colombia, en donde las propuestas se desarrollan con base en las normas internacionales ISO, en donde su finalidad es buscar bases que les permitan enfrentar a la competencia, también, gestionar los proyectos que se han trazado con éxito, gestionar programas de innovación y enfocarlos al alcance de los objetivos corporativos que se ha trazado la empresa. En este proyecto de grado se lleva a cabo la identificación de algunas debilidades que presenta la empresa en cuanto a la estructura organizacional, la declinación y asignación de responsabilidades para el desarrollo de los

diferentes procesos, por lo cual su propuesta se enfoca especialmente en la asignación de responsabilidades específicas para las diferentes áreas y así mismo, el demarcar los roles que serán asignados al personal que conforma la empresa, con el objetivo de garantizar que los procesos se desarrollen a cabalidad. Como resultado a partir de su proceso de investigación se obtiene como evidencia la “importancia de contar con procesos gerenciales, administrativos y contables a partir de los cuales se definan los roles, funciones, responsabilidades y sus indicadores de cumplimiento y gestión de las acciones” (Rojas Lozano, 2017, p. 77).

Dentro de los proyectos que también se asocian con la finalidad del presente proyecto, se encuentra un trabajo de grado que se desarrolla en la empresa litográfica Jorysan ubicada en el Carmen de Viboral Antioquia, en donde se realiza la evaluación y planificación financiera para dicha empresa, en donde identifican factores que le generan debilidades frente a la competencia como la informalidad de algunos de los procesos que desarrollan, así mismo, identifican algunas debilidades asociadas con la falta de personal capacitado, márgenes de desperdicio y la baja productividad, disminución de ventas por ausencia de segmentos del mercado, entre otros, que también han sido identificados en el desarrollo del presente trabajo. Como alternativas para dar solución a las problemáticas identificadas en la empresa Jorysan del Carmen de Viboral se plantea, la implementación de un sistema de costos, incursionar en productos tecnológicos y marketing digital para abordar nuevos mercados que puedan incrementar el posicionamiento de la marca, la generación de recaudos de cartera con el fin de contribuir a que la empresa tenga un mayor porcentaje al actual con sus antiguos y nuevos clientes, también, formalizar los procesos, buscar nuevos proveedores, delegar funciones y asignar tareas para mejorar los procesos de producción, “considerando las proyecciones de crecimiento que permitan continuar con el cumplimiento de las operaciones, enfocar y solucionar las necesidades, mitigar los riesgos para generar resultados satisfactorios” (Castañeda y Montoya, 2022, p. 43).

También, se encuentra un proyecto de marketing digital diseñado para aplicar en la empresa Alpigrama radicada en la ciudad de Bogotá en el que se proponen estrategias para mejorar el plan de marketing actual de esta empresa litográfica, con el fin de potencializar su proceso de producción y darla a conocer en el mercado. Esto se lleva a cabo gracias al uso de las redes sociales en donde su principal propósito es generar contenido informativo que permita que la compañía sea conocida e igualmente con la finalidad de generar anuncios por estos canales en donde se difunda información de la empresa y los servicios que ofrecen (Hernández Garzón et al., 2023).

Si bien, las empresas requieren implementar alternativas de mejora que les permitan distinguirse frente a la competencia, y no solo se encuentra planteado para las empresas del sector litográfico, sino también, se requiere de su aplicación para cualquier empresa que quiera explotar sus actividades y potencializar su capacidad de producción con enfoque directo a la dinamización de la economía y destacarse frente a otras propuestas con las que se encuentre innovando la competencia dedicadas a satisfacer las necesidades diarias que se encuentran en el entorno y que se generan a partir de la globalización.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, también se incluye como base, un proyecto titulado “Las micro, pequeñas y medianas empresas, una estrategia de aplicación de tecnología para aumentar su competitividad”, el cual se encuentra enfocado en el análisis del impacto de la inclusión de las nuevas tecnologías en las empresas con referencia al incremento de la competitividad, en el cual centran su estudio especialmente en las organizaciones del sector servicios y comercio y se determina que la inclusión de nuevas tecnologías permite a las micro, pequeñas y medianas empresas potencializar y mejorar el desarrollo de sus procesos con el fin de destacarse frente a la competencia (Muñoz et al., 2019).

7.1.5 Análisis de la información

De acuerdo a la información recolectada sobre otros proyectos que han generado alternativas y propuestas de mejora para los procesos de las empresas litográficas, se evidencia que en general en la industria se presentan debilidades relacionadas con la falta de capacitación del personal que realiza las actividades y que pueden generar retrasos en el desarrollo de las actividades asignadas, repercutiendo en la pérdida de los clientes y generando baja competitividad frente a las empresas que hacen parte de la competencia en el sector, también se evidencia que los planes de marketing que desarrollan dichas empresas se encuentran basados en enfoques de publicidad muy limitados y tienen la capacidad de ampliarse, potencializando la difusión de la información de las empresas y los servicios que ofrecen a los clientes, adicionalmente, en esta tarea de investigación se evidencian aspectos clave, tal y como lo son los relacionados con la inclusión de nuevas tecnologías que permitan potencializar los procesos, la estandarización de los mismos y la puesta en marcha de estrategias que permiten potencializar el desempeño de cada actividad dispuesta buscando así, llevar a la empresa a alcanzar el éxito frente a las metas y objetivos que se han trazado a corto, mediano y largo plazo.

7.1.6 Resultados

A partir de la recopilación de la información e identificar las propuestas de mejora mas viables para aplicar en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, teniendo en cuenta las respuestas proporcionadas por los colaboradores frente a los procesos que desarrollan a partir de la encuesta, se determina que, para potencializar los procesos, superar la baja productividad y alcanzar la fidelización de los clientes, es importante aplicar: un cronograma de actividades para asignar los procesos de producción diariamente, la adaptación de una clasificación ABC, en donde se identifiquen las características y aspectos generales de los proveedores actuales que hacen entrega de las materias primas, cronograma en donde se especifiquen los tiempos de mantenimiento adecuados para la

maquinaria y equipos,. Asignar un plan de marketing especial que permita potencializar la difusión de la información, como la creación del WhatsApp Bussiness, realizar una encuesta de satisfacción para los clientes. Se precisa también, la necesidad de capacitar a los colaboradores para que desarrollen habilidades que puedan ser utilizadas en las diferentes áreas de la empresa y que puedan desempeñarlas a cabalidad cuando sean requeridas por situaciones adversas, tales como, incapacidades médicas, calamidad, renuncias por parte de quienes las realizan y también cuando se generan picos en la producción y se requiere del apoyo por parte del personal de otras áreas de producción.

7.2 Descripción de las estrategias propuestas

1. Un cronograma de actividades para asignar los procesos de producción diariamente, en donde se especifique quien será el encargado de desempeñarlos, fecha de recepción y fecha de entrega acordada con los clientes, los tiempos que serán determinados para desarrollarlos e igualmente se incluirá la verificación del material requerido para comprobar su disponibilidad. También se deberá incluir un espacio en donde se especifiquen las novedades presentadas durante el día en caso de que se generen retrasos, y en caso de identificar posibles demoras poder realizar la confirmación con el cliente para notificarle y verificar la modificación de una nueva fecha de entrega para el trabajo solicitado.
2. También, es importante proponer la adaptación de una clasificación ABC, en donde se identifiquen las características y aspectos generales de los proveedores actuales que hacen entrega de las materias primas, así mismo, con el objetivo de asignarles indicadores de desempeño, en donde se especifiquen factores como el cumplimiento de las entregas de los pedidos, la calidad, los precios, entre otros y de esa manera poder identificar si es necesario establecer contratos con nuevos proveedores potenciales que puedan generar otras alternativas que beneficien a la litografía y que

de forma directa permitan cumplir con las entregas a tiempo de los productos a los clientes evitando demoras y dando pie a que se puedan fidelizar con la empresa.

3. De acuerdo con la identificación de las necesidades inmediatas de la empresa es necesario contar con un cronograma en donde se especifiquen los tiempos de mantenimiento adecuados para la maquinaria y equipos, con el fin de evitar que se generen averías en un momento dado e igualmente evitar la ocurrencia de retrasos que pongan en riesgo las relaciones con los clientes.
4. Asignar un plan de marketing especial que permita potencializar la difusión de la información de los servicios que son ofrecidos por la empresa litográfica a los clientes, a través de los canales y plataformas digitales como WhatsApp e Instagram que son los más utilizados por ellos actualmente.
5. Así mismo, con la finalidad de mejorar el servicio al cliente, se propone la creación del WhatsApp Business que permitirá tener un acercamiento más efectivo y eficiente con el cliente cuando solicita servicios a través de este medio, en donde se generen respuestas inmediatas cuando ha solicitado un servicio y pueda saber que se le acompaña y se le brindara la información que se requiere en un tiempo determinado.
6. Con el fin de conocer la satisfacción de los clientes con relación al servicio recibido y satisfacción con los productos solicitados, se determina que es importante crear una encuesta de satisfacción que pueda ser diligenciada a través de canales digitales basada en FQRS (felicitaciones, quejas, reclamos y sugerencias), que permitan a la empresa conocer al cliente y que el sienta que la empresa lo procura y se interesa por su opinión.
7. Es necesario que la empresa capacite al personal continuamente en los procesos que desarrolla, con el fin de que se encuentren en la capacidad de atender los trabajos de otras áreas cuando la empresa así lo requiera.

Es importante llevar a cabo la implementación de las estrategias descritas anteriormente en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, con el fin de garantizar mejora continua y dar solución a

aquello que se ha identificado previamente con la ayuda de la herramienta diagnóstica matriz DOFA y que se ha descrito a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

7.3 Objetivos de la estrategia

7.3.1 Objetivo general

Presentar estrategias de mejora que puedan ser aplicadas en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño que permitan superar la baja competitividad potencializando la fidelización de los clientes.

7.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de mejora que permitan superar la baja competitividad potencializando la fidelización de los clientes, en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño.
- Seleccionar las estrategias de mejora que podrán ser aplicadas en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño.

7.4 Meta

Contribuir a que la empresa litográfica del Oriente Antioqueño potencialice sus actividades y desarrolle a cabalidad los procesos en donde se identificaron potenciales debilidades, permitiendo que se supere la baja competitividad y que se fidelice a los clientes con los que cuentan, así como también permitiendo el acercamiento de nuevos clientes para que se interesen en adquirir los servicios que la empresa les puede ofrecer.

7.5 Justificación de la propuesta

Con las estrategias propuestas se pretende mejorar la competitividad y fidelización de los clientes que han venido haciendo parte de la empresa litográfica del Oriente Antioqueño, la cual se ha

interesado por ofrecer productos y servicios de calidad a cada uno de sus clientes, adaptadas a sus necesidades y expectativas, y en especial, al establecer una relación de confianza y cercanía con ellos y en la cual, se han identificado algunas debilidades que pueden ser potencializadas a partir de las estrategias que se plantean, y que van en busca de la mejora continua de sus procesos, caracterizando a la empresa frente a las demás empresas del sector litográfico que conforman la competencia, superando la baja competitividad mejorando los procesos que presentan mayor deficiencia. En un mundo ampliamente globalizado las exigencias del sector son mayores y deben de ser atendidas conforme a sus requerimientos para que de esta manera las empresas puedan continuar expandiéndose en el tiempo, también, es necesario resaltar que cada una de las propuestas se encuentran basadas exclusivamente en las necesidades de la empresa, e igualmente se tiene en cuenta que la implementación de las estrategias propuestas no implican una alta inversión para la empresa, ya que al hacer parte de las MYPES, se asume que sus recursos pueden ser un poco mas limitados y previamente se hace la evaluación con los directivos de la empresa para determinar la viabilidad de su implementación y aseguran que se encuentran de acuerdo y se disponen a contribuir con lo necesario en temas económicos y de disponibilidad para realizar la respectiva implementación.

7.6 Actividades para alcanzar los objetivos

Tabla 3

Actividades para alcanzar los objetivos (plan de mejoramiento)

Actividades para alcanzar los objetivos	Descripción	Responsables
Identificar las estrategias de mejora que permitan superar la baja competitividad potencializando la fidelización de los clientes, en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño.	De acuerdo con la información obtenida a partir de la encuesta planteada identificar las necesidades de la empresa y aspectos por mejorar.	Estudiantes del programa de tecnología en logística
	Presentar las posibles estrategias de mejora basadas en las necesidades de la empresa.	Estudiantes del programa de tecnología en logística
Seleccionar las estrategias de mejora que podrán ser aplicadas en la empresa litográfica del Oriente Antioqueño.	Proceso de investigación que permita soportar la viabilidad de las estrategias propuestas, basadas en la similitud con proyectos desarrollados previamente.	Estudiantes del programa de tecnología en logística
	En esta fase se realizará el reconocimiento de las estrategias que más se acomodan a las necesidades inmediatas de la empresa.	Estudiantes del programa de tecnología en logística
	Descripción de las estrategias de mejora seleccionadas.	Estudiantes del programa de tecnología en logística

Nota: Elaboración propia (2023).

7.7 Plan de Acción.

1.1 Seleccionar estrategias que se adapten a las necesidades de la organización.

- Cronograma de actividades para asignar los procesos de producción diariamente.

- Clasificación ABC de proveedores.
- Cronograma para determinar el mantenimiento de la maquinaria y equipos.
- Asignar un plan de marketing especial que permita potencializar la difusión de la información.
- Creación del WhatsApp Bussiness.
- Crear una encuesta de satisfacción para los clientes.
- Capacitación continua del personal para desarrollar habilidades que les permita apoyar otras áreas de producción.

1.2 Evaluar la viabilidad en costos y tiempo.

La puesta en marcha de las propuestas planteadas se realiza a partir de las necesidades inmediatas que tiene la empresa, por lo cual se abordan desde aspectos de mejora básicos y fácilmente realizables en los que no implique generar gastos en compras de insumos, contratación de personal y/o maquinaria adicional, por el contrario, se busca que en todo sentido la empresa se beneficie en tal aspecto y se puedan aprovechar de manera eficiente los recursos humanos y tecnológicos con los que cuenta actualmente. De acuerdo con lo anterior, el diseño de las alternativas basadas, por ejemplo, en la creación de cronogramas de actividades y que se han propuesto en este caso, no implican la contratación de personal adicional para realizarlos y su desarrollo se llevara a cabo con la participación del área administrativa, la cual se encuentra conformada por los propietarios.

También, la implementación del WhatsApp Bussiness se toma en cuenta como una herramienta de gran ayuda y que de la misma manera podrá ser aprovechada por la administración para atender las solicitudes y requerimientos de los clientes de manera gratuita y con la cual podrán tener múltiples beneficios en temas de apoyo para brindar respuestas inmediatas, compartir de manera automática los servicios que se brindan, y finalmente establecer con el cliente la comunicación directa en el momento en que sea posible, así mismo, la creación de una encuesta de satisfacción para tener mas acercamiento

con los clientes se diseñara con la ayuda de Google, la cual permite el acceso a dicha herramienta de manera gratuita y que de forma directa brindara un apoyo indispensable para la empresa, en materia de competitividad y contribuir a que sus clientes se sientan satisfechos con los servicios adquiridos fidelizándose con la empresa.

Para la propuesta de clasificación de proveedores con el método ABC que se hace necesaria para la empresa, también, se tomara como fuente de ayuda la herramienta ofimática Microsoft Excel que permite diseñar bases de datos sencillas de manera gratuita y que son de gran apoyo para contribuir a los procesos de mejora que han sido planteados. Con la ayuda de esta herramienta, se podrá almacenar la información de los proveedores actuales y posibles proveedores potenciales, y evaluar temas aspectos tales como, tiempos de entrega, calidad, precios, contratos, entre otros aspectos que en el desarrollo se consideren necesarios, comparándolos entre sí, de tal manera que se puedan analizar gráficos, realizar comparaciones y tendencias que puedan contribuir a la toma de decisiones para la empresa buscando que puedan ser más beneficiosos.

Con base en lo anterior, se evidencia que la implementación de las estrategias propuestas no implica inversión en temas externos que puedan convertirse en un gasto para la empresa por lo que se centran especialmente en el aprovechamiento de los recursos y contribución del personal para diseñar y poner en marcha lo que se ha planteado. Es preciso resaltar que la mano de obra para el diseño si implica el que se tenga en cuenta su valor de acuerdo con el tiempo que tome el diseño de la base de datos para la clasificación ABC de los proveedores y el diseño de los cronogramas de actividades, sin embargo, la empresa se encuentra dispuesta a asumir dichos costos cuando se ponga en marcha el desarrollo de este. Así mismo, la propuesta de la capacitación continua para el personal seria dispuesta por parte del gerente de la empresa, quien a su vez es el propietario y conoce todos los procesos que se desarrollan, con el fin de apropiar a cada colaborador en los procesos de la empresa y garantizar que

todos cuentan con las habilidades necesarias para atender los requerimientos dispuestos cuando se considere necesario.

También se evidencia viabilidad para la puesta en marcha de las estrategias propuestas, ya que implican su desarrollo basadas en tiempos de ejecución mínimos que pueden ser determinados en 4 meses para el año 2024, en los cuales se podrá observar también el impacto que se ha generado para la empresa.

1.3 Clasificar estrategias en función de su importancia y su capacidad para abordar las necesidades de la empresa.

1.3.1 Diseño de un cronograma de actividades para asignar los procesos de producción

diariamente: con el diseño de este cronograma se atienden las necesidades identificadas en la encuesta realizada al personal, en donde se evidencia la falta de estandarización de los procesos y asignación de tareas específicas que se cumplan a cabalidad diariamente, de manera que permita dar cuenta a la empresa que las tareas asignadas se llevan a cabo y son alcanzadas al finalizar la jornada laboral, y que se puedan identificar las demoras que surgen en el desarrollo de los procesos, también, especificando la fecha de recepción de la orden y la fecha para la que se acuerda con el cliente la entrega. Esta propuesta contribuye también, a crear más organización para la empresa, conocer cómo se desarrollan las actividades y ser más efectivos en el desarrollo de sus actividades.

1.3.2 Clasificación ABC de proveedores: la clasificación ABC para los proveedores atiende

las necesidades de la empresa que se encuentran relacionadas con la entrega retrasada de materias primas en ocasiones, por lo que se hace necesario contar con otras alternativas que permitan solventar dicha situación y atender las necesidades

de la empresa cuando son requeridas evitando el cese de las actividades dispuestas para los procesos de producción.

1.3.3 Cronograma de actividades para determinar el mantenimiento de la maquinaria y equipos:

esta propuesta atiende la identificación de la aparición de averías súbitas en las máquinas de acuerdo con la información proporcionada por el personal a través de la encuesta que se realizó, en donde denotan que cuando se están realizando las actividades se suelen dañar las maquinas generando retrasos en los procesos, por tanto, con esto se busca atender dicha situación determinando los tiempos adecuados y en los cuales deben de realizarse los mantenimientos respectivos para identificar posibles fallas y evitar sobrecostos.

1.3.4 Asignar un plan de marketing especial que permita potencializar la difusión de la información:

si bien es cierto, la empresa es una de las más reconocidas del sector pero cuenta con potencial para darse a conocer y llegar a otros lugares en los que se pueda dar a conocer el servicio que presta y los trabajos que realizan, ya que, actualmente unos de los medios de difusión de información más utilizados se encuentran relacionados con Facebook e Instagram, se propone que frecuentemente se esté publicando información que pueda atraer la atención de nuevos clientes.

1.3.5 Creación del WhatsApp Business:

la proposición de esta estrategia atiende la necesidad identificada de que no se brinda respuesta oportuna a los clientes cuando solicitan un servicio a través de este medio, por lo que, con la ayuda de las respuestas automáticas se genera más acercamiento con ellos y se puede brindar adelanto en la información que requieran para que posteriormente se pueda establecer comunicación directa con ellos.

1.3.6 Crear una encuesta de satisfacción para los clientes: esta propuesta atiende la necesidad de llevar a cabo el conocimiento de la satisfacción de los clientes, conocer sus necesidades, solicitudes, observaciones y satisfacción con los servicios y productos adquiridos, buscando su fidelización.

1.3.7 Capacitación continua del personal para desarrollar habilidades que les permita apoyar otras áreas de producción: esta propuesta atiende la necesidad que tiene la empresa de disponer a los colaboradores en otras áreas para apoyar los procesos, por lo que se hace necesario que cuenten con la capacitación adecuada y puedan desarrollar los procesos de acuerdo con los requerimientos establecidos.

1.4 Diseñar propuesta de implementación.

Para llevar a cabo la implementación de las estrategias de mejora que han sido seleccionadas y que podrán ser aplicadas a los procesos productivos de la empresa litográfica del Oriente Antioqueño para mejorarlos y potencializarlos, se determinan unas fases que serán especificadas con los tiempos en el cronograma de actividades, en donde se incluye, la socialización de las estrategias con las directivas de la empresa, la determinación de los posibles costos que se tendrían que abarcar para su desarrollo, la evaluación del periodo de tiempo que tardara la implementación, asignación del tiempo para la implementación y posteriormente se da inicio a la fase de implementación de las estrategias propuestas.

7.8 Indicadores

Los indicadores se encuentran propuestos a partir de la estandarización de los procesos en donde se busca asignar responsabilidades a los colaboradores y medir el cumplimiento de las mismas diariamente a partir de los tiempos establecidos. También se busca tener indicadores de calidad, servicio y tiempos de entrega partiendo de la clasificación ABC de los proveedores en la que se evaluará

cada uno de ellos y su nivel de servicio con la empresa, así mismo, se medirá el desempeño de la empresa en cuanto a los productos y servicio ofrecidos a los clientes por medio de la encuesta de satisfacción.

7.9 Cronograma

Tabla 4

Cronograma de actividades

Actividad	Mes	Noviembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de las estrategias de mejora		■	■														
Selección de las estrategias			■	■													
Socialización de las estrategias con las directivas de la empresa.					■	■											
Determinación de costos para la implementación						■	■										
Asignación de tiempos para la implementación							■	■									
Creación del cronograma de actividades								■	■								
Creación del cronograma para mantenimiento de maquinaria y equipos										■	■						
Creación base de datos para clasificación ABC de proveedores										■	■	■					
Creación WhatsApp Bussiness												■					
Programación capacitaciones del personal												■	■				
Diseño de encuesta de satisfacción para los clientes														■			
Inicio de la fase de implementación de las estrategias														■	■	■	■

Nota: Elaboración propia (2023).

7.10 Responsables

La responsabilidad del desarrollo de las estrategias propuestas se encuentra encabezada por el gerente y dueño de la empresa, quien ha decidido asumir el desarrollo de estas, a partir de sus conocimientos y disponibilidad para desempeñar dichas actividades y posteriormente su implementación y aplicación efectiva a los procesos será asignada a los colaboradores que conforman la empresa.

8 Conclusiones

El diseño de estrategias de mejora en una empresa litográfica del oriente antioqueño permitió encontrar elementos en la organización que facilitaron la formulación de unas acciones desde el interior de la misma y que facilitaron concluir la pertinencia de tales iniciativas, como cronogramas de actividades, clasificación de los proveedores ABC, encuestas de satisfacción, canales de comunicación, entre otros, que se orientan hacia la fidelización de los clientes y la superación de la baja competitividad.

La caracterización del desarrollo de los procesos de producción en la empresa litográfica del oriente Antioqueño halló factores internos de la organización en los cuales no se cumplía con tiempos de entrega, a pesar de disponer del material, se tiene una antigüedad alta en las labores y estas se realizan algunas veces sin la suficiente programación entre otros aspectos, de tal manera que, se puede concluir la importancia del diseño de las estrategias de mejora y la atención a estos aspectos que se consideran claves dentro del proceso productivo, siendo significativo contar con la participación de todos los empleados y las directivas.

El análisis de las estrategias de mejora que puedan ser adaptadas a los procesos y actividades de producción que se llevan a cabo en la empresa litográfica del oriente Antioqueño facilitó la elaboración de una propuesta más cercana a la realidad empresarial, al contexto y las posibilidades, con lo cual, se formularon aquellas que pudieran ser compartidas por todos los miembros y disponer del respaldo en su posible aplicación, de tal manera que se concluye la pertinencia del análisis realizado y cómo desde aquí se proyectaron unas actividades reales y adecuadas para la compañía, participativas y que buscaban la mejora en los procesos productivos, la fidelización de los clientes y la competitividad en el mercado.

Finalmente, de la estructuración del conjunto de estrategias que puedan ser adaptadas a las necesidades y capacidades de la empresa litográfica en el oriente Antioqueño se concluye la relevancia

de este tipo de iniciativas en el ámbito empresarial y el aporte que, desde la gestión logística se puede hacer para optimizar los procesos productivos, atender problemáticas en las organizaciones y hacer una propuesta que contando con el respaldo de las partes interesadas sea eficaz, perdure en el tiempo y posicione este tipo de empresas en el sector, con lo cual, se contribuye en el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas con las cuales dispone la empresa.

Bibliografía

- Almestarihi, R., Al-Gasawneh, J. A., Al-jabali, S., Gharaibeh, M. H., Odai, E., y Nusairat, N. M. (2021). The impact of social media marketing on brand equity: A systematic review. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(6), 4073-4088.
<https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/8378/6554>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., y Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Castañeda Ossa, J. A., y Montoya Álvarez, M. A. (2022). Evaluación y planificación financiera para la empresa Litográfica Jorysan en El Carmen de Viboral. <https://hdl.handle.net/10495/29273>
- Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1253 de 2008. Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=33966>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Díaz Muñoz, G. A., y Salazar Duque, D. A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N., y Pancardo Peralta, R. (2020). Comunicación corporativa para la fidelización del cliente. *InMediaciones De La Comunicación*, 15(1), 183 - 200.
<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.1.2963>
- Ecoprensa S.A. (s/f). Calcografía. Eleconomista.es. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/calcografia>

- Feng, Y., Akram, R., Hieu, V. M., & Hoang Tien, N. (2022). The impact of corporate social responsibility on the sustainable financial performance of Italian firms: Mediating role of firm reputation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 4740-4758.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2017318>
- Fernández Luzón, A. (2017, febrero 3). Gutenberg: el inventor que cambió el mundo. *National geographic*. https://historia.nationalgeographic.com.es/a/gutenberg-inventor-que-cambio-mundo_11140
- Flórez Flórez, L. M. (2020). La propuesta de valor de las MIPYMES colombianas en la era de la transformación digital. <http://hdl.handle.net/10654/36682>
- Gackowicz, P. (2019). General overview of maintenance strategies—concepts and approaches. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 2(1), 126-139.
<https://sciendo.com/article/10.2478/mape-2019-0013>
- Gamboa Poveda, J. E., Armijo Borja, G. M., Plus Salazar, R. M., y Tovar Arcos, G. R. (2019). La logística como instrumentos de gestión empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 250-265.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/112>
- Gil Daza, O. R. (2022). Diseño de estrategias de mejora para la toma de decisiones gerenciales al interior de la empresa Nobel impresores S.A. [Proyecto de investigación]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/51728>
- Gupta, S., Soni, U., y Kumar, G. (2019). Green supplier selection using multi-criterion decision making under fuzzy environment: A case study in automotive industry. *Computers & Industrial Engineering*, 136, 663-680. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.07.038>

- Henríquez Sarmiento, L., Camacho Menendez, S., y Troncoso Palacio, A. (2020). Propuesta para mejorar el proceso de impresión en la industria litográfica. *Boletín De Innovación, Logística Y Operaciones*, 2(1), 14–18. <https://doi.org/10.17981/bilo.2.1.2020.3>
- Hernández Garzón, D. S., Niño Leal, S., Sánchez Marín, S., y Torres Quintero, S. (2023). Plan de marketing digital: Alprigrama. <file:///C:/Users/casta/OneDrive/Downloads/plan-de-marketing-alprigrama-Hernandez-Garzon-Daniel-Santiago-2023.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° ed. México: Mc Graw Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Husada Tarigan, Z., y Siagian, H. (2021). The effects of strategic planning, purchasing strategy and strategic partnership on operational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(2), 363-372. <https://growingscience.com/beta/uscm/4752-the-effects-of-strategic-planning-purchasing-strategy-and-strategic-partnership-on-operational-performance.html>
- Jin, S. H., y Choi, S. O. (2019). The effect of innovation capability on business performance: A focus on IT and business service companies. *Sustainability*, 11(19), 5246. <https://doi.org/10.3390/su11195246>
- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., y Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>
- Las Artes Gráficas: todo un mundo. (2020, noviembre 24). ¿Qué son las artes gráficas? Escuela de Postgrado de Arte, Artesanía y Oficios. <https://escuelaartesania.com/artes-graficas-todo-un-mundo/>

- Li, T., He, S., y Zhao, X. (2022). Optimal warranty policy design for deteriorating products with random failure threshold. *Reliability Engineering & System Safety*, 218, 108142.
<https://doi.org/10.1016/j.ress.2021.108142>
- Londoño Velez, S. (2017). El establecimiento de la imprenta en Antioquia: largo camino hacia la industria editorial en el siglo XIX. *Revista Credencial Historia*, (95), 8-11.
<https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-95/el-establecimiento-de-la-imprenta-en-antioquia>
- Martínez, L., y El Kadi, O. (2019). Logística integral y calidad total, filosofía de gestión organizacional orientadas al cliente. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 202-232.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062704>
- Muñoz, G., Inda, A. D., González, M., y Alvarez, C. V. (2019). Las micro, pequeñas y medianas empresas, una estrategia de aplicación de tecnología para aumentar su competitividad. *Revista Espacios*, 40(20). <https://es.revistaespacios.com/a19v40n20/19402002.html>
- Navarro Stefanell, F., y Ramos Barrios, L. M. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad & Desarrollo*, (25), 245-267.
<http://dx.doi.org/10.19052/ed.3473>
- Ormaza Cevallos, M. G., y Guerrero Baena, M. D. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(93), 318-333.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890389>
- Panagiotakopoulos, A. (2020). Exploring the link between management training and organizational performance in the small business context. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 245-257.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-10-2019-0121/full/html>

Pierrend Hernández, S. D. R. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente: tendencia que se exige hoy en día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), 5-13.

<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

Pita Pico, R. (2019). La legislación sobre la libertad de imprenta en Colombia en el periodo de Independencia y en la naciente República: convergencias, debates y fluctuaciones. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, (41), 341-366. [http://dx.doi.org/10.4067/S0716-](http://dx.doi.org/10.4067/S0716-54552019000100341)

[54552019000100341](http://dx.doi.org/10.4067/S0716-54552019000100341)

Presidencia de la República de Colombia. (2019). Decreto 1651 de 2019. Por el cual se adiciona el título 8 a la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República, para establecer la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=100140>

Rojas Lozano, B. E. (2023). Orientaciones del Estándar Internacional ISO 10006: 2017 para el Diseño de un Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa LITOEDICIONES PIJAO en el municipio de Ibagué a partir del ciclo de proyectos de PMBOK (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás). <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/51287>

Romero Magallanes, A. E. (2021). Estampación serigráfica: antecedentes de la serigrafía. *REIDOCREA*, 10(25), 1-22. <http://dx.doi.org/10.30827/Digibug.69520>

Romero, D., Sánchez, S., Quintero, Y. R., y Silva, M. R. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051>

Sanchez Rivera, N. M. (2015). Los retos de la industria de la comunicación gráfica en Bogotá. *Observatorio de Desarrollo Económico*.

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/industria/los-retos-de-la-industria-de-la-comunicacion-grafica-en-bogota>

Soledispa Lucas, F. F., y Murillo Delgado, I. G. (2020). La globalización y las tecnologías de la información y comunicación: artículo de revisión bibliográfica. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 3(6), 105-118.

<https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/21>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. 4° ed. México: Limusa.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf

Torres Betancurth, J. P. (2019). La seguridad en la cadena de suministros como estrategia de competitividad de las organizaciones. <https://repository.ucc.edu.co/items/39bf8dcb-1235-47eb-984a-099438a524fc>

Velduque Ballarín, M. J. (2011). El origen de la imprenta: la xilografía: la imprenta de Gutenberg. *Revista de Claseshistoria*, (9), 2-8. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5169198.pdf>

9 Anexos

Se lleva a cabo el acuerdo del consentimiento informado para hacer uso de la información obtenida por medio de la encuesta con cada uno de los colaboradores de manera verbal y autorizan su uso posterior.