Diagnóstico y Propuesta de Mejoramiento Organizacional a la Empresa de Publicidad José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor

María Angélica Aponte Miranda

Director

Gabriel Francisco Rodríguez López

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnología

Administración de Empresas

Bogotá D.C. junio de 2022

Dedicatoria

Primero quiero dedicarlo a Dios que ha sido quien me ha guiado, acompañado y fortalecido en cada paso que doy, a mi madre Luz Mila Miranda, por su amor incondicional y apoyo en todos mis proyectos, y en especial a mi hija Mariana Velásquez Aponte, que me motiva diariamente a demostrarle que todo en la vida con amor y dedicación es posible.

A mis hermanas Sandra y Andrea que con sus palabras me han impulsado a no desistir, y a mis sobrinos María José, Luna y Juan Esteban quienes hoy se encuentran en el colegio para motivarlos a que luchen siempre por sus sueños.

Agradecimientos

Primero, quiero agradecer a Dios porque con su amor e infinita misericordia me ha regalado vida, salud y sabiduría para lograr mis objetivos.

A mi madre, por haber creído en mí, por sus enseñanzas, por forjar, valores y metas para ser una mejor persona los cuales me sirvieron como base fundamental en el desarrollo de mi formación, a mi familia porque con su apoyo y palabras me motivaban a no desistir pese a los múltiples obstáculos.

A mis docentes, Miguel Ángel Cortés, Claudia Milena Muñoz quienes con su gran experiencia y conocimiento lograron transmitir aquellas enseñanzas en las materias de práctica empresarial I y II y en especial al docente Gabriel Rodríguez López quien me acompañó y me guio en este proyecto de grado.

Por último, al Señor José Rubén Espinosa propietario y Gerente de la Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, por permitirme realizar el estudio de investigación a su empresa.

Nota de Aceptación

_____

_____

_____

Jurado 1

_____

Jurado 2

_____

Jurado 3

_____

Tabla De Contenido

Dedicatoria 2
Agradecimientos 3
Nota de Aceptación 4
Lista de gráficas 7
Resumen 8
Abstrac 9
Introducción 10
Justificación 11
Objetivos 13
Objetivos General 13
Objetivos Específicos 13
Caracterización de la Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor 14
Reseña Histórica 14
Portafolio de Servicios 17
Direccionamiento Estratégico 20
Misión 20
Visión 20
Políticas 20
Objetivo Empresarial 20
Mapa De Procesos 21
Organigrama 21
Contexto Objeto de Estudio 22
Análisis Macroentorno 22
Aspecto Político 23
Aspecto Económico 23
Aspecto Social 24
Aspecto Tecnológico 25
Aspectos Ecológicos - Ambientales 25
Aspecto Legal 26
Análisis del Microentorno 27
Proveedores 27
Clientes 28

Competidores 29
Diagnóstico MMGO.....31
Entorno Económico 32
Direccionamiento Estratégico 33
Gestión De Mercadeo.....34
Cultura Organizacional 35
Estructura Organizacional 36
Gestión de Producción 37
.....37
Gestión Financiera 38
Gestión Humana 39
Logística.....40
Asociatividad 41
Comunicación e Información 42
Innovación y Conocimiento.....43
Gestión Ambiental 44
Responsabilidad Social 45
Planteamiento y Formulación del Problema 46
Áreas con menor Puntuación 46
Informe Integral 47
Identificación del Problema.....48
Propuesta Solución.....50
Áreas a Intervenir 51
Análisis DOFA.....54
Misión.....55
Visión 55
Política 55
Objetivo Empresarial 55
Marco Teórico.....59
Plan de Acción 62
Áreas a Intervenir 62
Lecciones Aprendidas.....65
Conclusiones 66
Bibliografía.....67

Lista de gráficas

Gráfico 1 Análisis del entorno económico 31
Gráfico 2 Direccionamiento estratégico 32
Gráfico 3 Gestión de mercadeo 33
Gráfico 4 Cultura organizacional 34
Gráfico 5 Estructura organizacional 35
Gráfico 6 Gestión de producción 36
Gráfico 7 Gestión financiera 37
Gráfico 8 Gestión humana 38
Gráfico 9 Logística 39
Gráfico 10 Asociatividad 40
Gráfico 11 Comunicación e información 41
Gráfico 12 Innovación y conocimiento. 432
Gráfico 13 Gestión ambiental 443
Gráfico 14 Responsabilidad social 444
Gráfico 15 Informe integral 46

Resumen

En el presente trabajo se expone el estudio realizado a la empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, cuyo objeto empresarial es la prestación de productos y servicios a personas naturales y jurídicas en el sector de la publicidad, mediante la asesoría y diseño de piezas publicitarias, como alternativas que permitan mejorar y posicionar estratégicamente la marca de cada cliente.

Para esta investigación se realizó el análisis a través del método descriptivo, cuyo enfoque fue el levantamiento de la información de manera cualitativa, se utilizó la entrevista como instrumento principal ya que permitía recolectar información de manera clara y precisa, esta entrevista se realizó al gerente quien era la persona que conocía detalladamente cada proceso, y pudo indicarme el funcionamiento de la empresa desde sus inicios.

Se realizó el diagnóstico a través de la matriz MMGO, con el objetivo de conocer la situación actual y todas aquellas problemáticas que se presentaban en el interior de la empresa, se analizaron diferentes variables y se evidenció cuáles procesos tenían desempeño más alto y cuales más bajo, y así se desarrolló un plan de trabajo para las de menor puntaje.

Basada en los resultados se evidenció 3 áreas para trabajar y se presentó una propuesta que sugería hacer un direccionamiento estratégico desarrollado en conjunto con el gerente alineado a lo que buscaba lograr con su empresa. Así mismo, la implementación del proceso logístico con el objetivo de mejorar los procesos y por último mejorar la estructura organizacional mediante la elaboración del mapa de procesos y el organigrama los cuales se enfocaban en mejorar su organización y obtener mejores resultados.

Palabras Claves: Publicidad, Diseño, Piezas, Led, Avisos

Abstrac

In the present work, the study carried out on the company José Rubén Espinosa Guevara and/or Ledscolor, whose business purpose is the provision of products and services to natural and legal persons in the advertising sector, through advice and design of pieces, is presented. advertising, as alternatives that allow improving and strategically positioning the brand of each client

For this research, the analysis was carried out through the descriptive method, whose approach was the gathering of information in a qualitative way, the interview was used as the main instrument since it allowed collecting information in a clear and precise way, this interview was carried out with the manager who He was the person who knew each process in detail, and was able to tell me how the company worked from the beginning.

The diagnosis was made through the MMGO matrix, with the aim of knowing the current situation and all those problems that arose within the company, different variables were analyzed and it was shown which processes had higher performance and which lower, and thus a work plan was developed for those with the lowest score.

Based on the results, 3 areas to work on were evidenced and a proposal was presented that suggested making a strategic direction developed in conjunction with the manager aligned with what he sought to achieve with his company. Likewise, the implementation of the logistics process with the objective of improving the processes and finally improving the organizational structure through the elaboration of the process map and the organization chart which focused on improving their organization and obtaining better results.

Keywords: Advertising, Design, Pieces, Led, Notices

Introducción

La presente investigación se realizó a la empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor a través de un estudio que inició con el análisis del contexto interno y externo actual de la empresa, con el fin de identificar aquellas oportunidades de mejora en las diferentes áreas de trabajo, dada la necesidad del gerente de aumentar la productividad y los resultados.

Para ello, se utilizaron matrices como la DOFA, EFI, EFE, PESTEL, y posteriormente se realizó el análisis de cada una de las áreas de la empresa, las cuales se trabajaron mediante un diagnóstico a través de la matriz MMGO, la cual mostró una serie de gráficas que fueron analizadas posterior al resultado permitió generar una propuesta acorde a lo identificado.

Con este documento se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en el programa de Administración a una microempresa ubicada en la ciudad de Bogotá, que como muchas otras requiere de apoyo ya que su propietario no tiene formación administrativa y es empírico, sin conocimientos generales de administración. Así mismo, busca coadyuvar en la mejora de sus procesos generales con el propósito de fortalecer y optimizar su gestión. El alcance del documento llega hasta la formulación de un plan de mejora, por lo cual, la propuesta inicia con el contexto de la organización y el análisis de sus entornos, y con esta información se realiza el diagnóstico general con el fin de identificar los problemas más relevantes. Una vez se han identificado las áreas a mejorar se formula una propuesta de mejoramiento para dar respuesta a los problemas más apremiantes, y de acuerdo con esta, se presenta el plan de acción.

Justificación

El plan de mejoramiento empresarial se realizó a la empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor para identificar dentro de sus procesos aquellas falencias que hacen que sus clientes estén optando por preferir como primera opción a la competencia, afectando de manera negativa la productividad y sus resultados. En la actualidad, la informalidad está incidiendo de manera negativa a los empresarios formales afectando los resultados y el crecimiento de las empresas debido a la competencia desleal en los diferentes aspectos como: Precio, talento humano, y pago de impuestos no controlado.

El interés de realizar esta investigación surgió en identificar el estado actual de la empresa, y basada en los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje de mi carrera como Administradora de Empresas, brindar una asesoría y aportar de manera positiva a los empresarios que empíricamente han creado sus empresas y que desconocen aquellos factores que están incidiendo en los resultados y en su crecimiento.

Este plan de mejoramiento se elaboró teniendo en cuenta la problemática que el gerente tenía con relación a la carga laboral y le resultaba difícil materializar las ideas en acciones porque no sabía que áreas dentro del proceso lo estaban afectando. Por otra parte, la estudiante que realiza este estudio, contrató a José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor para la impresión de 1000 pocillos para la empresa en la que trabaja, y en esa oportunidad identificó diferentes vacíos en el proceso, así como la falta de organización en las funciones de los empleados.

Se consideró importante brindarle al gerente una herramienta que le permitiera conocer la situación actual de su empresa en los diferentes entornos, y así analizar los componentes organizacionales para definir planes de mejoramiento que desde su perspectiva no había podido identificar. Y es asi, que mediante la herramienta MMGO

(Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones) y en compañía del gerente se analizaron los diferentes componentes ubicándolos en la matriz de Excel según el estadio y con la puntuación generada, se obtuvo el resultado de cada entorno, y basada en estos, se propuso intervenir aquellas áreas cuyos componentes generaban oportunidades de mejora y que eran catalogados con la calificación más baja para plantear estrategias que permitieran mejorar los resultados y la intención de compra o elección de preferencia del cliente.

Objetivos

Objetivos General

Formular un plan de mejoramiento organizacional para la empresa de publicidad José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor de acuerdo con un diagnóstico realizado con la herramienta MMGO que permita optimizar los procesos en la elaboración de piezas publicitarias.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar la Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor a partir del estudio y el diagnóstico de las áreas a intervenir.
2. Realizar una caracterización de la empresa de publicidad Ledscolor, para facilitar los diferentes procesos.
3. Diagnosticar la organización objeto de estudio con la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, para identificar las áreas con oportunidades de mejora.
4. Proponer alternativas de solución que den respuesta a las áreas con oportunidades de mejora.
5. Presentar un plan de Acción a partir de la identificación de su contexto organizacional.

Caracterización de la Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor

Reseña Histórica

José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor nace en Bogotá en el año 2012 con el propósito de ofrecer mayor calidad en el área de diseño y publicidad, la idea surge cuando el Sr José Espinosa especializado en diseño atraído por la publicidad y por el poder desarrollar su sueño de crear una empresa que le permitiera generar oportunidades de empleo, así como expandir su mercado a nivel nacional de modo que esto se viera reflejado en los resultados económicos buscando una estabilidad para su familia.

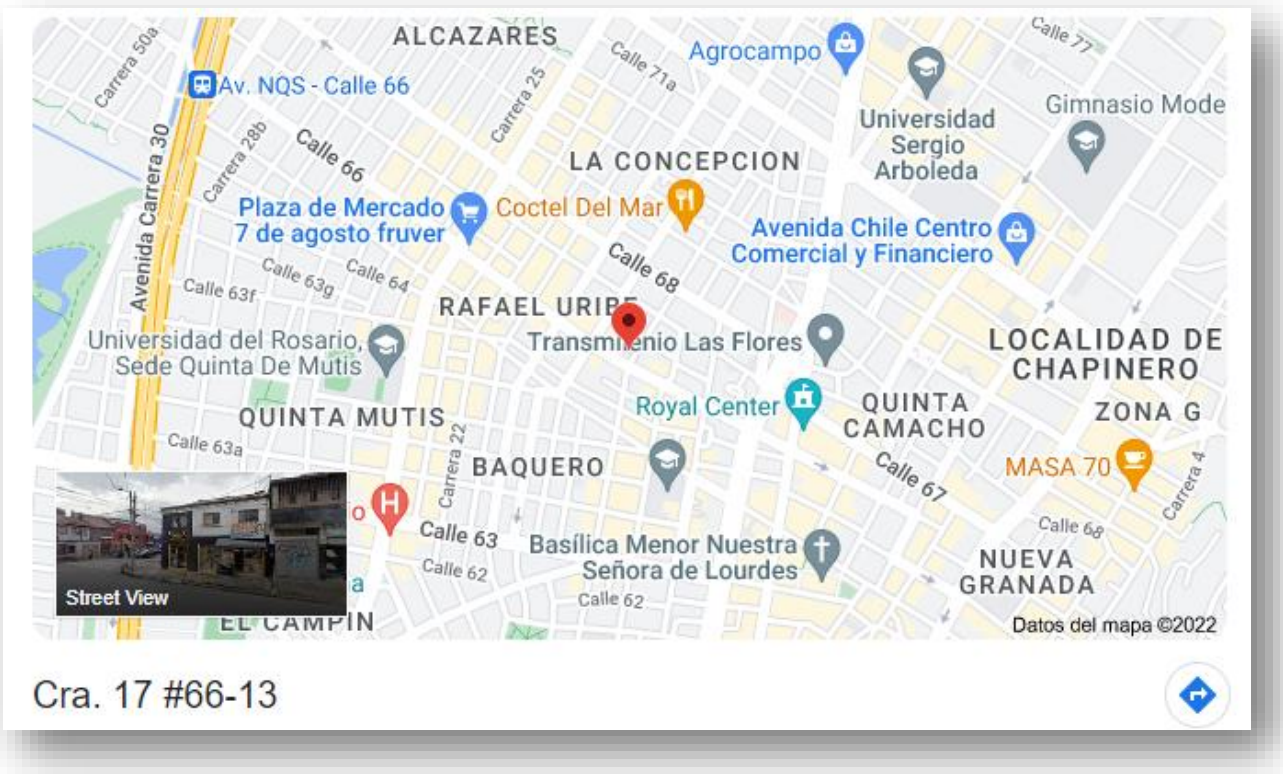
Otras de las razones que lo llevaron a realizar este emprendimiento, fue el agotamiento que sentía al trabajar como empleado de la empresa Industrias Chamer en donde se desempeñaba como operario durante 6 años. De acuerdo a sus capacidades vio como mejor estrategia aplicar su conocimiento al mercado publicitario pues percibía una gran oportunidad en ingresar en un mercado donde pudiera brindar productos accesibles de muy buena calidad y con atención de primera mano. (Espinosa J. R., Reseña Histórica Ledscolor, 2020)

Ubicación

Se encuentra ubicada en el barrio 7 de agosto en la dirección Cra 17. No 66-13, a tres cuadras de la estación de Transmilenio de las caracas “Las flores”, tiene a favor la localización ya que se encuentra en un punto estratégico que le permite captar la atención del cliente.

Para llevar a cabo la ubicación, fue necesario revisar a qué tipo de cliente iba ir dirigido sus productos y servicios.

Imagen 1. Mapa de localización



Fuente: (Google maps (Bogotá, Barrio 7 de Agosto), 2022) con la ubicación del local

https://goo.gl/maps/c1MqvMw2XBXfD4Cf9

Imagen 2. Registro Fotográfico Fachada

En estas imágenes se observa la fachada de la empresa de publicidad, se identifica que cuenta con gran impacto visual para las personas que van a pie o en sus vehículos, tiene una imagen llamativa por la paleta de colores. Sin embargo, se observa que no cuenta con un aviso que identifique el nombre de la empresa “Ledscolor”.

Fuente: Tomada del registro fotográfico suministrado por la empresa (Espinosa J. R., Catálogo de Productos y Servicios, 2020)

Portafolio de Servicios

De acuerdo a entrevista realizada al Gerente José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor (Espinosa J. R., 2020) , cuenta con los siguientes servicios:

- Fabricación de sellos tipo manual, sello automático o autoentintable, sello flechador o numerador, sello seco o en relieve.
- Fabricación de señalización visual u óptica: De prohibición en algún comportamiento susceptible de provocar un peligro, de obligación realizar un comportamiento determinado, de advertencia y de información sea de salvamento o indicativas
- Tipo de señalización Acústica, Olfativa y táctil
- Fabricación de afiches, pendones, habladores, tótems y retablos en material POP
- Fabricación de productos en acrílico tales como Alcancías, Avisos luminosos en Led Atril, Letras para interiores y exteriores de cualquier medida, Baloteras, Bandejas, Bomboneras, Buzones, Estantes, Rompecabezas y figuras en 3D
- Tarjetas personales plastificadas
- Servicio de estampado y sublimación en ropa o en cerámica

Imagen 3. Portafolio de Productos y Servicios

El catálogo de productos y servicios que el Gerente (Espinosa J. R., 2020) tiene para sus clientes, cuenta con las siguientes secciones:

- Exhibidores
- Corte y Grabado en acrílico, iluminado y MDF
- Tarjetas de presentación
- Factureros
- Agendas
- Sellos
- Señalización
- Carnets
- Avisos

Pag 1.

Pag 2.

Pag 3.

Pag 4.

Pag 5.

Pag 6.

Pag 7.

Fuente. Fotografías tomadas del catálogo suministrado por la empresa páginas1 – 7 (Espinosa J. R., Catálogo de Productos y Servicios, 2020)

Imagen 4. Registro Fotográfico Diseños

Corresponde a una muestra de los avisos realizados para diferentes establecimientos comerciales, en esta oportunidad son clientes que buscan la implementación de nuevos avisos o la mejora en el diseño de los que tenían.

Imagen 1.

Imagen 2.

Imagen 3.

Imagen 4.

Imagen 5.

Imagen 6.

Imagen 7.

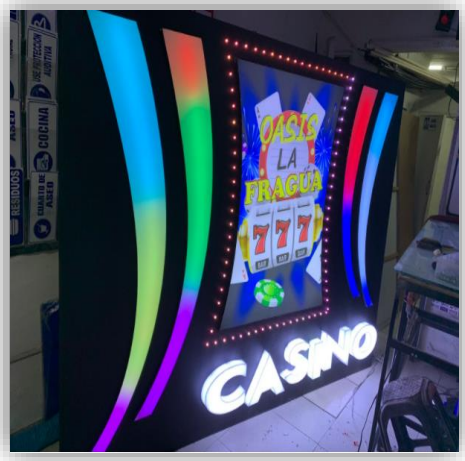


Imagen 8.

Fuente. Tomada del registro fotográfico suministrado por la empresa de la galería de trabajos realizados por el Gerente (Guevara, 2020)

Direccionamiento Estratégico

De acuerdo a la entrevista realizada al Gerente de José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, indica que no tiene definido de manera física el direccionamiento estratégico en su empresa, dice que tiene claro en su mente lo que es la empresa y hacia donde quiere llegar, pero no ve necesario dejarlo plasmado porque considera que es perder el tiempo.

Misión

La Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, no cuenta con una misión establecida

Visión

La Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor r, no cuenta con una Visión establecida

Políticas

La Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, no cuenta con las políticas.

Objetivo Empresarial

La Empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, no tiene definido los objetivos a nivel empresarial

Mapa De Procesos

En las labores que José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor ejecuta diariamente se siguen unos procesos, sin embargo, estos no están establecidos de manera física ya que trabajan de acuerdo al volumen de trabajo y a la disponibilidad de ocupación que tenga el gerente quien a su vez hace varias funciones junto con los 2 empleados.

Organigrama

El organigrama no está establecido de una manera jerárquica y organizada, por el contrario, la delegación de trabajo se hace de acuerdo a la necesidad y volumen así:

El Gerente hace las veces de negociador, toma las medidas de los trabajos solicitados (avisos, piezas publicitarias), realiza la elaboración de los diseños y muestra al cliente producto realizado; junto con los 2 empleados se delegan funciones de ayuda en la elaboración del trabajo, para pasar al proceso de alistamiento y junto con el gerente se programa la instalación en el lugar indicado y luego se realiza el proceso de cobro.

Contexto Objeto de Estudio

Para hacer este estudio, se realiza una entrevista al Gerente José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, a través de preguntas y una conversación amena se pretende realizar el abordaje de la situación actual de la empresa; para ello, se examinará el análisis macro entorno y micro entorno así:

Análisis Macroentorno

Para el análisis Macroentorno se utilizó la matriz PESTEL, mediante la cual se identificaron los factores externos que inciden en la actividad y los resultados de la empresa para los diferentes aspectos como: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Ambiental, según análisis descrito a continuación.

Aspecto Político

- Estando a puertas de la campaña de elecciones presidenciales se genera incertidumbre en el entorno económico, razón por la cual, los empresarios deciden hacer una pausa y no realizar inversiones ni movimientos ya que las decisiones políticas los podrían afectar. (Portafolio, 2022)
- Al cambiar de gobierno, el senado tiene proyectos de ley que se exponen ante el congreso para que sean aprobados, los cuales pueden incidir de manera positiva o negativa según sea el proyecto propuesto a los microempresarios, por ejemplo, de acuerdo a (INNpulsa, 2020) uno de los proyectos para las MiPymes es el proyecto “Impulsa el Emprendimiento en Colombia”. El cual favorece a los microempresarios con relación al marco que regula y facilita el nacimiento de nuevos emprendimientos y nuevas empresas, que fomentará el crecimiento e incentivará la creación de nuevos empleos.

Aspecto Económico

De acuerdo al dato de mercado laboral en Colombia se resalta que, entre el periodo de agosto de 2020 y agosto del 2021, 914.000 personas salieron del desempleo y se encuentran en ocupación laboral. (Portafolio, 2021)

Otro indicador que se vio afectado fue el PIB según (El diario la República , 2021) tuvo una caída del 6.8% para el año 2020, que no se presentaba desde el año 1975, y esto se dio como consecuencia de la pandemia y los confinamientos obligatorios que mantuvo el cese de las actividades por las restricciones a la actividad productiva, trayendo consigo aumento del desempleo.

Como medidas preventivas durante la pandemia, el (Banco de la República, 2020), redujo la tasa de interés de intervención, la cual le prestó recursos al sector financiero, en menos de 1 año pasó de un nivel de 4,25% a 1,75%, considerándose la tasa más baja de la historia de Colombia. Sin embargo, para el año 2022 con el reporte de (Asobancaria, 2022) las tasas de interés están llegando al 7.5% como resultado de la inflación y la reactivación económica.

Disminuyeron las ventas de la gran mayoría de los sectores económicos del país por consecuencia de la pandemia ya que los empresarios no tenían la solvencia económica para mantener puestos de trabajo. (Fuente Propia) (Espinosa J. R., Fuente Propia, 2020)

Aspecto Social

Para el año 2020 el desempleo aumentó Según informe de (Colprensa (Caracol Radio), 2022) alcanzó una tasa de 15.9% lo cual trajo como consecuencia el retraso a la economía. Los hábitos de consumo de las personas cambiaron a nivel general, se priorizaron los gastos de consumo básico y los lujos o gastos adicionales pasaran a un segundo plano. Sin embargo, el Departamento Nacional de Estadística DANE reportó que para abril de 2022 la tasa de desempleó se situó en el 11.2% lo que representa una reducción del 4,7 puntos porcentuales comparado con las cifras del inicio de la pandemia (El Espectador, 2022).

Por otra parte, la inseguridad genera que las personas eviten salir de sus casas, teniendo en cuenta el reporte emitido por el diario (El Portafolio, 2022) Bogotá cuenta con la percepción de inseguridad más alta los últimos 6 años según lo reveló la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022) mediante los resultados que realizó a través de la (Encuesta de percepción y victimización de Bogotá 2021,CCB, 2022) y de acuerdo al informe realizado por la Corporación Excelencia en la Justicia se indica que para el 31 de agosto del año 2021, Colombia presentó un incremento del 27% en hurtos a personas. De los cuales 687 casos de

hurto se presentan en Colombia de manera diaria y en promedio, 28 casos por hora, lo que representa un claro aumento con relación al mismo periodo para el año 2020, en donde el promedio registró 537 casos diarios. (Colombia.AS, 2021)

Aspecto Tecnológico

La tecnología es un elemento transversal en el sector publicitario y de impresiones, esta sin duda avanza con la transformación digital para la optimización de los procesos. Sin embargo, pero es importante contar con ideas creativas y de innovación, que generen la necesidad en los diferentes clientes. (Marketing Directo, 2019)

En la actualidad las empresas de publicidad están enfocadas en cambiar las estrategias tradicionales de la publicidad teniendo en cuenta los nuevos hábitos de consumo, más que una venta de producto, lo que buscan es una venta de experiencia diferente al consumidor, para generar posicionamiento de marca. (Vanguardia, 2019)

Aspectos Ecológicos - Ambientales

Actualmente en el país existen políticas que permiten regular el uso y el manejo de residuos, desechos físicos, vertimientos (líquidos que no se les da el uso adecuado) ocasionando mayor contaminación, emanación de gases y químicos.

Muchas empresas del sector del diseño gráfico e impresión y publicidad, requiere que se hagan los llamados planes de manejo ambiental, de manera que se evalúen los impactos negativos sobre aquellas actividades que afectan el medio ambiente y así tener capacitación sobre aquellas actividades que les permita dar un correcto manejo a los residuos.

Aspecto Legal

- José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor se encuentra regulado bajo la unión colombiana de empresas publicitarias UCEP la cual establece las normas que rigen los contenidos de mensajes publicitarios y establecen consecuencias para quienes incumplan las normas (UCEP, 2018).

Análisis del Microentorno

En este análisis se realizó el estudio sobre aquellos factores o elementos internos que incidían en la operación diaria de la empresa y en sus resultados.

Proveedores

Actualmente los proveedores para este tipo de empresas son empresas micro, medianas o grandes.

Uno de los grandes proveedores se encuentra en el centro de artes gráficas y cuenta con proveedores de acrílico, aluminio, madera, tornillería, y de impresión digital. La cantidad de proveedores o el acceso a los proveedores en el mercado es amplio por que el tipo de mercado es de competencia perfecta, no existe un monopolio ni oligopolio, no hay restricción a los proveedores, no hay variación de precios de una forma exagerada lo cual da la oportunidad de negociar bajo la mejor opción. (Espinosa J. R., 2020).

Para este caso, José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor cuenta con los siguientes proveedores:

PROVEEDOR	SERVICIO QUE OFRECE	DIRECCIÓN	CIUDAD	TELEFONO	PODER DE NEGOCIACIÓN
ACRINEL	Venta de láminas en acrílico - Poliestireno - Señalizaciones	CALLE 68 24 09 Barrios Unidos	Bogotá	8138015	Compra directa de lo que se necesita.
ACRILFUSA LTDA	Venta de acrílicos	Cra. 28b #67-20, Barrios Unidos	Bogotá	5441765	Se realiza bajo pedido, compra directa de contado.
CENTRO DE ARTES GRÁFICAS	Centro comercial, compuesto por varios locales que se dedican a la impresiones enPlotter, litografía, corte láser	Cra 27 # 10 - 55 B. Ricaurte	Bogotá		Para este caso dentro del centro comercial existen varios locales que prestan este servicio, por lo cual se lleva el diseño que se quieres realizar y se cotiza en varios locales, siendo el más económico y el de mejor calidad el que el Gerente oferta para el trabajo.
GRUPO MASTER LED	Venta de materiales eléctricos, iluminación LED para uso residencial y empresarial	Calle 66 # 26-50 Barrio 7 de Agosto	Bogotá	7044118	Compra directa de lo que se necesita.

Clientes

La empresa ha tenido clientes importantes para trabajos tales como la Aseguradora Solidaria en la elaboración de mugs corporativos, así mismo TOSTAO para la elaboración de la señalización, casinos en el diseño, elaboración e instalación de avisos.

Para realizar la segmentación de clientes, inicialmente pensó que el nicho de mercado eran los casinos, ya que era donde el Gerente había trabajado y sabía que por el tipo de servicio que estos prestaban, se requerían avisos llamativos y luminosos. Sin embargo, a medida que la empresa fue estabilizándose fue expandiendo su interés en tener más clientes sin importar su actividad. Por lo cual, la forma de abordar a estos clientes fue a través de visitas ofreciendo los servicios de una manera personalizada.

Es por ello, que ahora José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor cuenta con diferentes clientes, dentro de los cuales, los principales clientes corresponden a los casinos, y posterior a ello, se derivan las panaderías, tiendas de barrio, supermercados, peluquerías, locales de tecnología especialmente en el sector de Unilago, establecimientos comidas rápidas y cigarrerías, Otros clientes son personas naturales y pequeñas empresas de diferentes establecimientos u oficinas. (Espinosa J. R., 2020)

Imagen 5. Clientes

Fuente. Tomada del registro fotográfico suministrado por la empresa de la galería de trabajos realizados por el Gerente a sus clientes (Guevara, 2020)

Competidores

El centro de artes gráficas y las empresas del sector del Ricaurte son uno de los grandes competidores indirectos de José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, sin embargo, por ubicación están los competidores directos ubicados en el sector donde funciona la empresa de publicidad, para lo cual se relaciona el cuadro de competencia directa.

EMPRESA	PRODUCTOS - SERVICIOS	UBICACIÓN	URL
ACRÍLICOS ACRINEL	Publicidad en general, láminas, acrílicas, poliestileno en todos los calibres, cubrealfombras.	Calle 68 # 24-09 Barrio 7 de Agosto	https://www.civico.com/lugar/acrilicos-acrinel-bogota/
MAXIACRÍLICOS	Producción, fabricación y diseño de publicidad en acrílico, MDF, poliestireno.	Cra. 17 # 67-27, Barrios Unidos	https://www.lasempresas.com.co/bogota/maxiacrilicos-sr-sas/
ACRILICOS FORMAS TRENDY	Elaboración de piezas publicitarias, productos en acrílico para todo tipo de establecimiento.	Cl. 68 # 23-36 Barrio 7 de Agosto	https://trendyacril.negocio.site/
PRINTED GRAPHICS INDUSTRY SAS	Impresión producción, diseño gráfico y soluciones integrales de comunicación publicitaria.	Carrera 28A Nº 65-50 Barrio 7 de Agosto	http://www.printedgi.com/

(Espinosa J. R., 2020)

Diagnóstico MMGO

Se decide realizar el análisis a José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor a través del diagnóstico de la matriz MMGO, ya que esta es una herramienta que permite identificar las áreas que requieren intervención por su bajo rendimiento o poca alineación con el objetivo general y que no le permiten avanzar. Así mismo, al realizar este análisis permitirá visualizar el estado actual de la empresa, y de esta forma plantear las diferentes estrategias para su mejoramiento.

Para identificar los factores críticos de éxito se realiza el estudio el cual debe ir alineado al direccionamiento estratégico, que formula aquellos objetivos y propósitos a los que quiere llegar la empresa y que deben quedar consignados en el plan estratégico. Sin embargo, para este caso se identificó este factor como crítico principal ya que desde la base no estaba establecido, por consiguiente, la empresa no tenía un horizonte en los diferentes entornos.

Se tomaron 14 entornos y sus respectivas variables, las cuales aplicaban para el estudio y se omitieron del informe al no representar información relevante ya que no eran aplicables tales como: (Importaciones y exportaciones). Lo anterior, porque José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor no realiza importaciones y exportaciones. Para lograr conocer a fondo su estado, se realizó una entrevista y un acompañamiento continuo al gerente, en las siguientes fechas: 10 de octubre hasta el 24 de octubre del 2020; y a partir de la información suministrada se procedió con el diligenciamiento de cada entorno (Espinosa J. R., 2020)

Entorno Económico

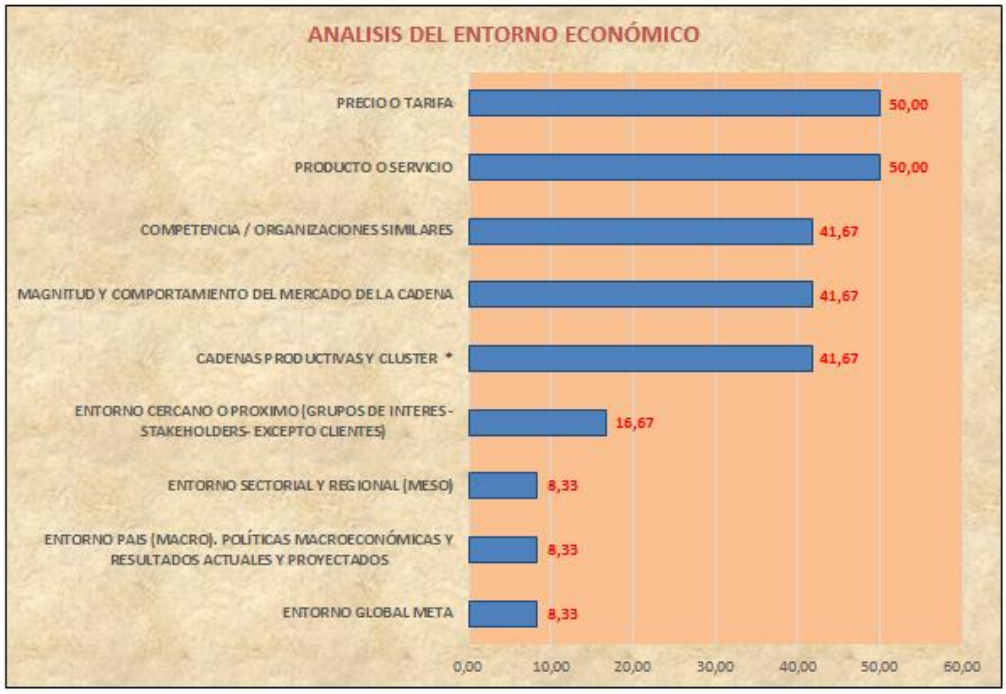


Gráfico 1. Análisis del entorno económico

En esta gráfica se observa que el resultado de José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor es favorable, ya que se puede visualizar que en su entorno económico existe una buena distribución dentro de sus precios asequibles, buen conocimiento frente al producto ofrecido lo cual genera una excelente estabilidad económica. Sin embargo, el porcentaje del entorno Global meta es del 8.33% considerándose muy bajo ya que la empresa se guía por lo que ve a su alrededor y no por consultas o asesorías de personal avalado y/o especializados, no se tiene en cuenta las tendencias mundiales ni tampoco los planes a largo plazo del gobierno de esta forma no puede identificar oportunidades y amenazas para la organización.

Direccionamiento Estratégico

Gráfico 2. Direccionamiento estratégico

En esta gráfica se observa que la planeación se realiza de manera empírica, pese a que el gerente estimula los procesos de innovación entre los trabajadores aún no se cuenta con la confianza para que exista participación en los procesos de planeación, la empresa no cuenta con misión, visión y objetivos, se evidencia que los valores corporativos se aplican de manera informal no se consideran el pilar para el desarrollo de sus actividades, por ende sus estrategias se materializan de acuerdo al flujo de caja y a las ventas realizadas durante el mes.

Gestión De Mercadeo

Gráfico 3. Gestión de Mercadeo

Su mayor fortaleza es la excelente relación entre el consumidor y/o usuario final por la calidad del trabajo lo cual es calificado por los clientes como muy buena; se observa gran debilidad en los procesos de planeación y control de mercadeo, segmentación de usuario y consumidor, y en las diferentes estrategias tales como: Estrategia de producto y servicio, precio, ventas y de comunicación. Encontrando fallas en los estudios que deben realizar para conocer el mercado, tampoco realizan control de ventas, no tienen en cuenta las variaciones de precio frente a la competencia y no realizan inversión en la publicidad para dar a conocer su empresa, ellos se dan a conocer por el voz a voz de los mismos clientes y por la visita del gerente a los diferentes establecimientos para ofrecer sus productos.

Cultura Organizacional

Gráfico 4. Cultura Organizacional

En esta gráfica se identifica que el gerente ejerce el liderazgo de manera informal basado en su experiencia y no en la planeación para el desarrollo de las diferentes actividades, no cuenta con estrategias que faciliten los procesos. Sin embargo, se evidencia que a los trabajadores les gusta lo que hacen y desarrollan su trabajo con compromiso, pero no hay planes para los trabajadores que le permitan desarrollar mejor su trabajo y tampoco un reconocimiento por su buen desempeño.

Estructura Organizacional

Gráfico 5. Estructura Organizacional

En esta gráfica se identifica que las personas contratadas cumplen con las labores para las que fueron contratadas, sin embargo, no existe un plan para lograr mejorar el trabajo en equipo. Los cargos de los trabajadores no están definidos y no hay una herramienta que permita hacer una medición de su desempeño, ya que no existe un manual de funciones para supervisar las funciones de cada colaborador. Por consiguiente, cada seguimiento se realiza según las tareas del día a día, dependiendo de la cantidad de producción.

Gestión de Producción

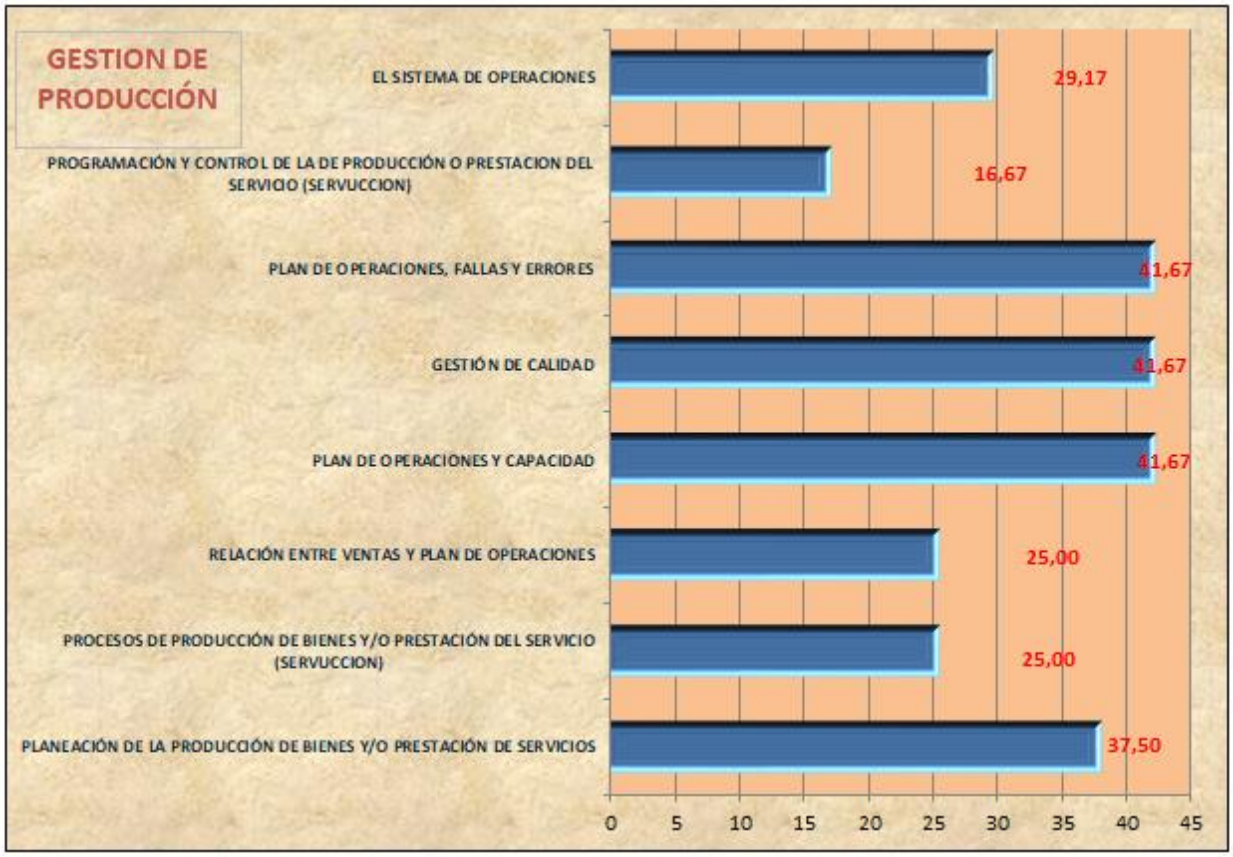


Gráfico 6. Gestión de Producción

La materia prima utilizada para elaborar piezas publicitarias y avisos cumple con estándares de calidad, las fallas de producción se identifican dentro de la producción, pero no existe un plan de acción para mitigar estas fallas. Sin embargo, se evidencia que la programación y proyección no es planeada si no ejecutada de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en el día a día, los procesos no están definidos por tiempo sino por la cantidad de volumen de trabajo. Como factor positivo se evidencia que trabajan por mantener y aumentar la calidad de los trabajos entregados lo cual ha permitido mejorar la calidad del producto entregado al cliente.

Gestión Financiera

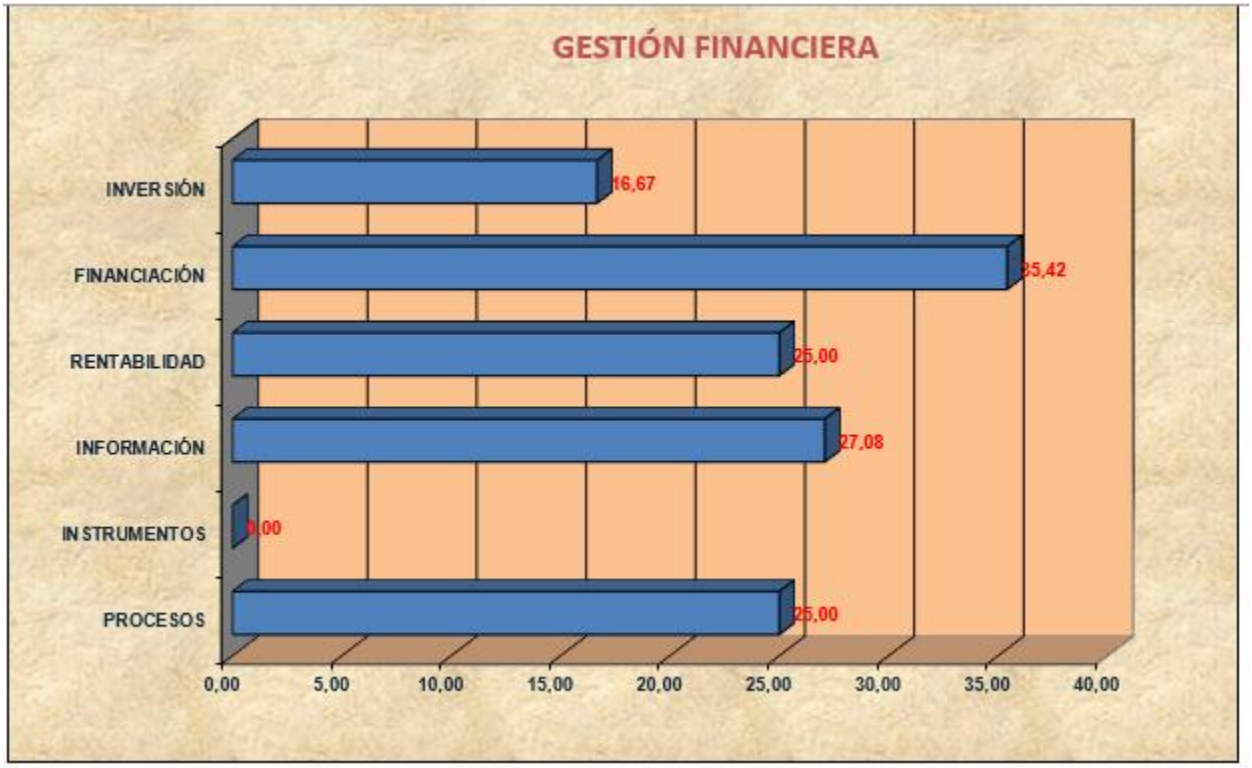


Gráfico 7. Gestión Financiera

José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor cuenta con muy buena relación con los proveedores lo cual permite un correcto abastecimiento de la materia prima. Sin embargo, estas decisiones de financiación hacia la proyección estratégica no son tomadas por expertos ya que no existe la figura financiera en la empresa, y es tomada por el dueño de acuerdo a la dinámica del negocio y al volumen de ventas que se tenga, no se lleva una contabilidad que permita realizar los análisis correspondientes ante utilidad rentabilidad e inversiones, está constituida dentro del régimen simplificado ya que sus ventas no superan los 3500 UVT.

Gestión Humana

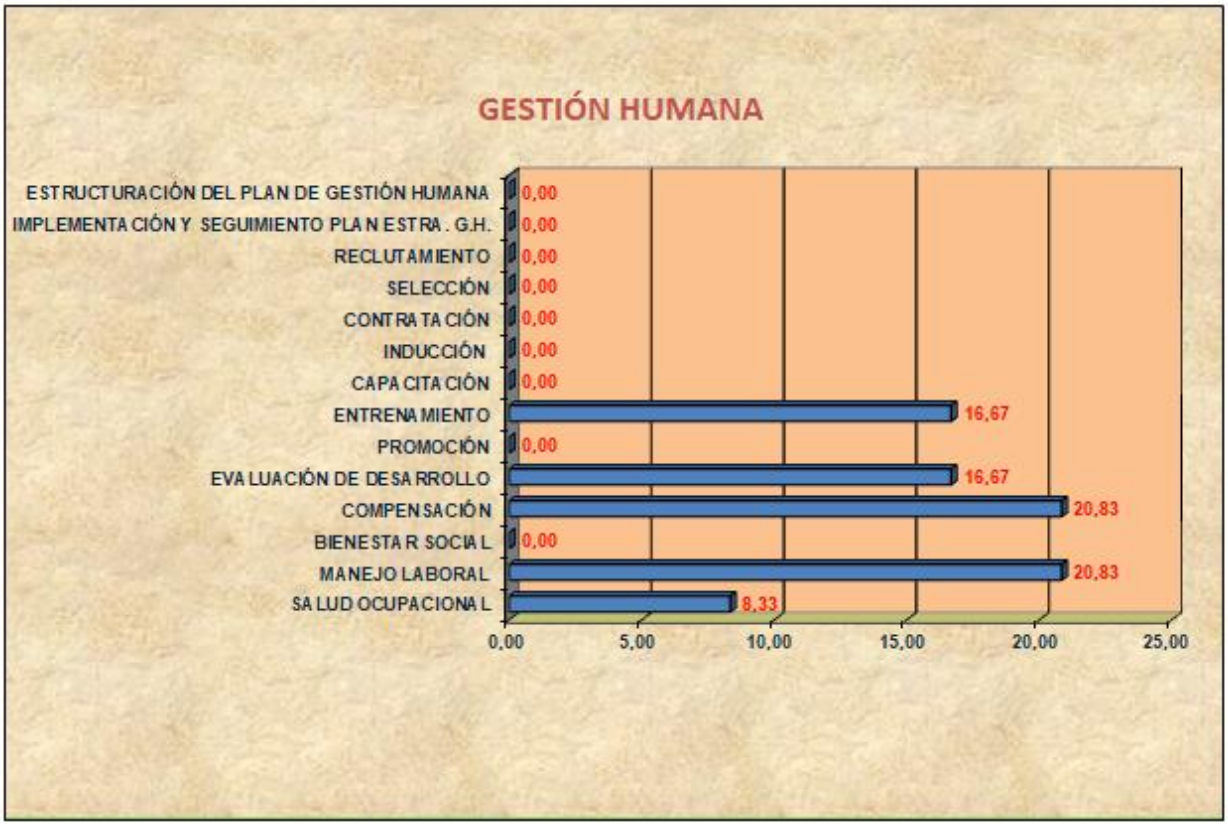


Gráfico 8. Gestión Humana

José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor no cuenta con un departamento especializado en los procesos de selección formación desarrollo y manejo de seguridad industrial, no se da la importancia a las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes, estas funciones las realiza el dueño de la empresa. Se detecta que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud de trabajo (SGSST) el cual es clave para prevenir y proteger la salud de los empleados, no existe un proceso de evaluación de desempeño como factor motivacional, asi como tampoco programas de bienestar social para los empleados.

Logística

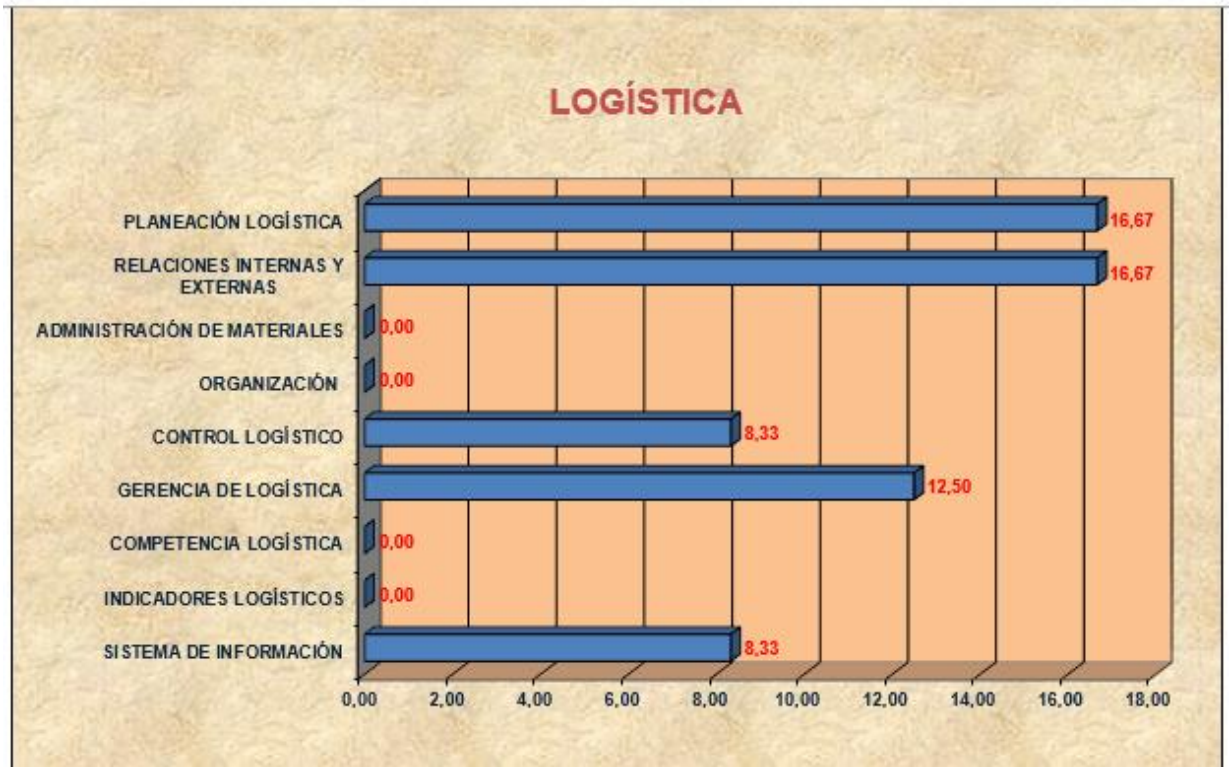


Gráfico 9. Logística

El proceso logístico se maneja bajo el mando de las relaciones internas y externas que se tengan con los diferentes proveedores, el poder de adquisición se realiza a través de la negociación de precio, condiciones de pago y financiación, no existe una tecnología que permita tener un control sobre los inventarios y tampoco un stock de productos y materia prima, ya que la empresa no cuenta con un departamento encargado de la logística el gerente se encarga de realizar este proceso.

Asociatividad

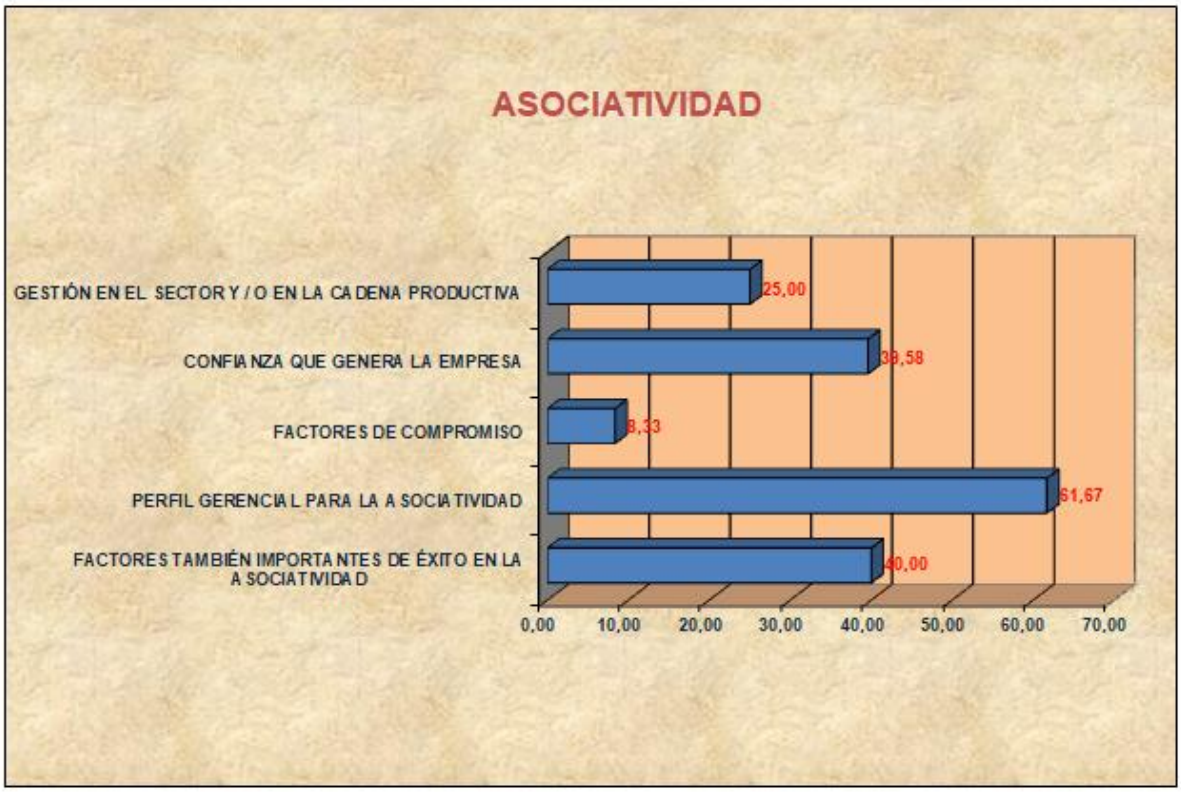


Gráfico 10. Asociatividad

Es una empresa que prefiere trabajar de manera individual no ha contemplado la opción de una sociedad, en la cadena productiva las relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y/o competidores son ocasionales, el gerente busca ocuparse de las soluciones a los problemas que se presentan en el momento ya que en el sector publicitario se hace difícil generar una cooperación por el mercado y su competencia, por el contrario, lo que realizan son alianzas de impresión por los altos costos de la maquinaria.

Comunicación e Información

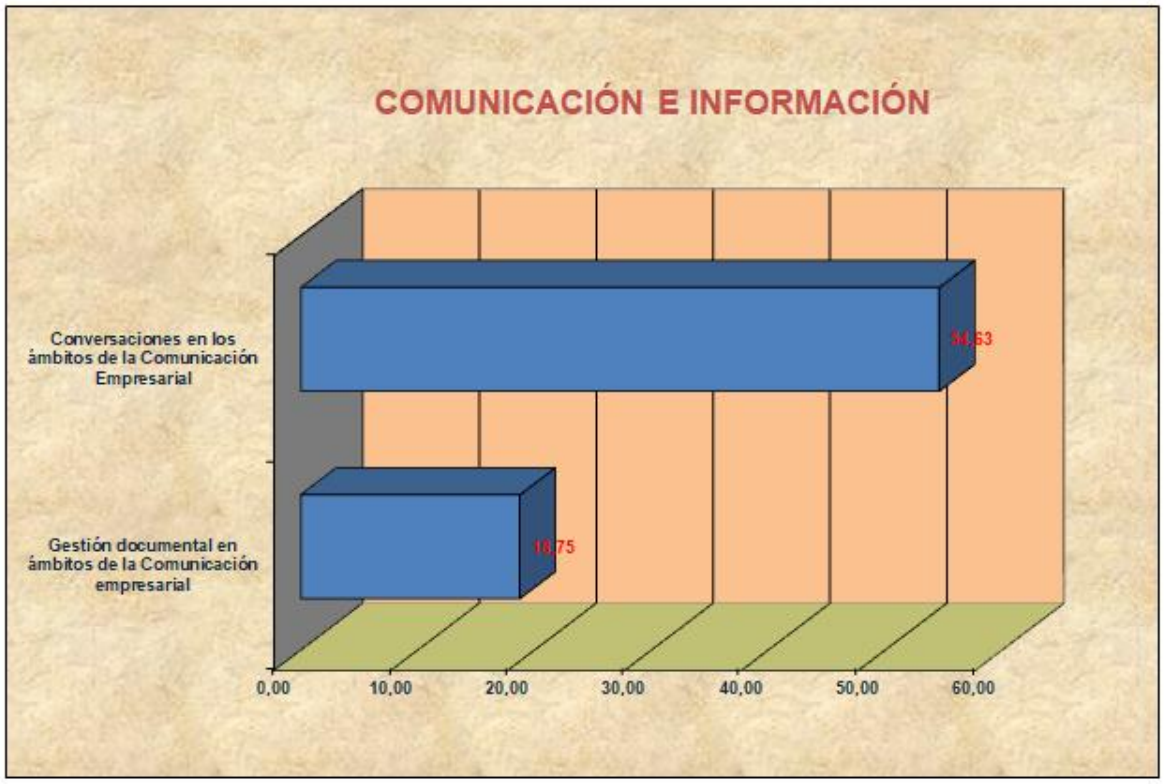


Gráfico 11. Comunicación e información

No existe un canal de comunicación que intermedie entre los diferentes participantes, el canal de comunicación entre clientes y proveedores se realiza directamente con el gerente, para la comunicación interna tampoco existe un puente intermediario por lo cual el gerente se encarga de transmitir esta información de manera clara y oportuna a sus empleados. Cuando un empleado requiere expresar ideas o pensamientos el gerente siempre está presto a escucharlos entendiendo la importancia y el valor que ellos generan a la organización.

Innovación y Conocimiento

Gráfico 12. Innovación y Conocimiento.

Es una empresa que se encuentra en la búsqueda de estrategias de innovación ya que no cuenta con un departamento especializado en realizar todos los estudios necesarios en búsqueda en nuevos factores de innovación ni con los recursos económicos para su contratación, esas estrategias se realizan conforme a las necesidades del cliente y las circunstancias del entorno.

Gestión Ambiental

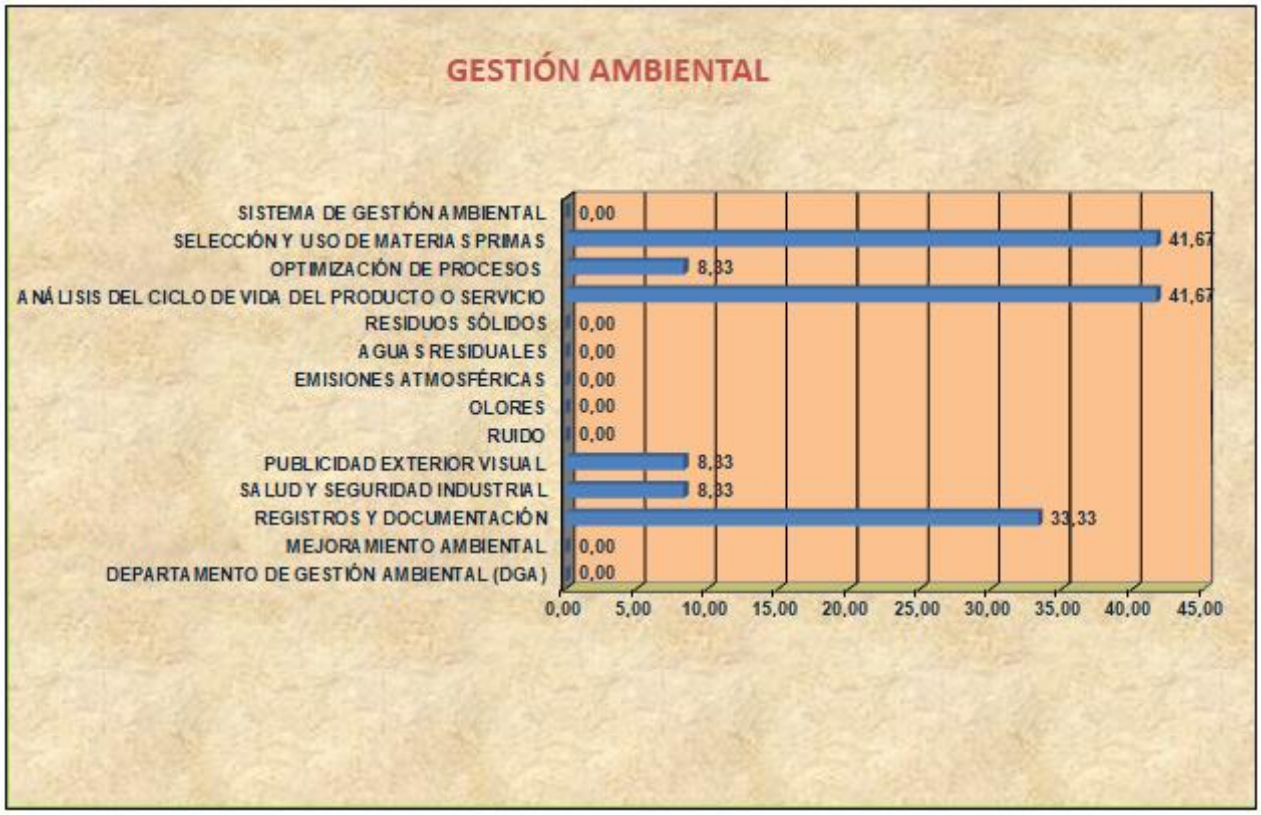


Gráfico 13. Gestión Ambiental

El uso de los materiales se realiza conforme a las cantidades que se requieren para ejecutar un trabajo, de esta forma se aprovecha al máximo los recursos sin generar desperdicios, en ocasiones se reutilizan algunos materiales. Sin embargo, esta empresa no cuenta con políticas ni programas ambientales que logren generar un impacto de responsabilidad ambiental y esto es obedece a la falta de conocimiento en los programas ambientales.

Responsabilidad Social

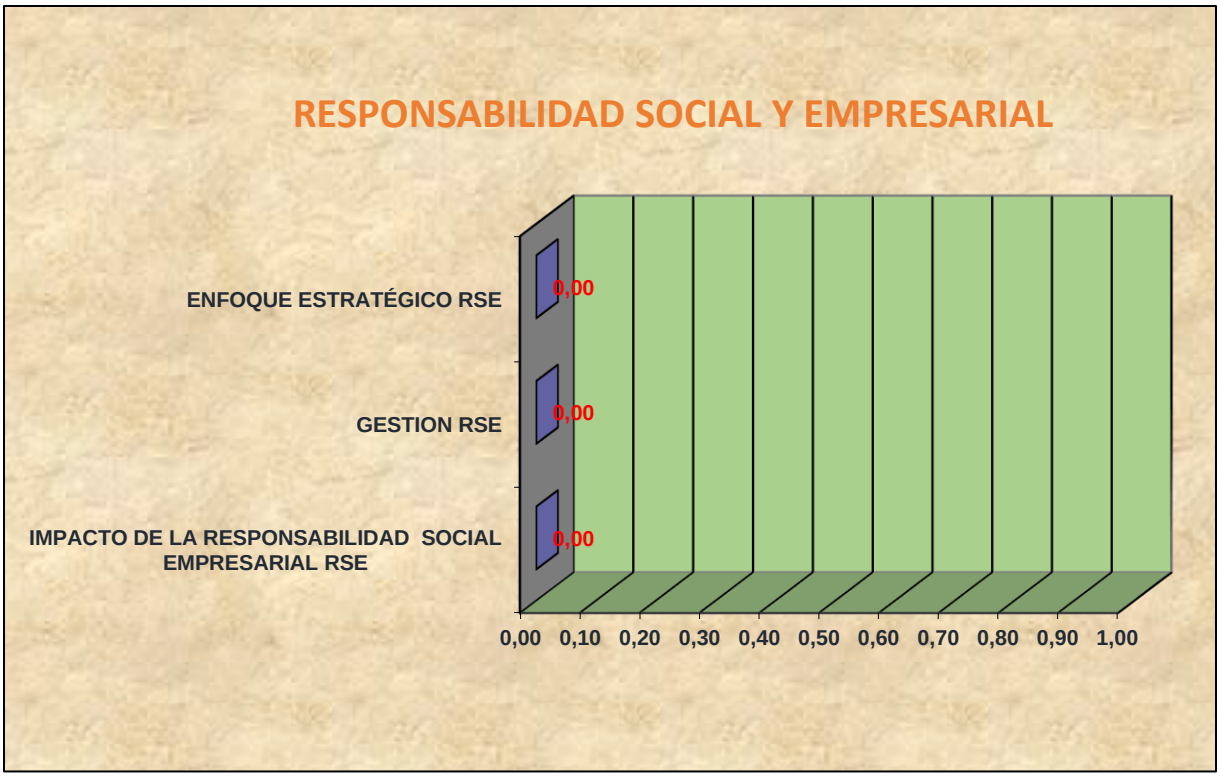


Gráfico 14. Responsabilidad Social

La empresa no cuenta actualmente con un plan de responsabilidad social, no genera actividades que estén documentadas las cuales sean encaminadas a generar un impacto a la sociedad. Dentro de las observaciones que realiza el gerente, indica que la elaboración de avisos se realiza con iluminación LED, que si bien él sabe que eso aporta al medio ambiente porque esta iluminación no utiliza gases o mercurio que producen el efecto invernadero, no es formal ante entidades que lo regulan.

Planteamiento y Formulación del Problema

Áreas con menor Puntuación

De conformidad con la Matriz MMGO se identifica que la empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor, fue creada de una manera empírica y no contó con una asesoría profesional, lo cual obligó a que el gerente junto con su equipo de trabajo desarrollara las funciones de acuerdo al volumen de trabajo diario. No se basó en una planeación, y tampoco tuvo en cuenta el desarrollo de la capacidad de abastecimiento.

La necesidad de obtener ingresos para cubrir deudas adquiridas en el proceso de independización, hizo que se tomaran decisiones de manera apresurada con relación a la organización de sus procesos y al transcurrir los años el Gerente ha sentido que tiene mucha carga laboral por que ejerce muchas funciones a la vez, y como consecuencia lo han afectado en su salud física y emocional, en ocasiones los clientes se han ido con la competencia por el incumplimiento en los trabajos solicitados por que no dan abasto, siente que no cuenta con la organización ni con la capacidad para mantener a los clientes y le preocupa retroceder.

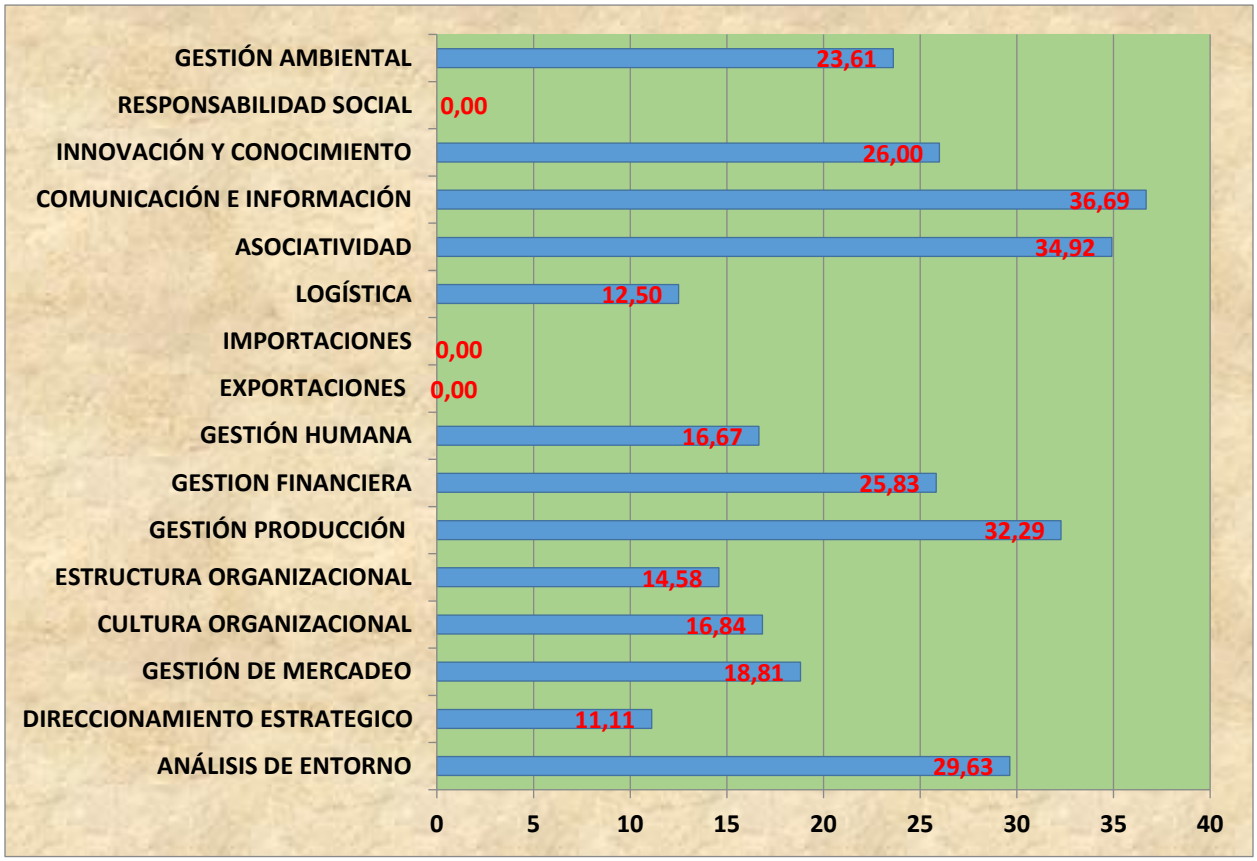
En el informe integral presentado a continuación, se mostrarán los resultados obtenidos para la empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor después del analizar cada entorno y sus variables; en este informe se visualizan las áreas de mayor fortaleza para la empresa, las cuales son importantes mantener como lo son: Comunicación e Información, Asociatividad y Gestión de producción, así como las 3 áreas que se consideran como críticas por su porcentaje más bajo, las cuales deben ser intervenidas ya que están ocasionando cuellos de botella y proyección para su crecimiento y desarrollo, estas áreas son:

- Direccionamiento estratégico 11,11%
- Logística 12.50%
- Estructura organizacional 14.58%

Con el planteamiento de las estrategias se pretende brindar una herramienta al gerente para alivianar las cargas y delegar funciones de una manera más objetiva según las capacidades de cada colaborador. Por otra parte, el gerente tendrá una visión para trabajar el factor motivacional en el desarrollo de las actividades de las personas que trabajen con él, mejorando los procesos y por ende su productividad.

Informe Integral

Gráfico 95. Informe Integral



Identificación del Problema

De acuerdo al informe integral obtenido como resultado de la matriz MMGO se evidencia deficiencia en 3 áreas críticas que están ocasionando cuellos de botella que impide el crecimiento y la expansión de su negocio frente al mercado estas son:

- Direccionamiento estratégico
- Logística
- Estructura organizacional.

El área de direccionamiento tuvo una puntuación de 11.11% la más baja en el estudio, seguido de Logística con una puntuación de 12.50% y Estructura organizacional de 14.58%. Sin duda, estas áreas influyen por sus resultados de manera negativa en su operación.

La empresa requiere una pronta intervención en compañía del gerente ya que es una persona con un conocimiento importante frente a la razón social de su empresa, pero por sus diferentes ocupaciones no le es posible detectarlas. Por lo cual, en su compañía se pretende diseñar aquellas estrategias, que permitan su intervención y que deben ir encaminadas al cumplimiento de los objetivos para mejorar el desarrollo en sus procesos y evitar retrasos en la productividad.

Por lo que se plantea la pregunta problematizadora:

¿Cómo formular un plan de mejoramiento organizacional para la empresa de publicidad José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor mediante el diagnóstico de la herramienta MMGO para optimizar los procesos en la elaboración de piezas publicitarias?

(EL TIEMPO) (DINERO) (Expanisión Datosmacro.com) (Publicina.files) (Espinosa J. R., 2020)

NOTA: La empresa no cuenta con Estados Financieros para visualizar la contabilidad y dejar registro en el sistema, por lo cual esta información no se incluyó en la matriz MMGO en el libro Indicadores Financieros. Actualmente la empresa no lleva el libro fiscal.

Propuesta Solución

Una vez realizado el diagnóstico e identificadas las áreas con menor puntuación se propone al gerente tomar estas 3 áreas que se identificaron como críticas, con el fin de alinearlas a lo que él quiere como empresario para lograr su crecimiento y expansión.

Se propone hacer una propuesta general para las áreas con menor puntaje que puedan trabajar en compañía de su equipo de trabajo, se sugiere al gerente aprovechar el bagaje en el sector y su amplio conocimiento para transmitirlo a sus empleados, soltar y delegar funciones para que él se ocupe de la gerencia y disminuya su operatividad

Por otra parte, se reserva un espacio de 4 horas de reunión con el gerente para presentarle los resultados y para conocer cuál es la perspectiva de él frente a este estudio y a sus resultados; una vez se conozca su pensamiento y la proyección de su visión, se tomará nota de cada idea y se irán organizando en conjunto para proceder con la propuesta final, según como se observa en la propuesta de los 3 entornos evidenciados como críticos.

Es importante contar con el compromiso y con la disposición de él y de sus empleados para aceptar la implementación de estas estrategias las cuales pretenden impactar de manera positiva en los resultados, en la organización, en la visión, en el desarrollo de los procesos y en búsqueda de nuevos clientes y su fidelización.

Áreas a Intervenir

Direccionamiento estratégico 11.11

La empresa José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor no cuenta con un direccionamiento estratégico, por lo que se realiza una propuesta basada en el planteamiento del Autor (Camacho M) en donde se define al direccionamiento estratégico como “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

Para lograr esta propuesta, se aplican las matrices de Evaluación de Factores Externos EFE y de Evaluación de Factores Internos EFI, con el fin de identificar las Fortalezas y Amenazas desde el ámbito externo, así como las Fortalezas y Debilidades desde la perspectiva interna, y con estos resultados determinar el análisis DOFA de la organización. Este análisis se realizó en conjunto con el Gerente, ya que es quien conoce detalladamente su operación y es la fuente principal para identificar estos elementos. En este paso se presentó un listado de los factores que afectan a la organización para calificar y establecer las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas para desarrollar las matrices EFE y EFI.

Las matrices EFE y EFI se evalúan con puntajes entre 1 y 4, siendo 1 y 2 puntajes negativos (lo que establece en la EFE las amenazas y en la EFI las debilidades); y 3 y 4 puntajes positivos (que representan las oportunidades en la EFE y las fortalezas en la EFI). Según esto, el puntaje de quiebre es 2.5, que representa el punto medio. Calificaciones menores de 2.5 indican que la organización se encuentra en situación desfavorable, y de 2.5 o más, es una situación favorable.

Matriz EFE

Para la realización de esta matriz, se toman los aspectos más relevantes del entorno y se establece su peso según el comportamiento de la actividad económica. De acuerdo con estos parámetros se califica la situación de la empresa respecto a estas variables y se determina el ponderado de cada una, para identificar los factores más críticos consecuentemente con el puntaje obtenido, y el valor que se pierde en su ponderación.

Realizando el análisis del resultado de la matriz EFE, se evidencia un resultado del 2,57 siendo un resultado favorable para la empresa con relación al entorno, se muestra que el valor promedio es de oportunidad es 3.6 y el de amenazas de 1.6, lo cual es favorable porque hay mayor oportunidad a nivel empresarial, pero es importante a nivel interno fortalecer esas debilidades para preparar la empresa a los cambios fluctuaciones externas que no son posibles de controlar.

	Factores Externos Clave	Importancia Peso	Ponderación Evaluación	Estado	Valor Perdido	Prioridad
Fortalezas						
1	Desarrollo e Innovación de nuevos productos	0,1	3	0,3	0,1	Baja
2	Apertura de nuevos mercados	0,16	4	0,64	0	Baja
3	Fácil adquisición de materia prima	0,09	4	0,36	0	Baja
4	Adquisición de créditos	0,07	3	0,21	0,07	Baja
5	Reapertura del sector económico	0,08	4	0,32	0	Baja
Debilidades						
6	Afectaciones económicas del país	0,08	2	0,16	0,16	Media
7	Precios Altos	0,12	1	0,12	0,36	Alta
8	Entrada de nuevos competidores	0,14	1	0,14	0,42	Alta
9	Falta de Insumos	0,11	2	0,22	0,22	Alta
10	Cambio de Gobierno	0,05	2	0,1	0,1	Media
Total		**1**		**2,57**		

Vale la pena resaltar que las variables que más influyen de forma negativa en el puntaje son los altos precios de materias primas, la entrada de nuevos competidores y la falta de insumos, lo que encarece el proceso de producción. Estos elementos son los que requieren la mayor atención al formular la Matriz DOFA.

MATRIZ EFI

Esta matriz se realiza analizando los factores internos más relevantes en el funcionamiento de la empresa, según las condiciones de la industria, y al igual que la EFE se califica la situación de la empresa respecto a estas variables y se determina el ponderado de cada una, para identificar los factores más críticos consecuentemente con el puntaje obtenido, y el valor que se pierde en su ponderación.

Lo que muestra el resultado de la matriz EFI, es que es una empresa que es encuentra en una posición de balance positivo al tener un resultado de 2.53, con una valoración promedio de las debilidades de 1.2, y de 3.8 en las fortalezas. Las variables que afectan de manera directa el puntaje y que más restan en la capacidad de gestión son la ausencia de Direccionamiento Estratégico y que no cuentan con maquinaria propia, lo que incrementa los costos de operación.

	Factores Internos Clave	Importancia Peso	Ponderación Evaluación	Estado	Valor Perdido	Prioridad
Fortalezas						
1	Buena ubicación	0,1	4	0,4	0	Baja
2	Convenios con proveedores	0,05	3	0,15	0,05	Baja
3	Materiales de excelente calidad	0,15	4	0,6	0	Baja
4	Buen equipo humano de diseño	0,1	4	0,4	0	Baja
5	Buenas relaciones con los clientes	0,1	4	0,4	0	Baja
Debilidades						
6	Falta de Planeación	0,07	1	0,07	0,21	Media
7	Falta de control financiero	0,05	1	0,05	0,15	Media
8	No existen bases de datos de clientes	0,08	2	0,16	0,16	Media
9	Falta direccionamiento estratégico	0,15	1	0,15	0,45	Alta
10	No cuentan con maquinaria propia	0,15	1	0,15	0,45	Alta
Total		**1**		**2,53**		

De acuerdo con los resultados de las matrices EFE y EFI, se plantea el análisis DOFA, así:

Análisis DOFA

El análisis DOFA se realizó en conjunto con el Gerente y con los resultados de EFE y EFI, y una vez se contó con esta información, se realizó la socialización en conjunto y se decidió especificarlas en el análisis, y de esta forma se pudo tener un panorama más claro sobre la situación actual de la empresa frente a los aspectos positivos y negativos y sobre los cuales se debían trabajar.

TABLA 1.

DOFA		Fortalezas	Debilidades
		Buena ubicación Convenios con proveedores Materiales de excelente calidad Buen equipo humano de diseño Buenas relaciones con los clientes	Falta de Planeación Falta de control financiero No existen bases de datos de clientes Falta direccionamiento estratégico No cuentan con maquinaria propia
Oportunidades	Desarrollo e Innovación de productos Apertura de nuevos mercados Fácil adquisición de materia prima Adquisición de créditos Reapertura del sector económico	1. Aprovechar la ubicación y el desarrollo de nuevos productos enla industria para renovar y fortalecer el portafolio. 2. Buscar financiación para fortalecer la posicición del mercado ante nuevos competidores.	1. Fortalecer la posición en el mercado ante la apertura de nuevas oportunidades con los clientes. 2. Realizar el fortalecimiento de la gestión contable y financiera para acceder a créditos de fomento empresarial.
Amenazas	Afectaciones económicas del país Precios Altos Entrada de nuevos competidores Falta de Insumos Cambio de Gobierno	1. Buscar alianzas con proveedores para garantizar el abastecimiento de materias primas. 2. Buscar financiación para fortalecer la posicición del mercado ante nuevos competidores.	1. Realizar el Direccionameinto Estratégico para formular las bases de la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta el análisis a la matriz DOFA, se establece que, aunque hay varios factores a mejorar la prioridad es la propuesta del Direccionamiento Estratégico para formular las bases de la planeación a corto, mediano y largo plazo. Es por esto que se inicia con el planteamiento que incluya y plasme la misión, visión, objetivos y estrategias; los cuales se presentan en conjunto con el Gerente, alineado a lo que busca lograr con su empresa así:

Misión

Brindar a nuestros clientes soluciones ajustadas a las necesidades publicitarias, generando un aporte para mejorar la productividad de sus negocios

Visión

En el 2027 ser reconocida como una empresa líder en el mercado por:

* Excelencia en la calidad de productos y servicios.
* Innovación con un enfoque hacia el futuro
* Un lugar extraordinario para trabajar, con el mejor talento humano y tecnológico
* Crecimiento sostenible y rentable

Política

Nuestro compromiso está encaminado a la fabricación y distribución de avisos publicitarios hechos 100% en bombillos Led buscando aportar al medio ambiente y al mejoramiento continuo del cambio climático, mediante estándares de calidad cumpliendo con los requisitos de ley, para llegar así a la satisfacción de nuestros clientes, empleados y partes interesadas.

Objetivo Empresarial

- Buscar la satisfacción de los clientes y partes interesadas
- Sorprender e impactar al consumidor final del producto
- Promover el cuidado del medio ambiente
- Poner a disposición del cliente todos los recursos para el desarrollo del producto según sus necesidades

Estrategias

Se proponen las estrategias a corto plazo resultantes de la DOFA, priorizando la formulación del Direccionamiento Estratégico

- Aprovechar la ubicación y el desarrollo de nuevos productos en la industria para renovar y fortalecer el portafolio.
- Buscar financiación para fortalecer la posición del mercado ante nuevos competidores.
- Buscar alianzas con proveedores para garantizar el abastecimiento de materias primas.
- Fortalecer la posición en el mercado ante la apertura de nuevas oportunidades con los clientes.
- Realizar el fortalecimiento de la gestión contable y financiera para acceder a créditos de fomento empresarial.

Logística 12.50

Se identifica que la empresa no cuenta con un proceso de logística organizado, y es importante reforzar esta área para obtener una buena planificación, mejorando la gestión de flujo en lo materiales e inventarios y así tener un buen proceso logístico, para lo cual se propone:

1. Evaluar la capacidad de almacenaje y bodegaje, destinando un espacio adecuado para la reserva de material y un stock de productos.
2. Se propone utilizar la técnica de almacenamiento (Agrupar los productos similares) teniendo en cuenta el espacio del local esto ayuda a reducir el espacio de almacenamiento, también le facilita su búsqueda.

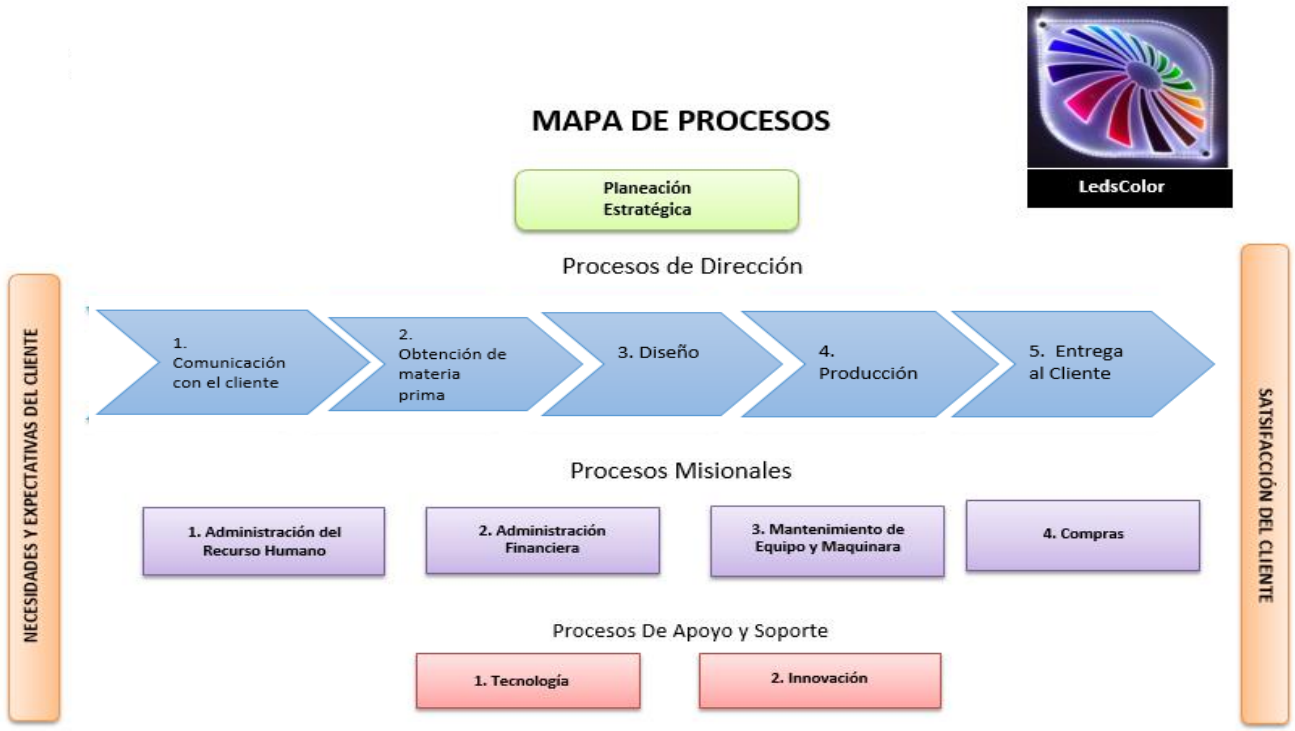
3. Productos personalizados: los que estén específicamente diseñados para la fabricación de piezas detalladas.
4. Se sugiere realizar controles de calidad mensuales en el momento en que compra los materiales y llegan al local, validando su calidad en el momento del almacenamiento.
5. Teniendo en cuenta que es una empresa pequeña y el gerente no cuenta con presupuesto para un software de control de inventarios de alto costo, se recomienda como primera instancia llevar este control a través de SIIGO o World office los cuales permiten llevar un control de manera ordenada, asi como el control del stock de los materiales que se tienen disponibles para la elaboración de las piezas publicitarias, y como segunda instancia en caso de no contar con este presupuesto se sugiere realizarlo a través de la herramienta Excel y cuando la empresa logre su estabilización automatizar el proceso a un software contable.
6. Se sugiere organizar de acuerdo al tipo de trabajo que llega a partir del ingreso de la solicitud, y estimar los tiempos de entrega en los procesos que requiera. Ejemplo: si el servicio corresponde a la elaboración de un aviso, tener un cronograma de actividades bien sea en un calendario grande visible y señalar la duración de cada actividad para dar una fecha de entrega al cliente y así programar las demás solicitudes que lleguen y no represar o comprometerse e incumplir tiempos de entrega.

Estructura organizacional 14.58

José Rubén Espinosa Guevara y/o Ledscolor no cuenta con una estructura organizacional definida, la cual es de suma importancia en una empresa ya que esto es como la columna vertebral que permite tener un mejor direccionamiento, así como la diferenciación de las tareas en las diferentes áreas. Para lo cual, se propone la implementación del mapa de procesos el cual favorece la visibilidad de los procesos para desarrollar el trabajo e involucrar a los colaboradores y generar valor en cada función.

Imagen 6. Mapa de Procesos

El mapa de procesos permite ver de una manera organizada los diferentes procesos y las actividades que están correlacionadas y aquellos elementos de entrada y salida. Por lo cual, se propone establecer y organizar los procesos de la empresa a través de la implementación del siguiente mapa de procesos, en donde las figuras azules nos muestran el proceso básico y fundamental de la empresa, las figuras color lila representan los procesos misionales son los que permiten seguir con la cadena de valor en el proceso al cliente y las figuras en color rojo representan los procesos de soporte que brindan apoyo a la operación de la empresa.



Marco Teórico

Basados en el marco teórico se denotan aportes sobre las investigaciones que se realizaron en el presente trabajo sobre la problemática actual de la empresa y las contribuciones de algunos autores frente a estos conceptos y de la importancia en la implementación en el proceso administrativo de una empresa.

De acuerdo al autor (Ansoff, (1977)) el direccionamiento estratégico es el resultado que permite el logro de los objetivos de la organización a futuro, sin dejar de un lado la importancia del área operativa la cual soporta los procesos. (Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504)) afirman que el direccionamiento estratégico tiene como objetivo el planteamiento de las estrategias y los planes de acción como medida preventiva y anticipatoria a posibles hechos no previstos. Por lo que es importante conocer el estado de la empresa para saber tomar decisiones acertadamente. (a Rumelt, Schendel y Teece (Rumelt et al., 1994), s.f.) relacionan el direccionamiento estratégico con la dirección de las organizaciones incluyendo aquellas inquietudes o preocupaciones que tienen los gerentes frente a los casos de fracaso y éxito

Desde la perspectiva de (Frederick W. Taylor, S.F) se basa en la división de trabajo, en donde los empleados aumentan su productividad al dividir y asignar las tareas, generando mayor producción a menos costo. Por otra parte (Henri Fayol, 1916) y sus 14 principios propone en su teoría clásica lograr la eficiencia a partir del trato justo y amable, aumentando la productividad cuando los trabajadores se sientan en un lugar correcto para trabajar a partir de la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Desde la perspectiva de Fayol se fundamentan los 14 principios de la administración como esenciales en la dirección y organización de los mandos intermedios para interactuar con los trabajadores, así como en la toma de decisiones (Los 14 principios de H. Fayol para administrar una empresa, S.F) en la que propone la División del trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés individual al general, Remuneración, Jerarquía, Centralización, Orden Equidad, Estabilidad, Iniciativa, Espíritu de Cuerpo.

Para profundizar sobre la dirección estratégica, es importante destacar la concepción de Estrategia, diseñada por autores tales como: (Alfred Chandler (1962), s.f.) define la estrategia como el diseño de los objetivos a largo plazo, estableciendo recursos y efectuando las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La logística hace parte esencial de las organizaciones tanto en su implementación como en su planeación a partir del estudio y análisis de las variables que pueden afectar el proceso. Este proceso se constituye por el almacenamiento, transporte, producción y mantenimiento que permiten conservar la materia prima o elementos necesarios para el proceso de fabricación o rotación de mercancías.

Para (Ronald H. Ballou, 2008), la logística es: “todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable”.

Teniendo en cuenta las teorías de los autores citados, es importante que las empresas definan un modelo direccionamiento estratégico, constituido como el eje principal de toda organización, ya que sobre este se puede realizar la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, permite tomar las

aquellas acciones necesarias para fortalecer y optimizar los diferentes procesos fortaleciendo y mejorando la competitividad en el mercado.

Plan de Acción

Teniendo en cuenta lo evidenciado en el estudio realizado bajo el diagnóstico de la matriz MMGO, se han identificado falencias en los procesos de Direccionamiento estratégico, Logística y Estructura organizacional, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos y su organización. Para lo cual, se propone un plan de acción basado en:

- En la creación de un direccionamiento estratégico que esté alineado a la proyección de lo que espera el gerente
- Evaluación del proceso logístico, con relación a la capacidad de almacenamiento y bodegaje y manejo de stock de inventarios
- Organización en su estructura organizacional y la organización de los procesos.

Áreas a Intervenir

Direccionamiento estratégico 11.11

Propuesta 1.

Se sugirió al gerente crear un Direccionamiento estratégico el cual se propuso y se desarrolló, en compañía del gerente, en el texto de “Áreas a intervenir – Direccionamiento estratégico pág. 53 a 56 del presente trabajo” mediante el cual se deja por escrito y como es la única persona a cargo de este proceso el gerente lo firma y lo aprueba, para lo cual se desarrolló: Misión, Visión, Política, Estrategias, Objetivo Empresarial. (desarrollados en la propuesta de solución, pág. 55)

Propuesta 2.

A partir del siguiente proceso se sugiere su implementación para el almacenamiento de la mercancía y organizar un espacio adecuado para organizar los stocks de elementos necesarios para la elaboración de las piezas publicitarias o avisos exteriores.

Compra directa en el almacén de materia prima

Recepción de materia prima comprada

Revisión de compra

Envío hasta la empresa

Revisión de materia prima comprada

Organización en la estantería

Registro de Inventario en Herramienta de Excel o software seleccionado

Propuesta 3.

Se desarrolló el mapa de procesos para que los procesos se lleven a cabo de una manera más organizada y eficiente.

El desarrollo del estudio se realizó a partir del 10 octubre y finalizó el 24 de octubre del 2020. A partir de la información suministrada se procede con el desarrollo del plan de acción desarrollado en el mes de noviembre acorde a lo identificado con el estudio de la matriz MMGO.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

#	ACTIVIDAD	Noviembre																					
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Reunión con el gerente para presentación de resultados																							
2	Desarrollo del Direccionamiento estratégico Misión, Visión, políticas, Objetivos																							
3	Estructuración de procesos - Entender y desarrollar el macroproceso de la organización creando estructura y forma																							
4	Estructuración del mapa de procesos																							
5	Definición del proceso de logística para facilitar los procesos de producción, inventario de mercancías y optimización de tiempo y procesos																							

Actividad	Horas de Trabajo	Costo x hora	Costo Total	Indicador	Responsable
Actividad 1	1 Hora	$ 25.000	$ 25.000		Angélica Aponte (Estudiante) y José Rubén Espinosa (Gerente)
Actividad 2	5 Horas	$ 25.000	$ 125.000	Elaboración del Direccionamiento estratégico	
Actividad 3	15 Horas	$ 25.000	$ 375.000	Desarrollo de los los macroprocesos	
Actividad 4	5 Horas	$ 25.000	$ 125.000	Elaboración del mapa de procesos	
Actividad 5	5 Horas	$ 25.000	$ 125.000	Implementación del proceso de logística	
Total			**$ 775.000**		

Lecciones Aprendidas

Durante el desarrollo de este trabajo y en compañía del gerente el señor José Rubén Espinosa, fue una experiencia enriquecedora, al darme la oportunidad de realizar este diagnóstico y poder aplicar mis conocimientos en lo estudiado de mi carrera como administradora de empresas, logrando elaborar de una manera práctica y aplicándolo al contexto real de una empresa.

Fue una experiencia muy satisfactoria, ya que era la primera vez que utilizaba esta herramienta MMGO y que a la vez tenía la oportunidad de estar en una prueba de campo en una empresa real, en donde muy seguramente serán primeros pasos de consultoría a una empresa.

Sin embargo, fue un poco difícil lograr realizar la entrevista ya que el volumen de trabajo en la empresa era alto y al no contar con el personal para cada cargo fue un poco complicado organizar estos espacios con el gerente, quien era la única persona que conocía con exactitud estos procesos.

Pese a no contar con experiencia en consultoría, me sentí muy bien al interactuar con el gerente y conocer la historia de emprendimiento y la forma en cómo mi estudio y el diagnóstico de la herramienta brindaron bases de mejoramiento a su empresa.

Conclusiones

El desarrollo del trabajo me permitió aplicar los conocimientos aprendidos en la teoría, me fue de gran utilidad las explicaciones aprendidas en clase. Tuve la oportunidad de plantear y desarrollar un direccionamiento estratégico, orientar sobre el proceso de almacenamiento y logística, y también crear el mapa de procesos para la empresa para organizar de una manera más eficiente los procesos.

Sin embargo, al enfrentarme al análisis de una empresa real, logré entender que emprender va más allá de tener una buena idea de negocio, para tener organizaciones exitosas se deben implementar las normas y políticas, así como la inversión en los diferentes procesos, tecnológicos, financieros y de recursos humanos, es importante diseñar objetivos claros y alcanzables.

Para tener una empresa competitiva no basta solo con tener un buen producto, es indispensable crear valores agregados que permitan generar un sello diferenciador en el mercado, estos abarcan diferentes estrategias que se enfocan en las necesidades de los nuevos clientes y en la fidelización de los ya existentes, a través del control de sus procesos y de la implementación de ideas innovadoras.

Bibliografía

a Rumelt, Schendel y Teece (Rumelt et al., 1994). (s.f.). Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n21/v13n21a08.pdf

Alfred Chandler (1962). (s.f.). Obtenido de file:///C:/Users/Maria%20Angelica/Downloads/Dialnet-LaRelacionEntreLaEstrategiaYLaEstructura-2486931.pdf

Ansoff, (1977). (s.f.). *Dirección esratégica.* Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf

Asobancaria. (10 de 06 de 2022). Obtenido de Tasas de Interés: https://www.valoraanalitik.com/2022/06/10/asobancaria-tasas-de-interes-colombia-llegando-a-75-en-2022/

Banco de la República. (s.f.). Obtenido de ¿Qué ha hecho el Banco de la República para enfrentar el impacto de la pandemia en la economía?: https://www.banrep.gov.co/es/medidas-banrep-covid-19-0

Banco de la República. (2020). Obtenido de Medidas de política monetaria: https://www.banrep.gov.co/es/medidas-banrep-covid-19-0

Camacho M, M. (s.f.). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Calidad. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1oa55LlvrchJboB4G9PO8c15-0k0d4cR-/view

Cámara de Comercio de Bogotá. (15 de Febrero de 2022). Obtenido de Encuesta de Percepción y Victimización de Bogotá 2021: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27414

Colombia.AS. (06 de Octubre de 2021). Obtenido de Inseguridad en Colombia: horas en que se cometen más robos: https://colombia.as.com/colombia/2021/10/07/actualidad/1633568139_078695.html

Colprensa (Caracol Radio). (01 de Mayo de 2022). *Caracol Radio*. Obtenido de ¿Por qué el desempleo sigue más alto que antes de la pandemia?: https://caracol.com.co/radio/2022/05/01/nacional/1651437482_039312.html

DINERO. (s.f.). Obtenido de Desempleo: https://www.dinero.com/economia/articulo/cifra-de-desempleo-en-colombia-en-agosto-de-2020/301915#:~:text=Desempleo%20de%20Colombia%20fue%20de%2016%2C8%25%20en%20agosto%20de%202020,-El%20Dane%20inform%C3%B3&text=De%20acuerdo%20con%20el%20Dane,%25%20hasta%2

El diario la República . (16 de Febrero de 2021). Obtenido de https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-6-8-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632

El Espectador. (31 de Mayo de 2022). Obtenido de https://www.elespectador.com/economia/tasa-de-desempleo-se-situo-en-112-en-abril-de-2022/

El Portafolio. (15 de Febrero de 2022). Obtenido de Bogotá, con la percepción de inseguridad más alta en 6 años: https://www.portafolio.co/tendencias/bogota-con-la-percepcion-de-inseguridad-mas-alta-en-6-anos-561756

EL TIEMPO. (s.f.). Obtenido de Numero de habitantes Bogotá: https://www.eltiempo.com/bogota/numero-de-habitantes-de-bogota-segun-el-censo-del-dane-384540

Encuesta de percepción y victimización de Bogotá 2021,CCB. (15 de Febrero de 2022). Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/27414/Encuesta%20de%20percepci%c3%b3n%20y%20victimizaci%c3%b3n%20Bogot%c3%a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinosa, J. R. (17 de Octubre de 2020). (A. Aponte, Entrevistador)

Espinosa, J. R. (19 de 0ctubre de 2020). (M. A. Miranda, Entrevistador)

Espinosa, J. R. (11 de Octubre de 2020). Catálogo de Productos y Servicios. (A. Aponte, Entrevistador) Bogota.

Espinosa, J. R. (19 de Octubre de 2020). Fuente propia. (A. A. M, Entrevistador)

Espinosa, J. R. (18 de Octubre de 2020). Fuente Propia. (A. Aponte, Entrevistador)

Espinosa, J. R. (19 de Octubre de 2020). Fuente Propia. (A. Aponte, Entrevistador)

Espinosa, J. R. (11 de Octubre de 2020). Reseña Histórica Ledscolor. (M. A. Miranda, Entrevistador)

Expanisión Datosmacro.com. (s.f.). Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia#:~:text=La%20cifra%20del%20PIB%20en,los%2050%20pa%C3%ADses%20que%20publicamos.

Frederick W. Taylor. (S.F). Obtenido de https://tic.uis.edu.co/users/ipred/repositorio/OVAs/OVA_HISTORIA/OVA_HISTORIA/autores/autores1/autores1.pdf

García[a], J. Z. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n2/m4.html

Google maps (Bogotá, Barrio 7 de Agosto). (2022). *Datos del mapa*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=cra+17+%23+66+13&rlz=1C1ALOY_esCO944CO944&sxsrf=ALiCzsY8Eb6EPctxWmCCs5r1LyRya2CVjw%3A1658797675031&ei=az7fYpnFAcHrkvQP3YKg8Aw&ved=0ahUKEwjZprLxrpX5AhXBtYQIHV0BCM4Q4dUDCA4&uact=5&oq=cra+17+%23+66+13&gs_lcp=Cgdnd3Mtd2l6EAMyBw

Guevara, R. E. (18 de Octubre de 2020). (M. A. Aponte, Entrevistador)

Guevara, R. E. (19 de Octubre de 2022). (M. A. Aponte, Entrevistador)

Henri Fayol. (1916). Obtenido de https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/

INNpulsa. (20 de Julio de 2020). Obtenido de MinComercio e iNNpulsa presentan el proyecto de la Ley de Emprendimiento: https://www.innpulsacolombia.com/innformate/mincomercio-e-innpulsa-presentan-el-proyecto-de-la-ley-de-emprendimiento

Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504). (s.f.). Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf

Los 14 principios de H. Fayol para administrar una empresa. (S.F). Obtenido de https://asociacionmetal.com/los-14-principios-h-fayol-administrar-una-empresa/#:~:text=Henri%20Fayol%20desarroll%C3%B3%20lo%20que,m%C3%A9todos%20de%20direcci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20innovadores.

Marketing Directo. (22 de Septiembre de 2019). Obtenido de La tecnología ha revolucionado la publicidad, pero sin creatividad no emociona: https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-tecnologia-ha-revolucionado-la-publicidad-pero-sin-creatividad-no-emociona

Portafolio. (2021). Obtenido de Tasa de desempleo en Colombia fue de 12,3 % en agosto: https://www.portafolio.co/economia/en-vivo-desempleo-en-colombia-durante-agosto-de-2021-556859

Portafolio. (17 de Mayo de 2022). Obtenido de Cómo influye la incertidumbre de las elecciones en la inversión: https://www.portafolio.co/negocios/inversion/elecciones-presidenciales-como-influye-la-incertidumbre-en-la-inversion-565552

(s.f.). propia.

Publicina.files. (s.f.). Obtenido de Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria: - https://publiclina.files.wordpress.com/2013/01/cc3b3digo-colombiano-de-autorregulacic3b3n-publicitaria.pdf

Ronald H. Ballou. (9 de Diciembre de 2008). *Aproximación Teórica al Concepto Integral de Logística*. Obtenido de file:///C:/Users/Maria%20Angelica/Downloads/931-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1720-1-10-20190817%20(1).pdf

UCEP. (2018). Obtenido de https://www.ucepcol.com/

Vanguardia. (25 de Octubre de 2019). Obtenido de Publicidad para Millenials: Hacer que se sientan parte de la marca: https://www.lavanguardia.com/vida/20191025/471178752059/publicidad-para-millennials-hacer-que-se-sientan-parte-de-la-marca.html

VENEMEDIA COMUNICACIONES C.A. (s.f.). *EL TIEMPO*. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de Numero de habitantes Bogotá: https://www.eltiempo.com/bogota/numero-de-habitantes-de-bogota-segun-el-censo-del-dane-384540

Escuela de Administración de Negocios-EAN-Universidad. (25 de noviembre de 2021). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” caso empresarial FF Soluciones SA. https://repository.ean.edu.co/handle/10882/3704

ISO (Organización Internacional de Normalización). (2021). ISO 9000:2015(es)

Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es

ISO 26000: 2010 como hace referencia en ISO 26000:2010(es). Guía de responsabilidad social Guidance on social responsibility. https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es

6