

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROMOCIONES LA GRAN
MANZANA Y FORMULACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL
OPERACIONAL**

ESTUDIANTE:

GIYITH CAROLINA ARANZAZU DURÁN

CÓDIGO: 2186778

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA
Y A DISTANCIA**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ

BOGOTÁ, 1 DE ABRIL DE 2019

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROMOCIONES LA GRAN
MANZANA Y FORMULACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL
OPERACIONAL**

ESTUDIANTE:

GIYITH CAROLINA ARANZAZU DURÁN

CÓDIGO: 2186778

DOCENTE:

YENNY KATHERINE PARRA ACOSTA, PhD.

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS VICERRECTORÍA DE UNIVERSIDAD ABIERTA
Y A DISTANCIA**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIO BOGOTÁ

BOGOTÁ, 1 DE ABRIL DE 2019

Tabla de contenido

1. Introducción	9
2. Justificación	11
3. Objetivos	13
3.1. Objetivo general	13
3.2. Objetivos específicos	13
4. Caracterización de la empresa	14
5. Desarrollo.....	16
5.1. Contexto de objeto de estudio	16
5.1.1. Análisis de Macroentorno - Matriz análisis de tendencias (PESTEL).....	16
5.1.2. Análisis de Microentorno – Análisis competitivo MAC.....	19
5.2. Diagnóstico.....	22
5.2.1. Matriz EFE.....	22
5.2.2. Matriz EFI.....	24
5.2.3. Matriz PEYEA.....	27
5.2.4. Matriz cuantitativa para valorar estrategias	30
5.3. Planteamiento y formulación del problema.....	32
5.3.1. Perspectiva financiera.....	33
5.3.2. Perspectiva del cliente.....	34
5.3.3. Perspectiva procesos internos.....	34
5.3.4. Perspectiva formación y crecimiento de gestión humana.....	35
5.4. Propuesta de solución	36
5.5. Marco de referencia	39
5.6. Plan de acción	43
5.6.1. Perspectiva financiera.....	43
5.6.2. Perspectiva del cliente.....	44
5.6.3. Perspectiva procesos internos.....	44
5.6.4. Perspectiva formación y crecimiento de gestión humana.....	45
5.7. Balanced Scorecard	56
5.8. Diagrama de Gantt.....	60
6. Lecciones aprendidas	64

7. Conclusiones y recomendaciones	65
8. Bibliografía	67
9. Anexos	71

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz PESTEL de la empresa Promociones La Gran Manzana	17
Tabla 2 Matriz de análisis competitivo de la empresa Promociones La Gran Manzana	19
Tabla 3 Matriz de evaluación de Factores Externos	23
Tabla 4 Matriz de evaluación de Factores Internos.....	25
Tabla 5 Matriz PEYEA de la empresa Promociones La Gran Manzana	28
Tabla 6 Matriz Cuantitativa para valorar estrategias de la empresa PLGM	31
Tabla 7 Plan de Acción	48
Tabla 8 BSC	58

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Promociones La Gran Manzana.....	15
Figura 2. Posición estratégica de la empresa Promociones La Gran Manzana.....	29
Figura 3. Diagrama de Gantt para la empresa Promociones La Gran Manzana	61

Abstract

This study is based on the company Promociones La Gran Manzana, which has several organizational problems, mainly in the operational and administrative areas. In order to generate improvements in the company, alternatives and viable solutions are proposed through the formulation of a strategic action plan.

Based on the diagnosis, it is possible to identify and formulate the various problems of the company under study, on which the proposed solution is based and developed. Finally, the action plan is drawn up, which takes into account dates, objectives, strategies, among other fundamental aspects that are aimed at achieving positive results for the organization.

Through the implementation of the action plan, significant impacts and results are expected for Promociones La Gran Manzana, mainly reflected in a considerable improvement in internal administration, which would allow various advances as greater efficiency in processes and a significant increase in workers motivation.

Key words: Strategic management, inventory management, competitive value, work motivation, process optimization.

Resumen

El presente trabajo de grado se desarrolla con base al análisis de la empresa Promociones La Gran Manzana, en la cual se identifican diversos aspectos y problemáticas organizacionales a nivel interno y externo, para las que se plantean alternativas y soluciones viables mediante la formulación de un plan de acción estratégico.

Partiendo del diagnóstico es posible identificar y formular los diversos problemas que presenta la empresa objeto de estudio, con base en los cuales se desarrolla la propuesta de solución. Finalmente se elabora el plan de acción, en el que se tienen en cuenta fechas, objetivos, estrategias, entre otros aspectos fundamentales que se encaminan al logro de resultados positivos para la organización.

Mediante la implementación del plan de acción se esperan impactos y resultados importantes para la productividad de Promociones La Gran Manzana, principalmente reflejados en una mejora considerable en la administración interna, que permita lograr diversos avances como mayor eficiencia en los procesos y un aumento significativo en la motivación de los trabajadores.

Palabras clave: Gestión estratégica, manejo de inventarios, valor competitivo, motivación laboral, optimización de procesos.

1. Introducción

La presente investigación tiene como tema principal la aplicación de la gestión estratégica en la empresa Promociones La Gran Manzana. Este tipo de gestión se define como “el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo” (Marciniak, 2012).

La gestión estratégica se encarga de dirigir a la organización hacia un futuro deseado, mediante el cumplimiento de objetivos y recopilación de información con ayuda de diversas herramientas, para una posterior toma de decisiones acertadas frente a ciertas situaciones.

Este proceso comienza con un análisis de la condición actual de la empresa, identificando los diferentes aspectos que pueden ser optimizados, razón por la cual la compañía objeto de estudio de este proyecto es Promociones La Gran Manzana. En ella se presentan diversos inconvenientes que se pueden solucionar con una buena gestión, logrando un mejor desempeño en sus operaciones y mayor presencia en el mercado objetivo.

La metodología empleada en la investigación inició con una recopilación de información detallada sobre la empresa objeto de estudio, una serie de encuestas realizadas a algunos trabajadores, entrevistas a los directivos, jefes de sección, y un exhaustivo proceso de observación.

En el desarrollo del trabajo de grado se utilizan diferentes herramientas de planeación estratégica, como lo son algunas matrices de análisis de tendencias (PESTEL), análisis competitivo (MAC) y de diagnóstico (PEYEA). Con base en el resultado que estas presentan, a continuación se plantea el problema, teniendo en cuenta diversas perspectivas empresariales.

Finalmente se presenta la propuesta de solución, la cual se fundamenta en algunas teorías administrativas que dan paso a la formulación del plan de acción y sus tiempos de ejecución y duración.

2. Justificación

Teniendo en cuenta que el presente proyecto consiste en el diseño de un plan de acción estratégico para las áreas administrativa y operacional de la empresa Promociones La Gran Manzana, debe decirse que la motivación principal radica en la posibilidad de mejora de diferentes aspectos, teniendo en cuenta el gran potencial que posee la organización.

La información recopilada mediante la investigación compone encuestas realizadas a trabajadores de diferentes secciones y sucesos observados al interior de las tres sedes de la compañía. Con esto fue posible determinar que el personal administrativo no posee el conocimiento adecuado para desempeñar correctamente las funciones de su cargo, la motivación para la mayoría de los trabajadores es escasa, hay mucho desorden en las operaciones y poca inversión en tecnología, entre otros aspectos.

A raíz de la necesidad de lograr mejoras significativas a nivel administrativo y operativo, además de aumentar la utilidad, la motivación de los trabajadores y el crecimiento de la empresa, este proyecto se justifica en el gran potencial que esta posee por su tamaño y trayectoria en el mercado, así como también en la urgencia de mejorar diversos procesos organizacionales y resolver problemáticas internas, lo cual amerita la aplicación de diferentes estrategias para que los gerentes no se vean obligados a cerrar ninguno de los puntos de venta por la incapacidad de sostenimiento.

Este proyecto se realiza porque se percibieron diversas necesidades de mejora en la empresa, tanto desde un punto de vista personal, como desde la apreciación de una gran cantidad de trabajadores y jefes de sección que laboran en la compañía. Dichas problemáticas representan una oportunidad para proponer estrategias que permitan ayudar al personal administrativo a tomar decisiones favorables, además de lograr soluciones acertadas y efectivas, debido a que en este aspecto la empresa nunca ha tenido un direccionamiento claro,

organizado y enfocado a la optimización de varios procesos fundamentales para un buen desempeño.

El fin de esta propuesta es brindar una solución estratégica aplicable a la empresa Promociones La Gran Manzana, organizada en un plan de acción que contenga acciones a realizar, costos realistas, los problemas a resolver, entre otros factores fundamentales para el logro de un verdadero mejoramiento productivo y organizacional que permita alcanzar diferentes objetivos y metas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de acción estratégico para la empresa Promociones La Gran Manzana que le permita optimizar considerablemente su gestión administrativa, para así lograr mejoras en diferentes procesos organizacionales.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las características de la empresa Promociones La Gran Manzana, mediante el análisis de sus áreas funcionales, estructura organizacional, gestión administrativa, políticas internas y desarrollo operacional para determinar su direccionamiento estratégico actual.
- Elaborar un diagnóstico de la empresa Promociones La Gran Manzana, basado en diversas herramientas de gestión estratégica para determinar su situación a nivel interno y externo, identificar problemáticas y plantear soluciones y alternativas viables.
- Establecer una propuesta de implementación de acciones estratégicas para la empresa Promociones La Gran Manzana que realmente le permita mejorar su gestión interna y optimizar sus resultados en diversas áreas, los cuales puedan ser evidenciados por sus trabajadores y clientes.

4. Caracterización de la empresa

Promociones La Gran Manzana es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de diversos productos, principalmente escolares, como libros y artículos de papelería, o también artículos de ferretería, música, fantasía y belleza. Actualmente cuenta con tres puntos de venta ubicados en distintos lugares de la ciudad de Bogotá, Colombia.

La empresa surgió hace más de 20 años, creada por el señor Edgar Ramírez y su esposa Yolanda Moreno, quienes toda su vida habían trabajado con libros, por lo cual decidieron establecer su primer punto de venta, ubicado en la calle 72 # 14-33, en el que inicialmente comercializaron artículos de papelería e implementaron un sistema de compra-venta de libros, el cual fue un aspecto diferenciador, permitiendo un rápido reconocimiento del negocio.

Posteriormente fundaron otro local en el barrio Chapinero, Cra 13 # 60-79 y por último, un punto de venta ubicado en Cedritos Av 19 # 136-24.

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Promociones La Gran Manzana

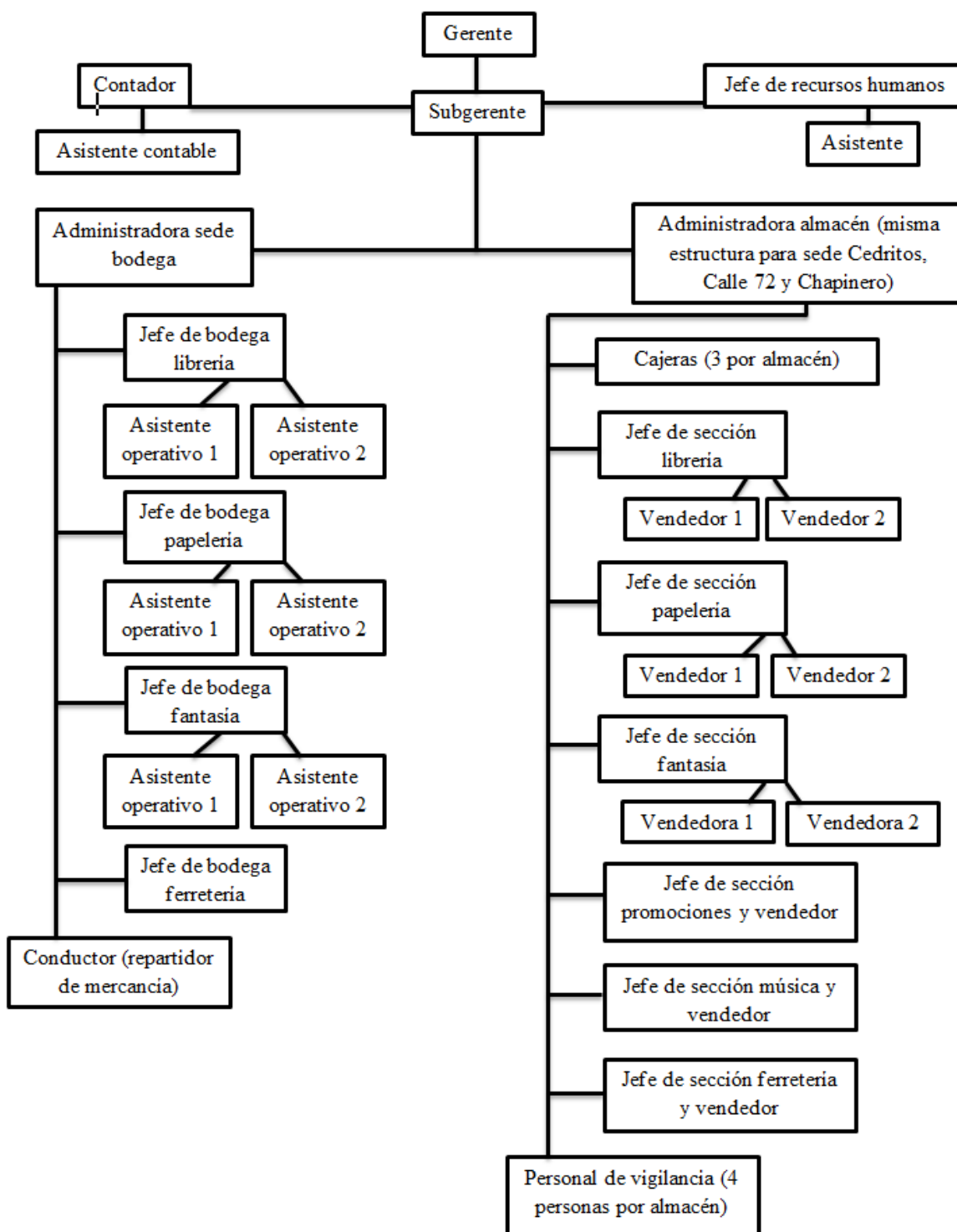


Figura 1. Organigrama de los niveles de autoridad y cadena de mando de la empresa Promociones La Gran Manzana. La compañía no cuenta con uno establecido, por lo cual fue creado para el presente proyecto.

- Marco jurídico:
 - ✓ Constitución legal: es una sociedad anónima simplificada (S.A.S.), la cual se caracteriza por estar constituida por una o varias personas naturales y los socios están obligados a responder hasta el monto de sus aportes.
 - ✓ Tamaño: mediana empresa, ya que tiene alrededor de 125 trabajadores.
- Portafolio de productos y servicios, respecto a las diferentes secciones de los almacenes:
 - ✓ Libros: literatura y textos escolares y universitarios.
 - ✓ Papelería: Artículos escolares e implementos básicos para fines artísticos.
 - ✓ Ferretería: Artículos indispensables para el hogar, mascotas y para mantenimiento o decoración.
 - ✓ Música: CD's, LP's, DVD's, conciertos, películas y tornamesas.
 - ✓ Fantasía: Artículos de belleza, maquillaje y accesorios de joyería.
 - ✓ Promoción: Libros con precio de promoción, juguetes para niños, revistas, pasatiempos y figuras de colección.

La empresa no cuenta con aspectos de planeación estratégica tales como misión, visión u objetivos, por lo tanto, no se relacionan en este apartado.

5. Desarrollo

5.1. Contexto de objeto de estudio

5.1.1. Análisis de Macroentorno - Matriz análisis de tendencias (PESTEL).

Esta herramienta de análisis estratégico permite analizar el entorno en el que opera la empresa e identificar los factores que la afectan actualmente o que podrían hacerlo en el futuro. Es el punto de partida para tomar cualquier decisión estratégica.

Tabla 1

Matriz PESTEL de la empresa Promociones La Gran Manzana

POLÍTICO	ECONÓMICO
<p>*Declaración de impuestos.</p> <p>*Tratados de comercio internacional.</p> <p>*Cambio reciente en el gobierno del país.</p> <p>*La empresa se ve afectada por los recientes cambios en las políticas económicas de los gobiernos. La utilidad disminuye considerablemente por los diversos impuestos que se deben declarar.</p> <p>*Se frena la inversión nacional y extranjera por los conflictos de intereses políticos en el país. Esto afecta a la empresa porque gran parte de sus productos principales son extranjeros. A esto se suma el incremento en el precio de este tipo de productos, dejando cada vez menos ganancia para la organización.</p>	<p>*Aumento dólar</p> <p>*Inflación</p> <p>*Aumento del IVA</p> <p>*Pérdida de poder adquisitivo de los clientes</p> <p>*Variabilidad de la demanda</p> <p>*Aumento de competencia</p> <p>*Incremento considerable en el precio de los productos principales (libros escolares).</p> <p>*Antimonopolio, varias empresas satisfaciendo las necesidades de un mismo mercado.</p> <p>*La empresa pierde influencia en el mercado debido a un gran número de competidores. Además, la piratería creciente de artículos como libros y música perjudica enormemente a la empresa, siendo estos sus principales productos.</p> <p>*Las ganancias de la empresa se ven afectadas por la pérdida de poder adquisitivo de los clientes y por el aumento de precio de sus productos, porque al tener como valor agregado unos descuentos mayores al de la competencia, sus ingresos o utilidad sobre los productos es mucho menor.</p>
SOCIAL	TECNOLÓGICO
<p>*Necesidad de entretenimiento creciente.</p> <p>*Interés en la diversidad de productos.</p> <p>*Población inclinada por el entretenimiento tecnológico.</p> <p>*Interés en la educación virtual y en material educativo virtual.</p> <p>*Clientes con menos interés en la lectura.</p> <p>*Estilo de vida tecnológico y menos interés en los productos tradicionales.</p> <p>*Consumidores interesados en una buena atención al cliente.</p> <p>*Interés en productos innovadores.</p> <p>*La empresa se ve afectada porque muchos de los productos que comercializa se han vuelto poco relevantes o interesantes para la sociedad de hoy en día, por lo que la demanda disminuye constantemente.</p> <p>*El estilo de vida moderno perjudica la rentabilidad y el rendimiento de la empresa (clientes y trabajadores).</p>	<p>*Competencia productos virtuales: Libros completos en PDF, música gratis online y álbumes digitales.</p> <p>*Competidores con avances tecnológicos significativos en sus instalaciones (optimización de operaciones en diferentes áreas)</p> <p>*Dificultades con inventario no sistematizado.</p> <p>*Página web publicitaria poco atractiva, incompleta, no logra captar el interés del público.</p> <p>*La empresa se ve demasiado afectada por la poca capacidad de adaptación a la tecnología, que es uno de los aspectos más importantes para la competitividad hoy en día.</p> <p>*El manejo de inventarios de la forma tradicional está perjudicando considerablemente a la organización.</p>

LEGISLACIÓN	ECOLOGÍA
<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. *Cumplimiento de normas del ministerio del trabajo. *Prevención de riesgos laborales. *Aportes parafiscales para los trabajadores. *La empresa invierte gran parte de sus recursos en la implementación del sistema obligatorio de seguridad y salud en el trabajo. En este aspecto se beneficia considerablemente porque las instalaciones se vuelven mucho más seguras y dignas tanto para los clientes como para los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> *Énfasis nulo de la empresa en las políticas de protección al medio ambiente. *Incremento constante de la contaminación en el país y el mundo entero. *Deterioro de la naturaleza para producción de diferentes artículos (Ej.: libros) *La empresa pierde mercado porque muchos prefieren adquirir cierto tipo de productos o ir a ciertos almacenes que se enfocan en la ecología. Esto hoy en día es un valor agregado muy importante y por esto muchas empresas lo han adaptado. *Necesidad de reciclaje, moderación en consumo de energía.
<p><i>Nota.</i> Análisis de las tendencias del macroentorno de la empresa Promociones La Gran Manzana, considerando diversos aspectos que afectan al país, a la ciudad, al mercado y a la forma en la que opera la compañía.</p>	

Tras el análisis de la matriz PESTEL, se puede evidenciar que la empresa Promociones La Gran Manzana posee una gran dificultad de adaptación a las tendencias tecnológicas, lo cual perjudica enormemente su operación y su poder competitivo en el mercado actual. Es fundamental el énfasis en este aspecto para lograr mejores resultados.

Con respecto al ámbito económico, la empresa tiene ventajas por el manejo de precios inferiores a los de la competencia, lo que permite que muchos clientes adquieran sus productos pese a las nuevas políticas y aumento de impuestos en el país.

En cuanto al ámbito legislativo, la empresa no cumple totalmente con las normas de seguridad y salud en el trabajo, lo cual no solo pone en riesgo a los colaboradores, sino también a los clientes que se encuentran en los almacenes.

También se puede evidenciar que los directivos de la empresa no le prestan mayor atención al ámbito ecológico, pero esto actualmente es fundamental para una organización, dada la importancia de la preservación de los recursos. Este es uno de los factores que la compañía debe comenzar a implementar como parte de la adaptación a las exigencias de su entorno.

5.1.2. Análisis de Microentorno – Análisis competitivo MAC.

Con esta herramienta se comparará la empresa objeto de estudio con sus rivales principales en el mercado, identificado así sus fortalezas y debilidades. Este análisis se realiza con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia, determinando los factores críticos de éxito en la industria.

La información a continuación presentada se recopiló teniendo en cuenta el desempeño general de las tres compañías en algunos aspectos relacionados con su producto principal: los libros. Para comprobar esto fue fundamental el análisis de las páginas de internet que poseen, comparando sus productos, editoriales, precios, etc.

Tabla 2

Matriz de análisis competitivo de la empresa Promociones La Gran Manzana

Factor clave éxito	Pond	La Gran Manzana		Competidor 1: Panamericana		Competidor 2: Librería Nacional	
Calidad y buen manejo de productos	0.2	2	0.4	4	0.8	5	1
Precio económico	0.2	5	1	2	0.4	2	0.4
Variedad de editoriales	0.3	2	0.6	4	1.2	5	1.5
Adaptación a cambios y tecnologías	0.3	1	0.3	5	1.5	5	1.5
Total	1.00		2.3		3.9		4.4

Nota. Análisis de diversos aspectos de perfil competitivo de la empresa Promociones La Gran Manzana, en comparación con dos de sus compañías competidoras más representativas en el mercado del entretenimiento.

Mediante la interpretación de resultados de la tabla 2 se evidencia que la empresa Promociones La Gran Manzana tiene el puntaje más bajo de las tres empresas evaluadas, lo que demuestra que su poder competitivo es mucho menor, comparado con las otras compañías líderes en el mercado. Una puntuación cercana a 1 significa que el rendimiento de la organización es mínimo, una de 2 quiere decir que es bajo, 3 representa una calificación

media y 4 o más se refiere a una valoración alta. A continuación se detallan cada uno de los ítems.

Calidad y buen manejo de productos: En este aspecto, La Gran Manzana presenta algunas debilidades, principalmente relacionadas con el escaso cuidado que tienen los trabajadores al manipular los libros nuevos, el mal estado de las bodegas, poco espacio de almacenamiento y algunos de los libros usados que se compran y re-venden están en muy mal estado, aunque en cuanto a los ejemplares nuevos, la calidad para las tres compañías es la misma porque les distribuyen las editoriales más reconocidas en el país. También es importante destacar que los títulos recientes llegan a esta compañía muchas veces varios días después de su lanzamiento.

En cuanto al almacén Panamericana, la distribución de los artículos en las tiendas es mucho mejor, lo que impide que estos se dañen y el sistema de inventarios que manejan permite que el conteo y distribución de los productos sea efectiva. Lo mismo sucede con la librería Nacional, la cual en esta categoría se destaca por llevar un manejo más organizado de la mercancía. Pese a que también posee un sistema de inventarios, su proceso de clasificación es especial, debido a que en sus bodegas ponen tiquetes a cada uno de los libros, no solo con el precio, sino con el título, género al que pertenecen, entre otras características para poder diferenciarlos y encontrarlos fácilmente. Este manejo también permite que al buscar el título de un libro en el programa, indique exactamente en qué estante de la librería está, lo que hace los procesos más rápidos y efectivos.

Precio económico: En esta categoría, Promociones La Gran Manzana posee el puntaje más alto, debido a que para los libros nuevos maneja un descuento del 10% sobre el precio de la editorial y para los usados un 35%, mientras que Panamericana y la Librería Nacional venden los productos al mismo precio que fijan las editoriales.

Variedad de editoriales: En esta categoría Promociones La Gran Manzana obtiene el puntaje más bajo, dado que maneja únicamente las editoriales más reconocidas del país, tales como Penguin Random House, Planeta, Intermedio y Océano, mientras que solamente con la información recopilada mediante la página de internet de las empresas competidoras, se evidencia que manejan muchas otras editoriales no solo de idioma español, sino también en inglés e incluso la Librería Nacional maneja libros virtuales, para aquellos que no cuentan con posibilidad de importación.

Adaptación a cambios y tecnologías: En esta categoría La Gran Manzana tiene el puntaje más bajo, no sólo porque no cuenta con un sistema de inventarios con lector de códigos de barras, sino porque su página web es demasiado básica. No tiene la posibilidad de búsqueda de los artículos, ni presenta información suficiente y actualizada. Incluso tiene errores de ortografía, mientras que las otras empresas no solo tienen portales web con mucha información, sino que también en ellos anuncian eventos especiales que realizan y promociones. Esta es una de las principales formas de demostrar que la empresa objeto de estudio no se enfoca en la adaptación a las nuevas tecnologías, lo que perjudica en gran medida su operación y rendimiento.

Ante estos resultados se evidencia que Promociones La Gran Manzana debe realizar mayores esfuerzos para mejorar su posición competitiva, principalmente con la implementación de un sistema de inventarios, que permitiría lograr ventajas relacionadas con el aspecto y orden en los puntos de venta. De esta manera no se generarían pérdidas económicas por el conteo erróneo de productos o sobrestock por compras exageradas de un mismo ejemplar usado.

5.2. Diagnóstico

5.2.1. Matriz EFE.

Esta herramienta permite resumir y evaluar información de los factores externos de la empresa.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4.0 (indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria) y el total ponderado más bajo posible es 1.0. (Indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas). (Contreras, 2006)

Los factores externos a evaluar se determinaron teniendo en cuenta los aspectos clave para la empresa en cada uno de los entornos en el año 2018. Estos elementos representan los que de alguna forma afectan a la compañía.

La ponderación se estableció teniendo en cuenta el nivel de importancia de los factores dentro de cada uno de los entornos, logrando un total del 100% y la evaluación para la empresa se califica del 1 al 5, según el peso que tengan estos aspectos sobre la operación de la compañía para determinar su desempeño a nivel externo.

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos

Factor clave	Ponderación	Evaluación	Total
1. Entorno social y Cultural	17		3.6
Necesidad de entretenimiento	6	4	24
Necesidad de empleo	4	3	12
Pérdida de poder adquisitivo	5	4	20
Necesidad de variedad de productos	2	3	6
2. Entorno Político	21		1.8
Tratados comerciales	6	1	6
Crisis política	4	1	4
Crisis económica	9	3	27
Riesgo país	2	1	2
3. Entorno Económico	25		2.6
Crecimiento del país	2	2	4
Inflación, IVA	8	3	24
Nivel de ingreso económico clientes	7	3	21
Limitación de poder adquisitivo	8	2	16
4. Entorno competitivo	37		1.6
Política de competitividad	7	2	14
Responsabilidad social	3	1	3
Contribución medio ambiente	2	1	2
Adaptación tecnologías	9	1	9
Nuevas empresas competidoras	4	2	8
Informalidad	6	2	12
Costos de artículos	6	2	12
Total	100		2.4

Nota. Análisis de factores clave que componen los diferentes entornos que afectan indirectamente a la empresa Promociones La Gran Manzana, con su respectiva puntuación por peso o importancia y puntaje para determinar el desempeño de la compañía a nivel externo.

El resultado de la matriz de la evaluación de factores externos indica que la empresa Promociones La Gran Manzana no está aprovechando adecuadamente las oportunidades, ni está realizando intentos para minimizar los efectos negativos que las amenazas externas pueden causar en ella.

Teniendo en cuenta el promedio obtenido, se destacan con mayor puntaje dos aspectos del entorno social y cultural, que son la necesidad de entretenimiento y la pérdida de poder adquisitivo, debido a que estos influyen significativamente en la demanda de los productos que ofrece la compañía, afectando directamente su nivel de ventas y ganancias.

Algunos de los elementos que posterior al análisis obtienen los puntajes más bajos son tres factores del entorno político, los cuales no afectan la operación de la empresa de manera representativa y tampoco su nivel de demanda. En esta calificación también se destacan aspectos del entorno competitivo, como lo son la responsabilidad social, la contribución al medio ambiente y la adaptación a tecnologías, debido a que la empresa no los tiene en cuenta como algo importante para su funcionamiento y por lo tanto no toma acción respecto a ellas para generar un efecto positivo en su entorno competitivo.

El resultado del análisis determina que es necesario que la compañía realice énfasis en el entorno competitivo, principalmente en adoptar nuevas tecnologías y adecuación a los cambios externos, ya que esto le permitiría lograr una mayor influencia en el mercado, tal como también lo indica la matriz de análisis del microentorno o MAC.

5.2.2. Matriz EFI.

Mediante la matriz EFI se realiza una auditoría interna para identificar las fortalezas y debilidades que existen en todas las áreas funcionales de la empresa Promociones La Gran Manzana y con base en el resultado se formulan estrategias.

Según Casilimas (2013) “este instrumento sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para identificar y evaluar relaciones entre dichas áreas” (p.8).

La auditoría interna de una organización es fundamental para determinar sus mejores virtudes o capacidades para enfrentar con éxito los cambios o retos, además de sus habilidades distintivas para alcanzar un crecimiento y mejora continua. Por otra parte, es posible analizar sus deficiencias y limitaciones, que pueden causar vulnerabilidad en su operación. La principal herramienta para evaluación de estos factores es la matriz EFI. La primera columna de ponderación debe alcanzar un 100% y se puede evaluar de 1 a 5.

El total ponderado de la matriz puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las que están por arriba de 2.5 indican fortaleza a nivel interno. (Contreras, 2006)

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores internos

No.	Eslabones	Ponderado	Evaluación	Total
1	Logística entrada	13		1.4
	Inventarios	5	1	5
	Almacenamiento apropiado	2	2	4
	Productos necesarios únicamente	4	1	4
	Manejo costos bajos	2	3	6
2.	Operaciones	6		1.3
	Control de calidad	1	2	2
	Rapidez en ejecución de procesos	1	2	2
	Política de inventarios	4	1	4
3.	Logística salida	6		1.3
	Distribución almacenes	1	2	2
	Disponibilidad cantidad para venta clientes	4	1	4
	Transporte	1	2	2
4.	Mercadeo	9		3,8
	Comerciales televisivos	2	5	10
	Precios atractivos y económicos	4	4	16
	Ofrecimiento varias líneas de productos	1	3	3
	Anuncios publicitarios	2	3	6
5.	Servicio	10		3,6
	Rapidez en procesos	1	2	2
	Excelente atención	4	4	16
	Obsequios clientes	1	2	2

	Personal capacitado	4	4	16
6.	Compras	7		2.8
	Proveedores de calidad	2	4	8
	Costos bajos	3	2	6
	Compra por volúmenes	1	1	1
	Variedad de proveedores y marcas dependiendo del producto.	1	5	5
7.	Desarrollo tecnológico	10		1
	Software para controlar inventarios	6	1	6
	Equipos modernos que faciliten los trabajos	2	1	2
	Inversión en tecnologías	2	1	2
8.	Infraestructura	17		1.2
	Gestión administrativa apropiada	4	1	4
	Variedad de estantes para almacenamiento	1	2	2
	Mantenimiento instalaciones almacenes	2	2	4
	Establecimiento de metas y objetivos	7	1	7
	Responsabilidad social generación empleo	1	2	2
	Manejo apropiado comunicación	2	1	2
9.	Talento humano	22		1.4
	Capacitación trabajadores	2	3	6
	Opiniones de los trabajadores	4	1	4
	Autonomía	3	2	6
	Política de motivación e incentivos	5	1	5
	Justicia e igualdad	5	1	5
	Apoyo y respeto	3	2	6
	Total	100		1.97

Nota. Análisis de los diferentes eslabones que componen las áreas de la empresa Promociones La Gran Manzana, con sus respectivos factores principales y puntuación para determinar el desempeño organizacional a nivel interno.

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz de factores internos de Promociones La Gran Manzana, se puede evidenciar que como la calificación se encuentra debajo de 2.5, la empresa tiene una gran debilidad a nivel interno, ya que no tiene un buen control de procesos como el manejo de inventarios, el manejo de herramientas tecnológicas o el mejoramiento de la infraestructura, lo cual es bastante grave porque estos aspectos crean muchos otros inconvenientes, como ralentizar los procesos o impedir el cálculo de la mercancía vendida y en stock.

Posterior a la evaluación de la matriz se aprecia que algunos de los puntajes más bajos corresponden al desarrollo tecnológico y la infraestructura, demostrando el poco interés que tienen los directivos de la empresa en mejorar las condiciones para el desarrollo de las actividades, además de la comodidad y seguridad de los clientes y trabajadores. La gestión administrativa inapropiada de la empresa es el principal factor al que se atribuye el resultado negativo que arroja el análisis.

Algunos de los otros puntajes más bajos comprenden la logística de salida, la logística de entrada y las operaciones. Esto se refleja principalmente en el mal control de inventarios y poca disponibilidad de mercancía para la venta, lo cual genera lentitud en la ejecución de procesos.

Los aspectos en los que la empresa demuestra mayor fortaleza a nivel interno son el mercadeo y el servicio. Esto se debe principalmente a los precios competitivos que maneja, a la variedad de productos ofrecidos y a la excelente atención al cliente que ofrecen los trabajadores.

5.2.3. Matriz PEYEA.

Esta herramienta permite adecuar las oportunidades y riesgos externos a los factores y capacidades internas. También facilita la identificación de la posición estratégica de la organización a partir de su fuerza financiera y su ventaja competitiva, así como también permite que la empresa se ubique estratégicamente frente a la fuerza de la industria y frente a un ambiente que puede ser estable o turbulento.

Tabla 5

Matriz PEYEA de la empresa Promociones La Gran Manzana

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del ambiente (EA)
*Capital propio 6	*Aumento piratería -6
*Flujos de efectivo 4	*Disminución importancia calidad -3
*Riesgo (+inversiones-utilidad) 1	*Aumento competencia -6
*Rendimiento sobre la inversión 2	*Variabilidad de la demanda -3
*Inversiones bajas 1	*Aumento precios proveedores -4
Promedio= 2.8	Promedio: -4.4
Ventaja competitiva (VC)	Fuerza de la industria (FI)
*Precios bajos -1	*Buen manejo de inventarios 1
*Clientes fidelizados -3	*Posible crecimiento 2
*Recomendación productos entre clientes -5	*Optimización de recursos 1
*Stock completo -6	*Alto nivel de productividad 3
*Proveedores cumplidos -6	*Utilidades potenciales 3
Promedio: -4.2	Promedio: 2

Nota. Análisis de la posición estratégica en la que se encuentra la empresa Promociones La Gran Manzana, para una posterior determinación de la acción necesaria para mejorar su desempeño.

- Total eje X (VC y FI) = $-4.6 + 2 = -2.2$
- Total eje Y (FF y EA) = $2.8 - 4.4 = -1.16$

Figura 2. Posición estratégica de la empresa Promociones La Gran Manzana

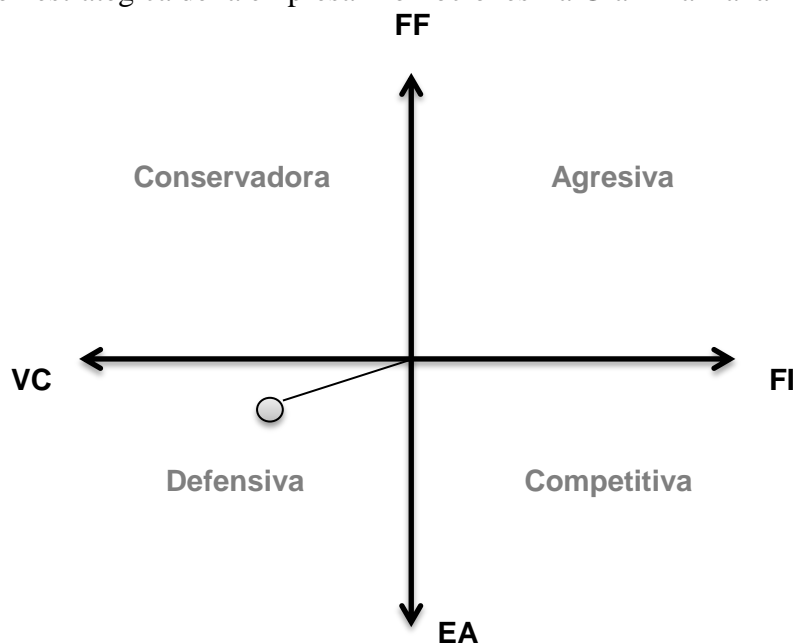


Figura 2. Gráfica que demuestra en un plano el resultado de la aplicación de la matriz PEYEA a la empresa Promociones La Gran Manzana, dando un diagnóstico de la posición estratégica en la que se encuentra (defensiva) y un indicativo para las acciones que se deben tomar a nivel interno y externo en la organización.

Con el resultado de la matriz PEYEA se puede evidenciar que la empresa tiene una posición competitiva muy débil, con un crecimiento negativo. Esto indica que se debe hacer énfasis en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La matriz demuestra exactamente en lo que se debe enfatizar y es en el mejoramiento de la gestión y de los procesos internos, ya que esto es lo que está afectando todos los demás factores y también la pérdida de la competitividad en el mercado, viéndose perjudicada por las amenazas del exterior.

En cuanto a la posición estratégica interna evidenciada en la matriz PEYEA, los principales aspectos que representan desventajas son la falta de mercancía disponible para la venta, el incumplimiento de los proveedores, las inversiones por cuantías elevadas y la poca rentabilidad obtenida, debido al mal manejo que se le da a todos estos factores.

En referencia a la posición estratégica externa, los principales aspectos que afectan negativamente la compañía son la piratería y la creciente competencia, debido a que esto genera una reducción significativa en la demanda, las ventas y las utilidades de la empresa.

La ventaja más representativa para Promociones La Gran Manzana es el manejo de precios bajos, lo cual le ha permitido ser competitiva y tener cierta fuerza en el mercado tras varios años de operación.

5.2.4. Matriz cuantitativa para valorar estrategias

Con esta herramienta es posible clasificar las estrategias en orden prioritario y determinar cuál es la alternativa más viable para la empresa, con base en los factores internos y externos indispensables para el éxito.

Teniendo en cuenta el análisis realizado hasta el momento, es decir las matrices de evaluación interna y externa de la empresa, se puede determinar que existen diversas debilidades en su operación, principalmente relacionadas con el mal manejo de inventarios, la pésima inversión de los recursos, el poco interés en la adaptación a las tecnologías, entre otros.

Todos estos factores están relacionados con una gestión administrativa deficiente en cada uno de los puntos de venta, lo cual no solamente se evidencia claramente en el resultado de la matriz EFI, sino que también ha sido evidenciado por parte de los trabajadores durante varios años.

Este inconveniente se debe principalmente a que la empresa no cuenta con un debido proceso de selección para los cargos administrativos, por lo cual dicha labor es realizada directamente por el dueño de la empresa, eligiendo personal femenino de su entorno social.

Esto quiere decir que la administración de cada punto de venta no está a cargo de personas debidamente capacitadas.

A continuación se presentan dos de las estrategias más idóneas para resolver este inconveniente:

Tabla 6

Matriz cuantitativa para valorar la estrategia aplicada a la empresa Promociones La Gran Manzana

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Estrategia 1: Contratar administradores de empresas		Estrategia 2: Capacitar administradores actuales	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades					
1. Necesidad de entretenimiento ascendente.	4%	2	0,08	2	0,08
2. Adaptación a la tecnología	7%	4	0,28	1	0,07
3. Responsabilidad social	5%	4	0,2	2	0,1
4. Necesidad de empleo	4%	2	0,08	1	0,04
5. Contribución al medio ambiente	5%	3	0,15	3	0,15
	Subtotal	25%	0,79		0,44
Amenazas					
1. Cambios en las políticas económicas	3%	1	0,03	1	0,03
2. Incremento en costo de artículos	4%	2	0,08	2	0,08
3. Sobre oferta en el mercado	6%	4	0,24	3	0,18
4. Pérdida de poder adquisitivo	5%	3	0,15	2	0,1
5. Informalidad o piratería	7%	4	0,28	4	0,28
	Subtotal	25%	0,78		0,67
Fortalezas					
1. Talento humano calificado	6%	4	0,24	1	0,06
2. Manejo precios competitivos.	6%	4	0,24	3	0,18
3. Experiencia en el Sector	3%	4	0,12	2	0,06
4. Facilidad coordinación distribución mercancía	2%	2	0,04	2	0,04
5. Manejo bajos costos operativos	8%	4	0,32	2	0,16
	Subtotal	25%	0,96		0,5
Debilidades					
1. Falta de motivación e igualdad en trabajadores	6%	4	0,24	1	0,06
2. Inadecuada inversión de recursos	8%	3	0,24	1	0,08
3. Pésimo manejo de inventarios	5%	4	0,2	2	0,1
4. Falta del plan global de crecimiento.	3%	4	0,12	1	0,03
5. Falta de aumento en las ventas	3%	3	0,09	2	0,06
	Subtotal	25%	0,89		0,33
	TOTAL	100%	3,42		1,94

Nota. Análisis de las ventajas, desventajas y puntaje en diferentes aspectos de la empresa Promociones La Gran Manzana, partiendo de la comparación de dos de las posibles estrategias principales para el logro de mejoras en la gestión general y en cada punto de venta de la empresa.

De acuerdo a la información analizada, la matriz demuestra que para la empresa es mucho más conveniente la estrategia número uno, que consiste en contratar administradores

debidamente capacitados para desempeñar su cargo de manera adecuada. Esto se evidencia porque la calificación ponderada resultante es mucho mayor que de la otra alternativa. Se califican en un rango de 1 a 4, que indica qué tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva, donde 1 es nada importante, 2 bajo, 3 medio y 4 alto.

Teniendo en cuenta el puntaje de la evaluación de la estrategia número dos, se puede determinar que no es viable, debido a que es demasiado baja y la capacitación del personal sería muy deficiente en comparación con la preparación que podrían tener los administradores de empresas titulados, que han desempeñado una carrera profesional. Además, dicha capacitación generaría gastos adicionales para la compañía y una inversión importante de tiempo.

Con el resultado de este análisis se puede establecer que con la implementación de la alternativa número uno la empresa se beneficiaría, dado que el personal administrativo comenzaría a tomar una gran cantidad de decisiones acertadas encaminadas a un mayor crecimiento y éxito. Esto debido a que contarían con un amplio conocimiento y preparación para responder adecuadamente ante las eventualidades y necesidades que se presenten en la compañía, además de identificar debilidades en los procesos con el fin de ejecutar las diferentes estrategias y mejoras.

5.3. Planteamiento y formulación del problema

Teniendo en cuenta las herramientas de diagnóstico aplicadas a la empresa Promociones La Gran Manzana, fue posible determinar algunos de los inconvenientes que se presentan en ella a nivel externo y principalmente a nivel interno como se evidencia en las matrices EFE, MAC, EFI, PEYEA, las cuales demuestran en cuáles de los aspectos evaluados se presentan debilidades o fortalezas.

Para lograr una evaluación más pormenorizada de las problemáticas de la empresa, se realizaron encuestas a cinco trabajadores de diferentes secciones del almacén de la Calle 72 (papelería, música, promociones, servicios generales y caja). Las inquietudes planteadas y las respuestas obtenidas se enfocan en algunas perspectivas principales: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento de gestión humana.

Cabe resaltar que todos los problemas actuales de la organización son el resultado de una inadecuada gestión del gerente y los administradores delegados durante muchos años. La ausencia de conocimientos y el escaso empoderamiento encaminado al crecimiento de la empresa ha causado el cierre definitivo de puntos de venta, grandes pérdidas económicas, almacenamiento excesivo de stock inmovilizado, existencia casi nula de estrategias y muy poca respuesta a los factores externos que afectan la organización. Estas acciones han dado paso a la pérdida de esperanza de las capacidades de la empresa por parte de los mismos directivos.

5.3.1. Perspectiva financiera.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y el diagnóstico, se evidencia que en la empresa se presenta una inadecuada inversión de los recursos económicos por parte del gerente, sus colaboradores más cercanos y los trabajadores encargados de las compras en los puntos de venta por las constantes adquisiciones de artículos usados o nuevos en grandes cantidades. Algunas veces hay sobre stock de esos artículos en los almacenes y bodegas. Esto se evidencia principalmente en la sección de librería y promociones.

También se determina que de acuerdo al manejo que se le da a la mercancía, los trabajadores consideran necesaria una inversión en un sistema de inventarios para lograr mayor organización en los procesos.

5.3.2. Perspectiva del cliente.

Con base en los resultados de las encuestas aplicadas se determina que es común notar cómo se pierden muchas ventas porque los clientes no encuentran el producto que buscan, debido a que no hay suficientes existencias o no se manejan algunos artículos que tienen alta demanda. Esto los obliga a dirigirse a los almacenes de las empresas competidoras, causando una disminución en el nivel de fidelización del mercado por el inadecuado manejo de inventarios.

Esto se presenta principalmente en la sección de música y promociones, ya que nunca se realizan inventarios, por lo que no se sabe exactamente cuántos ni cuáles productos hay en existencia. Además, muchas veces por decisión del gerente no se realiza pedido en varios meses.

Debido a estas eventualidades se determina que muchos clientes tienen expectativas altas para La Gran Manzana porque se dirigen al almacén como primera opción y es importante que puedan encontrar los productos que buscan.

5.3.3. Perspectiva procesos internos.

La empresa presenta fallas en la disponibilidad de ciertos productos: Se pide muy poca mercancía cuando realmente se necesita una gran cantidad. Es por esto que se agotan muy rápido y después pueden llegar 2 o hasta 3 meses después, cuando la popularidad de este ya no es tan significativa. Además, los listados de inventarios no están completos y la mercancía no es almacenada adecuadamente, lo que causa grandes pérdidas económicas.

La compañía también carece de un direccionamiento estratégico. Al implementarlo se logrará un mejor funcionamiento de la empresa, porque los administradores, jefes de sección y vendedores tendrán en cuenta unos objetivos y parámetros claros sobre los cuáles trabajar.

Esto teniendo en cuenta que el único enfoque que hay actualmente es vender los productos en las mayores cantidades posibles, pero realmente no está establecido cuál es la manera correcta de conseguirlo, se debe tener en cuenta que la honestidad, el orden y la atención al cliente también son muy importantes.

Actualmente los procesos internos de la empresa no tienen reglas claras, causando acumulación de mercancía, problemas con los inventarios, inconvenientes de convivencia, accidentes laborales, lentitud en las operaciones, entre otras cosas. Si la gerencia de la compañía definiera prioridades por objetivos y normas, el nuevo direccionamiento daría muchos mejores resultados, de acuerdo a su seguimiento y ejecución.

5.3.4. Perspectiva formación y crecimiento de gestión humana.

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a cinco trabajadores de la empresa, este es uno de los aspectos en el que se evidencia mayor inconformidad respecto al trato de los superiores y las condiciones laborales, principalmente se destaca la escasa motivación para el personal. Pese a que en la compañía hay un porcentaje de comisión por ventas, este es demasiado bajo.

Algunos trabajadores que llevan laborando más de 10 o 15 años en la compañía y tienen cargos que representan mucha responsabilidad, reclaman que deberían devengar un salario mayor al mínimo. Los encuestados mencionan que todos estos factores generan que el incentivo para las ventas sea demasiado bajo.

En los resultados de las encuestas se destaca que en la compañía no hay igualdad de condiciones para todos los trabajadores y también que algunos desempeñan sus labores para obtener la satisfacción personal de dar una buena atención a los clientes y de apoyar a sus compañeros en el proceso de formación, mas no por el reconocimiento de los superiores, debido a que este es casi nulo.

Además de esto, los empleados reconocen que tienen muy poca libertad para el desempeño de sus labores (empoderamiento), lo cual es una falla bastante grave, debido a que en la empresa hay una gran cantidad de trabajadores que tienen un amplio conocimiento y son capaces de lograr muchas metas, pero el miedo y la presión muchas veces no lo permiten. Esto impide que el rendimiento de los colaboradores muchas veces no sea óptimo.

Uno de los temas más delicados que se presentan en la compañía es el acoso laboral. Algunos trabajadores mencionan que los jefes inmediatos en lugar de apoyar y reconocer, se enfocan en irrespetar y maltratar por simple gusto.

Teniendo en cuenta el resultado de la aplicación de las herramientas de diagnóstico y las encuestas realizadas, se concluye que la motivación para los trabajadores es escasa y el personal administrativo no posee conocimientos ni actitudes apropiadas para ejecutar adecuadamente su labor, lo cual se refleja en el funcionamiento de cada uno de los almacenes.

Según Parra (2015) “un cerebro es una asociación de sistemas diseñados para un funcionamiento conjunto que requieren de un elemento rector que regula todos los impulsos y la coordinación entre los diversos sistemas. Una organización podría describirse de la misma manera” (p.7). Ante esta afirmación es posible deducir que si Promociones La Gran Manzana carece de dicho elemento rector, no hay control ni efectividad en cada una de sus operaciones, tal y como sucede actualmente. Esto perjudica bastante su rendimiento.

5.4. Propuesta de solución

En esta propuesta se plantean alternativas para mejorar diversos procesos de la empresa Promociones La Gran Manzana, las cuales se enfocan en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento de gestión humana.

Teniendo en cuenta la información recopilada y las diferentes problemáticas planteadas, mediante esta propuesta de solución será posible evitar el cierre de más puntos de venta y por el contrario generar el crecimiento constante de esta con una mayor competitividad.

Se sugiere un direccionamiento estratégico para la organización. Con el planteamiento y la publicación de este en los diferentes puntos de venta será posible que el personal conozca los objetivos planteados y que trabaje en armonía con enfoque hacia el logro de estos. De esta forma se logrará un mejor control de los procesos y resultados.

La propuesta consiste en aplicar diferentes estrategias para optimizar diversos procesos de la compañía, partiendo de una mejora considerable en la gestión administrativa. Esto se plantea con base en la realidad, ya que se tiene en cuenta la situación actual de la empresa y sus posibilidades para poder aplicar ciertos cambios, dando paso a un direccionamiento estratégico.

Esta alternativa de solución se basa en la recopilación de información de las encuestas realizadas a los trabajadores y de varias matrices de gerencia estratégica, aplicadas a la empresa Promociones La Gran Manzana. Estas son: PESTEL, MAC, EFE, EFI, PEYEA y la Matriz cuantitativa para valorar estrategias, mediante las cuales es posible obtener diagnósticos acertados de la organización, para posteriormente plantear las alternativas más idóneas y así poder crear valor y generar mejoras en la compañía.

El diagnóstico que arrojó la matriz EFE sobre la empresa permite evidenciar que se requiere un fuerte énfasis en la adaptación de tecnologías y de los cambios del entorno para una mayor adaptación. Con la matriz EFI fue posible determinar que es necesario el logro de un mejor manejo de procesos internos, principalmente el manejo de inventarios e inversión en infraestructura.

Para fundamentar la propuesta se utilizó la herramienta matriz cuantitativa para valorar estrategias, la cual se basa en la información de las matrices EFE y EFI, utilizando los datos de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas. Mediante esta matriz es posible determinar cuál es la alternativa principal para aplicar a la empresa, es decir, la más necesaria y de la que van a partir las demás y se determinó que lo más conveniente es contratar personas capacitadas para la administración.

Además de esto, sería una muy buena alternativa hacer un proceso de reelección de algunos jefes de sección, con el fin de evitar posibles inconvenientes por falta de aptitudes, conocimiento o acoso laboral.

Con base en estos resultados, la propuesta enfatizará en el mejoramiento de varios aspectos internos de la organización, principalmente mejor gestión administrativa, mayor control de compras, control de las operaciones y motivación de los trabajadores, de forma que los procesos se puedan llevar a cabo de manera más eficiente.

Con la matriz PEYEA se evidencia que la organización y control dentro de cada punto de venta son muy deficientes, hasta el punto de que los trabajadores se encuentran inconformes, no hay control alguno de inventarios y por lo tanto inversión de capital o cálculo exacto de pérdidas o ganancias, el control contable es muy desorganizado y todos los procesos dentro de los almacenes relacionados con pedidos, distribución de la mercancía y apariencia del establecimiento para el público requieren mejoras. Es por esto que la propuesta se centra en mejorar estos aspectos para tener mayor competitividad, reconocimiento y un periodo productivo mayor, ya que con los diagnósticos se puede determinar que el crecimiento de la empresa no arroja datos completamente positivos, por lo que es posible que entre en quiebra dentro de unos años o que el gerente se vea obligado a cerrar algún punto de venta, como ya ha sucedido.

Esta propuesta permite utilizar diferentes herramientas para diagnosticar las necesidades que posee la empresa y las ventajas y viabilidad de las estrategias. Las diferentes alternativas de solución para los problemas de la organización según cada una de las perspectivas y las matrices evaluadas se presentan en el plan de acción.

5.5. Marco de referencia

Algunas teorías administrativas y conceptos en los que se fundamenta la propuesta son:

Motivación

Este término se refiere a los estímulos que hacen que una persona realice determinadas tareas con empeño y dedicación hasta finalizarlas. Según Guerra (2011) “un subordinado con este impulso busca siempre desarrollarse, crecer, progresar y avanzar por el camino adecuado, mejorando al mismo tiempo su calidad de vida y la de su familia” (p. 1), lo cual logran obteniendo o ganando mayores beneficios a cambio de un buen desempeño en sus tareas.

La motivación es una herramienta utilizada por los directivos de las compañías para lograr que las metas y objetivos de estas se cumplan de la mejor manera. Si se ofrecen incentivos, los trabajadores mostrarán un mayor esfuerzo y estarán mucho más conformes con sus condiciones laborales. En La Gran Manzana debería haber un énfasis en esta opción, aplicada principalmente a disminuir los riesgos a los que están expuestos los colaboradores (escaleras, instalaciones peligrosas e inapropiadas) y también ofreciendo algún tipo de premio o recompensa cuando lo merezcan.

Teorías X y Y de McGregor (1960)

La teoría X expone que las personas tienen aversión al trabajo y por lo tanto, lo evitan. Es por esto que tienen que ser obligadas o amenazadas con sanciones para que ayuden a cumplir

los objetivos organizacionales. Tal como indica Castellero, dentro de esta ideología se considera al trabajador como

un ente pasivo al que es necesario obligarle a trabajar, un ser holgazán que tiende a trabajar lo menos posible y cuya única motivación para ello es obtener dinero. Se le considera poco informado, incapaz de gestionar los cambios y conflictos y poco ambiciosos. Sin un control exhaustivo no llevarían a cabo sus labores. (2018)

La teoría Y expone que las personas son dominadas por sus necesidades de orden superior y que el esfuerzo requerido para el logro de los objetivos empresariales depende de las recompensas asociadas a su logro, mas no necesariamente de las amenazas o sanciones, de tal manera que,

el estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa y democrática que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directivos deben dar confianza, información y formulación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. (Parra, 2018)

Esta metodología se debe aplicar al direccionamiento de la empresa Promociones La Gran Manzana, de forma que los trabajadores sean tratados de mejor forma y puedan desarrollar sus labores con más empoderamiento y motivación.

Si los parámetros de la teoría Y se tuvieran más en cuenta en la empresa y se ofrecieran recompensas de algún tipo, habría un cambio bastante grande en la actitud de los trabajadores y se lograría más efectividad en los procesos y un gran incremento en las ventas, porque se estaría aportando al desarrollo personal de los colaboradores mientras alcanzan los objetivos organizacionales, además de generar un ambiente laboral basado en la confianza y el respeto.

Teoría Z de William Ouchi (1981)

Uno de los principales aspectos que se deben aplicar a la empresa Promociones La Gran Manzana es prestar mayor atención a los trabajadores, incluyendo todos los aspectos de la vida social y familiar, tal como lo indica el autor Parra, la teoría Z de Ouchi

busca crear una nueva cultura empresarial (Cultura Z) en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo. (2018)

Para la compañía objeto de estudio es fundamental que los desacuerdos se manifiesten en reuniones de forma sutil y amable, es decir que no se den malos tratos a los empleados. Su crecimiento personal se debe tener en cuenta, de esta forma es mucho más sencillo alcanzar los objetivos de la organización y obtener mejores resultados en cuanto a ventas, ingresos y motivación.

Control de inventarios, según Espinoza (2011)

En las empresas que comercializan productos es fundamental tener conocimiento de cuántas unidades de cada referencia hay en un determinado almacén, de tal forma que se hagan pedidos oportunamente y no se pierdan ventas por falta de disponibilidad. Según Espinoza,

el control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existentes de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias. (2011, p.36)

Para la empresa Promociones La Gran Manzana, esta teoría es fundamental, ya que no existe ningún control efectivo respecto a los inventarios, por lo que no se conoce exactamente cuántas unidades de cada producto hay en cada punto de venta o en la bodega principal, por lo que también carece de control de almacenaje y no se maneja correctamente la inversión ni el proceso de venta.

Teoría situacional o contingencial de Chandler (1962)

Esta teoría consiste en que por los diferentes ambientes, las empresas se ven obligadas a adoptar nuevas estrategias, que a su vez exigen cambios en las estructuras de las organizaciones. De acuerdo a esto, Yeukary indica que

la teoría de la contingencia destaca la eficiencia de las acciones administrativas emprendidas en una situación. Así puesta la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en el devenir de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología, en sus producciones y procesos, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos, ya que una empresa pequeña no debe desgastarse en la edificación de una organización compleja. (2013, p. 1)

Según lo que indica el autor, la adaptación a las tecnologías es indispensable para cualquier empresa y es uno de los principales aspectos que necesita Promociones La Gran Manzana, porque en ella se evidencia una gran falta de adaptación a las tendencias tecnológicas actuales para almacenes que diariamente manejan tanta mercancía. Con la implementación de esta teoría en la empresa se lograría mejorar considerablemente el orden y el funcionamiento de los procesos.

5.6. Plan de acción

Con base en los problemas detectados en las diferentes perspectivas de la empresa, a continuación se presentan algunas alternativas de solución, cuya aplicación generará muy buenos resultados a nivel interno y competitivo. Esto permitirá evitar el cierre de más puntos de venta, logrando un crecimiento constante con ayuda de una mejor gestión y de un mayor control operacional.

El plan de acción se implementará periódicamente, comenzando con la estrategia principal para posteriormente efectuar las demás actividades con una gestión adecuada, teniendo en cuenta los costos, los responsables y los indicadores para dar solución a los problemas anteriormente presentados.

5.6.1. Perspectiva financiera.

Es absolutamente necesaria la inversión en un sistema que permita tener todos los artículos inventariados, con el fin de evitar sobrecostos debido a mal almacenamiento y conteo de la mercancía. Además, esto evitará las pérdidas innecesarias de tiempo que se puede utilizar en otros procesos y por ende también se ahorrará dinero.

Lograr que los encargados de realizar las compras de artículos usados tengan en cuenta los ejemplares existentes de cada título, gracias a la implantación del sistema de inventarios. Para esto no solo se realizarán inventarios de los artículos nuevos, sino también de los usados. De esta manera se logrará un gran avance para economizar gastos innecesarios.

Gracias a la evasión de gastos innecesarios, se deben invertir los recursos estratégicamente para lograr resultados positivos en el desarrollo de los procesos. Se debe realizar una inversión en el aumento de la comisión de los vendedores, dado que es demasiado baja, de

sólo 0.3%. Se deberá incrementar un poco gradualmente, midiendo las respuestas que muy seguramente serán positivas.

5.6.2. Perspectiva del cliente.

Se debe comenzar a manejar una cantidad óptima de pedido, teniendo en cuenta el nuevo sistema de inventarios. De esta manera se logrará un mejor control de la mercancía respecto a la disponibilidad y entrega puntual por parte de los proveedores, permitiendo una mayor fidelización y satisfacción de clientes al poder adquirir oportunamente el producto que desean.

Realizar diversas promociones teniendo en cuenta diferentes épocas especiales del año para no perder poder competitivo frente a las demás empresas. Para esto es necesario hacer una rigurosa evaluación de sus estrategias promocionales y realizar planteamientos, teniendo en cuenta márgenes de ganancia aceptables. Se logrará mantener a los clientes firmes en la empresa, ofreciéndoles mayores beneficios e incrementando las ventas.

5.6.3. Perspectiva procesos internos.

Es importante que la totalidad de estos procesos sean guiados por personal administrativo capacitado con el fin de lograrlos con éxito y realizar un seguimiento adecuado, generando un empoderamiento a nivel personal y también en los trabajadores. Además, la mayoría de los inconvenientes actuales están relacionados con una mala gestión, por lo que es necesario un cambio favorable en este aspecto.

Se debe unificar mercancía presente en bodegas y distribuirla para la venta y de acuerdo a los resultados en inventarios, detener las compras de saldos permanentemente. Es necesario hacerle saber esto a quienes realizan grandes compras de mercancía prácticamente inservible de editoriales junto con el gerente, lograr que estén conscientes del sobrestock que están

generando y mostrarles datos reales de la gran cantidad de mercancía presente en las bodegas de la empresa, además de los riesgos financieros que causan.

Para el caso de la disponibilidad de los productos, como ya se dijo anteriormente, se implementará un sistema de inventarios que permita calcular los faltantes oportunamente y realizar los pedidos a tiempo, obteniendo una respuesta más rápida de los proveedores.

Debido a la carencia de un direccionamiento estratégico, se creará (misión, visión, objetivos, políticas, valores), se publicarán en lugares visibles de cada punto de venta u operación y se implementarán diariamente. Estos facilitarán la adecuada dirección de los procesos hacia los resultados y logros esperados, ya que la empresa no contaba con guías de este tipo desde su fecha de creación.

El problema con los productos faltantes en los listados de inventarios se arreglará con la implementación del sistema, ya que se realizará una inclusión de toda la mercancía presente en los almacenes.

Con el sistema de inventarios también se logrará una mejora en el almacenamiento y el control de la rotación de los productos, ya que para que los artículos puedan ser registrados, se deberá tener un adecuado acceso a las bodegas y los productos deberán estar en orden para evitar omitir alguno. Será posible la detección de stock inmovilizado, logrando una mejora en la organización y rotación de la mercancía.

5.6.4. Perspectiva formación y crecimiento de gestión humana.

Es absolutamente necesaria la contratación de personal capacitado para los cargos administrativos en cada uno de los puntos de venta o bodegas. Se recomienda que este equipo de trabajo esté compuesto por profesionales o individuos que tengan los conocimientos y preparación suficiente en el campo para direccionar la empresa adecuadamente. Teniendo en

cuenta que las administradoras actuales de los almacenes no fueron seleccionadas por su conocimiento, sino por sus relaciones de confianza con el gerente o la subgerente, se necesita personal que tenga conocimiento de las teorías, de las estrategias, de la gestión humana, del control de todos los procesos como debería ser.

Es fundamental incentivar la justicia e igualdad de los trabajadores, por lo cual se deben acabar las preferencias y procurar el total respeto, aprecio e igualdad de oportunidades. Esto generará un cambio fundamental en las operaciones, ventas, atención al cliente y la mejora en los procesos. Se debe establecer un adecuado sistema de motivación, incrementando las comisiones por ventas gradualmente en la medida de las posibilidades financieras, debido a que actualmente es demasiado baja.

En este contexto, si los trabajadores laboran con motivación, ejecutarán sus funciones de una mejor manera, aprendiendo y aportando simultáneamente a su crecimiento personal, aspecto que se reflejará también en la operación general de la compañía y en los resultados positivos.

Luego se debe incentivar un buen desarrollo del trabajo mediante la oferta de horas o días de descanso mensuales. Este es un factor clave, teniendo en cuenta que en la empresa se trabaja de domingo a domingo, incluyendo festivos, por lo cual existen muy pocas posibilidades de descanso. Sería un aspecto que motivaría demasiado a los trabajadores, incentivándolos a realizar sus tareas de la mejor forma.

Además, se deben reconocer los logros alcanzados por sección con refrigerios, si es posible una pequeña bonificación y también expresarlo verbalmente. Todos estos aspectos lograrán resultados positivos en las actitudes y efectividad en las tareas desarrolladas por los colaboradores.

A continuación, teniendo en cuenta el resultado de las matrices de gerencia estratégica y los objetivos organizacionales de la empresa Promociones La Gran Manzana, se plantearán estrategias para mejorar sus áreas más débiles y las que más requieren atención, que son la gestión administrativa, el control de inventarios y la motivación del personal.

Las acciones se presentan con una fecha de ejecución, costos reales, responsables e indicadores para poder determinar el valor total del proceso y las ventajas y cambios positivos que se generan en la compañía con su implementación gradual, tanto a nivel interno como externo.

Tabla 7 Plan de Acción

Plan de acción para la empresa Promociones La Gran Manzana

Problema	Objetivo	Estrategias	Acciones	Plan de acción			Costos	Responsable	Indicador	Observaciones
				Fecha						
				Inicio	Control	Término				
	Mejor administración y organización interna	Contratar administradores de empresas capacitados (en lugar de los actuales)	Análisis perfiles profesionales	Semana 1	Semana 1	Semana 1	Incremento salarios de \$600.000 mensual \$10.000 implementos de papelería	Gerente, subgerente	Incremento en utilidad (\$1.000.000 aprox semanal) Todos los puntos de venta.	Los cambios que generan los nuevos administradores logran captar la atención de los clientes
Proceso de selección			Semana 2	Semana 2	Semana 2					
Ubicar en puntos de venta			Semana 3	Semana 3	Semana 3					
Inadecuada gestión administrativa	Direccionamiento claro de los procesos e integración de los trabajadores hacia los mismos fines	Establecer objetivos claros y gestionar su cumplimiento	Análisis de la empresa y su operación	Semana 4	Semana 5	Semana 5	\$60.000 impresión plotters	Nuevos administradores	Incremento en ventas e ingresos semanales (\$600.000 - \$800.000 aprox) Todos los puntos.	El hecho de que los trabajadores conozcan los objetivos organizacionales ayuda a que los relacionen con sus objetivos personales y se esfuercen para lograrlos
			Establecimiento de misión, visión, objetivos, políticas y valores empresariales	Semana 6	Semana 6	Semana 6		Administradores, gerencia		
			Publicación en lugares visibles	Semana 7	Semana 7	Semana 7		Administradores de cada punto		
			Incentivar cumplimiento y logro	Semana 8	Permanente	Indefinido		Administradores de cada punto		

Gestión operativa deficiente	Mayor organización, agilidad y efectividad en los procesos	Implementación de sistema de inventarios (área operativa y cajas registradoras)	Cotización y análisis de un buen sistema	Semana 9	Semana 10	Semana 11	\$23.000.000 aprox por todos los puntos	Gerente, subgerente, administradores de cada punto	*Incremento en ventas e ingresos semanales (\$2.200.000 aprox), mensuales (\$25 a 30 millones aprox) y anuales (\$200 a 300 millones aprox) *Disminución significativa en tiempos de operación (ahorro \$300.000 mensual) *Ahorro importante en costos innecesarios (\$400.000 mensual aprox) *Disminución de stock acumulado *Mayor demanda	Con la implementación de este sistema es posible detectar el stock inmovilizado, adaptación a exigencias del entorno, mayor competitividad, mayor control en compra y venta de mercancía, mejor almacenamiento y evasión de gastos innecesarios.
			Instalación	Semana 12	Semana 13	Semana 14		Empresa contratista		
			Registro de toda la mercancía	Semanas 15-17	Semanas 18-22	Semanas 23-25		Trabajadores y administradores de cada punto, empresa contratista		
			Puesta en marcha del sistema	Semana 26	Semana 27	Semana 27		Trabajadores, administradores de cada punto, empresa contratista		

Nota. El plan de acción representa las estrategias planteadas con base a los objetivos organizacionales y los resultados de las herramientas de gestión aplicadas previamente. Plantea las acciones a realizar con el tiempo de ejecución, costo, responsables e indicadores de cada una de ellas. Su aplicación gradual permite optimizar diversos procesos y resultados en la empresa, principalmente en la sección administrativa, operativa y de talento humano.

Para hacer posible la aplicación del plan de acción será necesario presentarlo al gerente y enseñarle las diferentes ventajas que se pueden obtener con un mejor manejo de la empresa, de modo que él pueda dar el visto bueno para implementarlo, depositar su confianza en los profesionales y estar de acuerdo con las diferentes actividades del proceso.

Esto se debe a que gran parte de los problemas actuales de la empresa son producto de las malas decisiones que ha tomado el gerente a lo largo de varios años de funcionamiento de esta, lo cual no le ha permitido un progreso o crecimiento adecuado. Es fundamental que el dueño comprenda que es necesario realizar algunos cambios para lograr un mejor control de las operaciones y para evitar que la empresa continúe cerrando sus puntos de venta.

Con base en el plan de acción para la empresa objeto de estudio se puede evidenciar que la inversión económica total aproximada es de \$53.000.000 para el primer año. En los siguientes sólo se mantendrán los costos que tienen un término de aplicación indefinido, además de las estrategias que puedan implementar los nuevos administradores en el futuro.

Contratación de administradores de empresas capacitados:

Las diferentes acciones de mejora que ejecutarían los nuevos administradores en cada punto de venta podrían causar una mayor captación de público. Esto se haría mejorando la apariencia física de los locales (por ejemplo pintura interior y exterior, remodelación de publicidad, creación de pequeños eventos y promociones que puedan incrementar las ventas, etc). También se deben encargar de que el servicio sea óptimo, generando una influencia positiva en los trabajadores para obtener un buen desempeño.

Con base en la matriz cuantitativa para valorar estrategias se determina que la contratación de nuevos administradores es la alternativa más viable para la empresa, con una calificación ponderada bastante alta, lo que significa que con esta opción se apalancan cada una de las variables o factores críticos para el éxito de forma positiva.

Partiendo de esta decisión se hace posible el logro efectivo de las demás estrategias, ya que los profesionales se encargan de su adecuada dirección e implementación, trabajando en compañía con los trabajadores y la gerencia, evidenciando los cambios favorables y procurando el constante cumplimiento de metas. Para que este proceso genere resultados positivos debe ser guiado por personal capacitado, quienes realizarían el seguimiento adecuado con éxito.

El incremento en la utilidad de aproximadamente \$1.000.000 con la contratación de nuevos administradores se lograría porque ellos tendrían más empoderamiento con sus labores, mientras que los actuales, teniendo en cuenta los resultados del estudio realizado no consideran esto algo necesario porque no se ve reflejado en el desempeño de los puntos de venta, dadas las razones por las que ingresaron a la organización (amistad con la gerencia).

Además, la capacitación para el personal administrativo actual representaría grandes costos en tiempo y dinero, sin tener seguridad de que esta sería implementada adecuadamente o de que conserven su cargo varios años, mas no solo unos cuantos meses, como suele suceder.

Direccionamiento estratégico, establecer objetivos claros y gestionar su cumplimiento:

Con la implementación del direccionamiento estratégico podrán incrementar las ventas porque los trabajadores estarán enfocados en los mismos objetivos y junto con la motivación podrán ayudar a alcanzarlos. Esto mejorará el rendimiento de cada sección, se reducirán las actividades innecesarias y se requerirá menos tiempo para el desempeño de las tareas.

Mediante este proceso los productos estarán bien organizados, la disposición del personal será más adecuada y asimismo habrá mayor armonía en cada una de las actividades. Dichos factores darán paso a una captación mayor del interés de los clientes en los productos y por ende los reportes diarios y mensuales de ventas reflejarán cifras superiores.

Con el establecimiento de metas claras y procurando su seguimiento con todos los trabajadores sería posible un incremento en ventas e ingresos de aproximadamente \$600.000 a \$800.000 semanales, teniendo en cuenta todos los puntos de venta.

Establecimiento de metas y objetivos, según lo que indica la matriz EFI posee una puntuación muy baja, de tan solo 1, teniendo en cuenta que tiene una importancia bastante representativa dentro de la infraestructura de la empresa. Esto quiere decir que la creación de un direccionamiento estratégico permitiría generar mejoras considerables en los procesos internos organizacionales.

Incentivos:

Con la implementación de las diferentes actividades que comprenden la estrategia de incentivos será posible lograr aumentos en el índice de satisfacción laboral, al cual se podrá evidenciar con el resultado de algunos controles que se realizarían a los trabajadores, como por ejemplo encuestas, y también se reflejará en las actitudes de estos.

También con la aplicación de las diferentes herramientas de motivación se alcanzaría un aumento en los ingresos mensuales de aproximadamente \$8.000.000 a \$10.000.000 debido a la mayor efectividad en los procesos de ventas, relacionados con la disposición de los trabajadores, los pedidos oportunos de mercancía, mejor actitud con el servicio al cliente y la disminución considerable de los costos de rotación del personal.

Según el resultado de la matriz EFI, la motivación de los trabajadores es fundamental y posterior a la evaluación de la empresa la variable del talento humano obtuvo una puntuación baja, de tan solo 1.4. Respecto a esto es necesario tener en cuenta las opiniones de los trabajadores, implementar una política de incentivos y promover la justicia e igualdad, con el fin de que los colaboradores estén más satisfechos con el ambiente laboral.

Mejora de instalaciones:

Con esta estrategia sería posible aumentar considerablemente la motivación de los trabajadores, dado que desarrollarían sus labores en un entorno más digno que no pondría en riesgo su salud. Estas adecuaciones se deben efectuar principalmente en la sede de la CII 72, que es en la que más se presentan incapacidades debido a la inadecuada infraestructura actual (se debería implementar principalmente ventiladores o aire acondicionado, espacio para alimentación y descanso apropiado, aplicación de Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST) en la sección de librería y promociones).

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz de factores internos (MAC) y la matriz EFI de Promociones La Gran Manzana, se puede evidenciar que presenta gran debilidad a nivel interno y en relación al mejoramiento de la infraestructura el puntaje obtenido es muy bajo, por lo que es importante que se tenga en cuenta la comodidad y seguridad de los clientes y trabajadores.

Estas actividades permitirían una disminución mensual de horas de trabajo representadas en \$150.000, debido a que con las instalaciones adecuadas el orden de los productos sería mucho mayor y por ende las actividades también, principalmente por conservar los artículos a la altura reglamentaria y tener más espacio de ubicación y almacenamiento. Por este mismo motivo se lograría una reducción costos de incapacidad de \$1.500.000 a \$1.800.000 anual.

Implementación de sistema de inventarios:

El proceso de implementación del sistema de los inventarios para todos los puntos de venta es el más representativo en cuanto a costo y tiempo, pero también es uno de los más importantes. Para esto se debe tener en cuenta que es una inversión a largo plazo que puede reducir eventualmente los gastos innecesarios de manera significativa y también sería posible

aumentar las ventas mensuales y anuales, generando cada vez más ventajas y valor para la compañía.

Con esta estrategia se registraría toda la mercancía existente en los tres puntos de venta y en la bodega, haciendo posible que desde cualquier computador se pueda averiguar la cantidad de ejemplares existentes en toda la empresa, además de su ubicación exacta cuando un cliente solicita un producto.

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la matriz EFI y PEYEA se determina que se debe hacer énfasis en la mejora del funcionamiento interno de la organización, porque posee una posición competitiva débil, principalmente en las áreas operativas haciendo énfasis en la necesidad de control de inventarios y adaptación de herramientas tecnológicas, tal y como también lo demuestra la MAC. Dichos dos aspectos se cumplirían con la implementación del sistema, logrando cambios favorables para su funcionamiento.

Esto causaría una reducción de costos bastante significativa porque ya no se negaría la mercancía, no se invertiría demasiado tiempo en la capacitación de los nuevos trabajadores o temporales, ni tampoco en la elaboración de facturas manualmente o en diligenciar listados de inventarios (horro mensual de aprox \$300.000 en horas de trabajo), por lo que las ventas serían mucho más rápidas y efectivas, aumentando en aproximadamente \$2.200.000 semanales, lo cual al año se traduciría en una ganancia mucho mayor.

Al realizar la implementación del plan se podría incrementar la utilidad de la empresa considerablemente. Se espera obtener una TIR (tasa interna de retorno) con un porcentaje entre 25 y 30%. De esta manera se lograría un ingreso aproximado de \$68.000.000 el primer año a partir de la implementación y una utilidad cercana a los \$15.000.000 sobre la inversión. Esto indicaría que la aplicación es muy favorable para la organización y se podrían alcanzar

muy buenos resultados en cada uno de los indicadores por la efectividad de las estrategias y el gran potencial que tiene la empresa.

Los principales responsables del cumplimiento de objetivos y la aplicación adecuada de las estrategias son los nuevos administradores, el gerente y el subgerente, ya que es fundamental que se efectúe un adecuado control para cada uno de los procesos, con el fin de mejorar cada vez más aspectos de la organización.

La eficiencia en la ejecución de cada uno de los procesos será uno de los principales cambios que se darán en la empresa Promociones La Gran Manzana, ya que tiene que mejorar primero que todo a nivel interno para eventualmente responder de manera positiva a su entorno y adaptarse a los posibles cambios y nuevas exigencias.









5.7. Balanced Scorecard

Con esta herramienta se puede hacer un seguimiento al plan de acción de la empresa. Se basa en las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento de gestión humana) para evaluar el desempeño de las estrategias planteadas para obtener mejores resultados.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener buenos resultados sobre ella. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el BSC se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. (Experto, 2001)

A continuación se presenta el BSC aplicado a la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta las estrategias y su rendimiento sobre las metas planteadas.

Tabla 8 BSC*Balanced Scorecard de la empresa Promociones La Gran Manzana*

Área funcional	Problema	Estrategia	Meta	Rendimiento sobre la meta	Semáforo
Procesos	Pésima gestión administrativa en cada punto de venta.	Contratar personal capacitado en administración de empresas	Solucionar los vacíos gerenciales y comenzar con el crecimiento constante de la organización.	85%	
Financiera	Inadecuada inversión de los recursos económicos artículos nuevos	Unificar y organizar mercancía para saber qué hay realmente, realizar inventario y detener compras innecesarias.	Evidenciar mayores ganancias por el movimiento de stock y ahorro de gastos innecesarios	50%	
Financiera	Inadecuada inversión de los recursos por parte de los trabajadores encargados de la compras de artículos usados	Inversión en un sistema de inventarios que permita tener todos los artículos inventariados.	Evitar el sobre stock y para saber qué mercancía hay realmente en cada punto de venta y las bodegas	90%	
Procesos	Falta de inversión en tecnología para mejorar los procesos.	Evaluación de las tendencias tecnológicas y adaptarlas	Mayor organización agilidad y efectividad en los procesos	50%	
Financiera, crecimiento	Falta de inversión en actividades de motivación para los trabajadores.	Se debe realizar una inversión en el aumento de la comisión de los vendedores, dado que es demasiado baja	Mejorar rendimiento y satisfacción de los trabajadores	70%	
Procesos	Falta de disponibilidad de ciertos productos	Con la instalación del sistema de inventarios para realizar pedidos oportunamente	Incremento significativo en ventas, satisfacción y fidelización clientes	60%	
Procesos	Necesidad de promociones más frecuentes	Realizar diversas promociones teniendo en cuenta diferentes épocas especiales del año o descuentos de las editoriales o empresas distribuidoras	Atraer más mercado, motivar las compras, adquirir más poder competitivo	35%	
Procesos	Falta de responsabilidad social empresarial	Reconocer la importancia de los trabajadores, ayudar a la supervivencia y mejora en la calidad de vida de sus familias mediante incentivos por rendimiento. Tener mejores manejos de los recursos para reducir el impacto negativo al medio ambiente con la actividad de la empresa.	Mayor reconocimiento de la empresa por su responsabilidad con el ambiente, mayor satisfacción y motivación de los trabajadores, mayor conciencia social	40%	

Procesos	Carencia de direccionamiento estratégico	Crear misión, visión, objetivos, políticas, valores para la organización, publicarlos e implementarlos	Mejor direccionamiento de procesos e integración y rendimiento de los trabajadores	50%	
Procesos	Listados de inventarios incompletos.	Mientras se implementa el sistema de inventarios es necesario que el jefe de cada sección realice una revisión completa e incluya los artículos faltantes.	Terminar con los sobrecostos por cortes de mercancía mal realizados	70%	
Procesos	Mal almacenamiento de mercancía	Con el sistema de inventarios también se logrará una mejora en el almacenamiento y el control de la rotación de los productos, ya que para que los artículos puedan ser registrados, se deberá tener un adecuado acceso a las bodegas y los productos deberán estar en orden para evitar omitir alguno o generar daños en ellos.	Evitar costos innecesarios y daños en mercancía	60%	
Crecimiento	Desigualdad de oportunidades para los trabajadores	Trato profesional por parte de los administradores de empresas que se contratarán	Mejoramiento de ambiente laboral, motivación, respeto, armonía y satisfacción de los trabajadores.	90%	
Crecimiento	Carencia de un sistema de motivación	Se debe establecer un adecuado sistema de motivación, incentivar un buen desarrollo del trabajo, se deben reconocer los avances positivos	Trabajadores con altos niveles de motivación, trabajando más felices	95%	
Crecimiento	Instalaciones no dignas para los trabajadores y clientes, hacer énfasis en la seguridad y salud en el trabajo y la seguridad de los clientes.	Realizar modificaciones estructurales en los puntos de venta, hacer énfasis en la seguridad de los trabajadores y clientes.	Ofrecer condiciones dignas dentro del punto de venta para los trabajadores y los clientes, prevenir incapacidades y accidentes laborales.	70%	

Nota. El BSC presenta los problemas evidenciados en cada una de las áreas funcionales de la empresa, junto con las estrategias planteadas para su resolución, las cuales dan lugar a un porcentaje de rendimiento sobre la meta que se desea lograr con su aplicación.

Se evidencia que con la aplicación del plan, los rendimientos sobre las metas establecidas son en su mayoría muy buenos, representados con un color verde y un promedio de 76.6%, los que representan un porcentaje medio ascienden a 47.5% y solo uno representa un porcentaje bajo con 35%.

Teniendo en cuenta estos resultados, el seguimiento del plan de acción presenta cifras positivas y porcentajes altos, los cuales indican que las estrategias propuestas son las adecuadas para alcanzar las metas y por ende ayudarán a lograr mejoras en diferentes áreas y aspectos de la organización.

Esta herramienta permite orientar al personal de la empresa y las actividades hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo en todas las áreas funcionales, lo que hará posible cumplir las expectativas de los clientes, de los trabajadores y de los superiores.

5.8. Diagrama de Gantt

Esta herramienta permite visualizar organizadamente los tiempos de ejecución de las actividades del plan de acción planteado para la empresa, como se evidencia a continuación:

En la figura 3 se puede evidenciar la implementación de los procesos partiendo del principio del año 2019, con una duración aproximada de 7 meses para la ejecución total. Esto teniendo en cuenta que hay algunas actividades que requieren control permanente, como lo son los relacionados con la motivación del personal y el manejo de incentivos.

La contratación de personal administrativo capacitado es la estrategia principal para lograr mejoras en las operaciones de la organización y en la motivación de los trabajadores, ya que como afirma Parra (2015):

los seres humanos están diseñados para realizar una extensa variedad de acciones, pero el cerebro se ha desarrollado a favor de ciertos tipos de pensamiento y aprendizaje sobre los demás, estas preferencias marcan la diferencia, de tal forma que se puede hacer el símil y afirmar que tanto en el ser humano como en las compañías desarrollan diferencias que, si se canalizan de manera correcta, pueden llegar a convertirse en lo que nombramos “ventajas competitivas”. (p.1)

Si un administrador da un buen ejemplo a los colaboradores de la empresa y aporta positivamente a diferentes procesos en los que están involucrados, sería posible que perciban y desarrollen un mayor nivel de motivación y posean una mayor capacidad de aprendizaje y colaboración para ayudar al logro de los objetivos empresariales y personales, generando diferentes ventajas para la compañía.

El planteamiento de misión, visión y objetivos es fundamental para dirigir adecuadamente todos los procesos, es por esto que se plantea para el mes de febrero y tanto los administradores como los gerentes los deben tener siempre presentes para hacer posible que todo el equipo de trabajo sea de gran ayuda para el logro de estos.

El proceso más extenso, costoso y complicado es la implementación del sistema de inventario, más que todo la actividad del registro de la gran cantidad de mercancía presente en

todos los puntos de venta, con una duración aproximada de tres meses, pero posterior a esto el uso del sistema facilitará una gran cantidad de procesos relacionados con la mercancía, el control de stock y su venta.

Es por esto que con la ejecución de los procesos del plan de acción se podría recuperar la totalidad de la inversión en los primeros seis meses de funcionamiento de todo el sistema, incluyendo tanto las estrategias administrativas, las de motivación y las operacionales, ya que las utilidades serán mucho mayores por la gran efectividad que se lograría en los procesos de la empresa.

6. Lecciones aprendidas

A lo largo del desarrollo del presente trabajo de grado fue posible aprender diferentes lecciones, entre las cuales se destaca principalmente la aplicación de todos los conocimientos recopilados a lo largo de la carrera profesional de administración de empresas y la capacidad de identificar cada una de las fallas, problemas y fortalezas que puede tener una empresa, apreciando cada uno de los detalles desde su estructura y funcionamiento a nivel interno y su perspectiva externa y presencia en el mercado objetivo.

Con este proceso efectuado se aprende que toda empresa tiene un gran potencial y solo basta con realizar un análisis exhaustivo y utilizar herramientas de gestión para aplicar estrategias que les permitan crecer y mejorar en diversos aspectos. La labor de un administrador de empresas es muy importante y se debe realizar adecuadamente para aportar positivamente a las operaciones de cada uno de los almacenes, al buen manejo de los recursos, al crecimiento personal de los trabajadores y al buen posicionamiento de la organización.

Se aprendió que Promociones La Gran Manzana es una empresa con un enorme potencial y que con un adecuado manejo administrativo y operativo puede llegar muy lejos. Como muchas otras compañías tiene muchas cosas que mejorar, pero todo esto es posible con la ayuda de las herramientas y estrategias adecuadas. Lo más importante de todo esto es que la empresa no necesita cerrar sus puntos de venta si no tienen el rendimiento esperado, sino que se debe trabajar en mejorarlos en muchos aspectos para que cada uno genere mayores ventas y rentabilidad. Finalmente, la lección aprendida más importante es que la gestión que se le dé a una empresa determina su éxito o fracaso.

7. Conclusiones y recomendaciones

Se diseñó un plan de acción estratégico para la empresa Promociones La Gran Manzana que realmente le permite optimizar su gestión administrativa para poder lograr mejoras y solucionar problemas de diferentes procesos de la organización, principalmente en el área operacional y motivacional, que son las que más requieren de una intervención positiva para poder generar mayores ventas y utilidad.

Se logró determinar el direccionamiento actual de la empresa Promociones La Gran Manzana mediante el análisis de sus características, áreas funcionales, estructura organizacional, gestión administrativa, políticas internas y desarrollo operacional, obteniendo un dictamen de que dicho direccionamiento no es óptimo y presenta muchas fallas y problemas que se deben solucionar estratégicamente.

A lo largo del desarrollo del trabajo de grado fue posible elaborar un diagnóstico de la empresa objeto de estudio, con base en diversas herramientas de gestión estratégica, como lo son la matriz EFE, EFI, PEYEA, entre otras, para determinar su situación a nivel interno y externo, identificar problemáticas y plantear soluciones y alternativas viables que responden a la verdaderas necesidades de la organización. Estas corresponden principalmente al área administrativa.

Finalizando el proceso de investigación se realizó una propuesta de implementación de las acciones estratégicas para la empresa Promociones La Gran Manzana, plasmadas en un plan de acción que contiene objetivos, actividades a realizar, tiempos, costos, entre otros aspectos que permitirán evidenciar lo que abarca su implementación, los problemas que resuelve y los resultados positivos que se podrían obtener.

Se determinó que la aplicación del plan de acción es muy favorable para la empresa, por lo cual la tasa interna de retorno (TIR) podría ser aproximadamente de 25 a 30%. Con esto se lograría recuperar la totalidad de la inversión inicial en el primer año de la implementación del plan. Además, las utilidades incrementarían significativamente debido al ahorro de costos innecesarios relacionados con la mercancía y el tiempo empleado en las actividades. La disponibilidad de productos nuevos y de interés también ayudaría a lograr muchas más ventas.

Las recomendaciones principales para la empresa son enfatizar bastante en los procesos internos, ya que las herramientas de gerencia estratégica permitieron evidenciar debilidad en ellos. Esto también afecta los aspectos externos, como el poder competitivo y el reconocimiento de la organización en el mercado.

La contratación de profesionales en administración de empresas permitirá que se mejoren muchos procesos, mediante una gestión basada en identificación de problemas, su resolución y la mejora de diversos aspectos. El plan de acción planteado hará posible la creación de valor y posicionamiento, además del desarrollo del potencial que la organización realmente posee y es posible desarrollar y mejorar.

Mediante el análisis de las matrices y las herramientas de gestión se evidenció que la empresa debe trabajar bastante en aspectos como la competitividad, los procesos internos, la adaptación a tecnologías y la gestión administrativa. Aunque la empresa actualmente no se encuentra en una situación óptima, con la aplicación de las estrategias planteadas será posible mejorar muchas áreas, sin necesidad de cerrar otro punto de venta o despedir personal eficiente, sólo se necesitan cambios significativos, una buena gestión, aprovechar las ventajas y oportunidades que se presentan.

8. Bibliografía

- Agamel. (2016). Cronograma o gráfico de Gantt. Recuperado de <https://enfermeriaunam.wordpress.com/2016/05/12/cronograma-o-grafico-de-gantt/>
- Briceño, I. (2018). Factores internos matriz EFI. Recuperado de <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Caja de Herramientas Comunitarias. (2017). Desarrollar un plan de acción. Recuperado de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
- Caja de Herramientas Comunitarias. (2017). Desarrollar planes estratégicos y de acción. Recuperado de <https://ctb.ku.edu/es/desarrollar-planes-estrategicos-y-de-accion>
- Canive, T. (2015). ¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve? Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/diagrama-gantt-sirve>
- Casilimas, J. (2013). Exposición matriz efi (3). Recuperado de <https://es.slideshare.net/jesuscasilimas/exposicion-matriz-efi-3>
- Castillero, O. (2018). La teoría x y la teoría y de McGregor. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Contreras, J. (2006). El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Contreras, J. (2006). La matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>
- Contreras, J. (2006). La matriz de evaluación de los factores internos. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- Contreras, J. (2006). Matriz DOFA y PEYEA. Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- Contreras, J. (2006). La matriz de perfil competitivo (MPC). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- Corporación universitaria del Caribe- CECAR. (2015). Trabajos de grado. Modelo de aplicación. Recuperado de <http://biblioteca.cecar.edu.co/documentos/Gu%C3%ADaparalapresentaci%C3%B3ndetrabajosdegradodepregrado2.pdf>
- Dávila, E. (2014). Matriz de perfil competitivo (MPC). Recuperado de <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/matriz-del-perfil-competitivo-mpc.html>
- Dávila, E. (2014). Matriz PEYEA: Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. Recuperado de <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/matriz-peyea-matriz-de-la-posicion.html>

- Escalón, S. (2015). Gestión empresarial B1. Recuperado de <http://empresaygestionbi.weebly.com/13-objetivos-organizacionales.html>
- Espinoza, O. (2011). La administración eficiente de los inventarios. Madrid: La Ensenada.
- Estrella, D. (2010). Matrices estratégicas. Recuperado de <https://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- Experto, G. (2001). ¿Qué es Balanced Scorecard y para qué sirve? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Gascón, Y. (2013). Expo matriz peyea. Recuperado de <https://es.slideshare.net/carlosangulojunior/expo-matriz-peyea>
- Gehisy. (2016). Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFÉ. Recuperado de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Gestión y administración. (2018). Planear el futuro mediante la gestión estratégica. Recuperado de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica: problemas y métodos. París: Lipsor.
- Gómez, J., Enciso, J., España, C. (2012). Historia de la administración: escuelas. Recuperado de <http://historiadeladministracionescuelas.blogspot.com/2012/10/teoria-situacional-o-contingencial-de.html>
- Guerra, J. (2011). La motivación laboral, clave en una empresa. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Halliday, R. (2015). Planeación estratégica aplicada. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos32/planeacion-estrategica-aplicada/planeacion-estrategica-aplicada3.shtml>
- López, C. (2001). Teoría X y teoría Y de Douglas McGredor, sus fundamentos. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- López, C. (2001). Teoría Z de Willian Ouchi. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- LosRecursosHumanos.com. (2016). Principales teorías administrativas: enfoques y representantes. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>
- Marciniak, R. (2012). ¿Qué es la gestión estratégica? Recuperado de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2012/09/30/definicion-y-proceso-de-gestion-estrategica/>
- Matriz PEYEA. (2015). Presentación de la matriz PEYEA. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MatrizPEYEA/presentacin-de-la-matriz-peyea>
- Mejía, R. (2009). Teoría de la contingencia empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>

- Mi empresa es saludable. (2018) ¿Qué es la teoría X e Y de McGregor? Recuperado de <https://www.miempresasaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-x-y-mcgregor>
- Muñoz, S. (2017). La Matriz PEYEA. Recuperado de https://www.marketingunab.com/uploads/1/3/5/5/13553337/4_la_matriz_peyea.pdf
- Obregón, T. (2016). Matriz EFI. Recuperado de <https://es.slideshare.net/tereobregon/matriz-efi-56867787>
- Onumujeres. (2015). Análisis PESTEL. Recuperado de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Parada, P. (2013). Análisis PESTEL una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Parra, J. (2018). Las teorías “X” y “Y” de McGregor (1960). Recuperado de https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoría_z.pdf
- Parra, J. (2018). La teoría “Z” de William Ouchi. Recuperado de https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teoría_z.pdf
- Parra, Y., Fuentes, G. (2015). Neurociencia aplicada al servicio al cliente interno de las organizaciones. Bogotá, Colombia.
- Planeaciónestratégica. (2009). Matriz EFE-EFI. Recuperado de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Planest. (2009). Matriz EFE y EFI. Recuperado de <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>
- Randstad. (2016). Modelos de gestión: teoría z. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/modelos-de-gestion-la-teoria-z/>
- Restrepo, L. (2018). Pasos para la elaboración de un plan estratégico. Recuperado de <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>
- Riquelme, M. (2015). La matriz de perfil competitivo. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Rubio, J. (2013). Cómo elaborar un plan estratégico. Recuperado de <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Serebrenik, R. (2010). Entornos políticos que afectan las empresas. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>
- Shum, Y. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

- Tarazona, J. (2018). Ejercicio: Elaboración de matriz EFI y matriz EFE. Recuperado de http://www.academia.edu/29628353/Ejercicio_Elaboraci%C3%B3n_de_Matriz_EFI_y_Matriz_EFE
- Tranza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve – Ejemplo. Recuperado de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Trenza, A. (2018). Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos. Recuperado de <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>
- Tu Gimnasia Cerebral. (2017). ¿Qué es gráfica de Gantt? Cómo crearla y ejemplos. Recuperado de <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-un-diagrama-o-grafica-de-gantt>
- Valdés, C. (2016). Motivación, concepto y teorías principales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Yeukary, V. (2013). Teoría situacional o de contingencia. Recuperado de <http://yeuka.blogspot.com/>

9. Anexos

ANEXO A. Carta de aprobación para el desarrollo de las prácticas

La gran manzana
Regalos Promociones
lagranmanzana1@yahoo.es
Nit: 830091322 -7

www.lagranmanzana.co
Libros - Música
Fantasía - Ferretería
Tecnología - Papelería


Bogotá, 12 de Octubre de 2017

Señores:
PROMOCIONES LA GRAN MANZANA

Respetados señores,

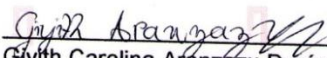
Mediante la presente, yo, Giyith Carolina Aranzazu Durán, identificada con C.C. 1020823708, solicito la aprobación de realizar mi práctica de grado (Práctica empresarial I, octavo semestre y Práctica empresarial II, noveno semestre), de la carrera de administración de empresas de la Universidad Santo Tomás, sobre Promociones La Gran Manzana, identificada con NIT 830091332-7, en la que me desempeño laboralmente desde el año 2015. Mediante el desarrollo del trabajo escrito realizaré un análisis, propondré alternativas de mejora y planes de acción, utilizando información básica sobre el funcionamiento de las diferentes secciones y de la empresa en general.

Brindo mi aprobación para realizar la práctica


Edgar Ramirez
Gerente general
Tel: 8050090-7422318-7422577-2356395

Agradezco de antemano su atención

Cordialmente,


Giyith Carolina Aranzazu Durán
C.C. 1020823708

Calle 72 # 14 - 33: Tel: 235 63 95 - 249 99 43 - 235 38 10.
Libros - Música - Tecnología - Papelería - Fantasía - Ferretería

La gran manzana
lagranmanzana1@yahoo.es

ANEXO B. Encuestas realizadas.

ENCUESTA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS: LA GRAN MANZANA

Nombre: <i>Fernando Romero Vela</i>
Cargo: <i>Jefe de sección - vendedor</i>
Sección: <i>Papejería</i>
Tiempo que lleva en la empresa:

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Qué aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades en la empresa considera perjudiciales para el logro de resultados favorables?

EN ALGUNOS CASOS LA COMPRA DE PRODUCTOS PRESENTAN DEMORAS Y ESTO OCASIONA RUPTURA DE INVENTARIOS.

2. ¿Considera usted que el almacenamiento general de la mercancía de la empresa es el correcto? ¿Cree que permite una adecuada rotación de la mercancía?

NO. SOBRE TODO EN LA COMPRA E IMPORTACION DE LIBROS ES AHI DONDE SE TIENE MUCHA MERCANCIA REPRESENTADA.

EN PAPELERIA, FANTASIA Y FERRETERIA HAY UN BUENO MANEJO DE PROCESOS SIN LLEGAR A SER LOS IDEALES.

3. ¿Considera necesario un manejo de sistema de control de inventarios en las diferentes secciones? Argumente su respuesta.

AYUDARIA.

SE REQUIERE PREVIO UNA CATALOGACION DE MERCANCIA (LIBROS DE PROMOCION) Y CREAR UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS QUE BUSQUE ROTAR ESTOS PRODUCTOS.

4. ¿Qué tan frecuentemente se agotan las existencias de productos en su sección? Considere la frecuencia con la que un consumidor le pregunta por un producto que se encuentra en existencia en el momento.

SE HA PRESENTADO MOMENTOS EN QUE POR DEMORA EN HACER EL PEDIDO AL PROVEEDOR SE PRESENTA RUPTURA DE INVENTARIOS. HAY MOMENTOS EN QUE LA COMUNICACION NO ES LA EFICIENTE Y PRODUCE DEMORAS EN LOS PROCESOS

5. ¿Qué tan seguido se realizan sugeridos o pedidos de mercancía en su sección?

SE TIENE UN PROGRAMA DE INVENTARIOS SEMANALES DONDE SE BARRE TODOS LOS PROVEEDORES ENTRE 14 Y 18 DE JULIO POR SEMANA. SE DESARROLLA UNA COMPILACION DE INFORMACION HACIENDO UN PEDIDO AL PROVEEDOR. EN ESTE PEDIDO DEPENDIENDO DE SU UBICACION GEOGRAFICA SE RECIBEN ESTOS EN BODEGA ENTRE 22 HORAS Y HASTA OCHO DIAS (LOS DE FUERA DE BOGOTA).

ENCUESTA PERSPECTIVA FINANCIERA: LA GRAN MANZANA

Nombre: <i>Juan Antonio Romero Vela</i>
Cargo: <i>Jefe de Sección Papelería</i>
Sección: <i>Papelería</i>
Tiempo que lleva en la empresa:

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que los recursos de la empresa son invertidos adecuadamente?, ¿por qué? (Tenga en cuenta aspectos como stock de inventarios o cantidad de un mismo artículo, compras de libros y música, bonificaciones, entre otros factores que considere pertinentes).

NO. EN COMPRAS REALIZADAS EN LIBROS (IMPORTACIONES) SE HAN TENIDO PRODUCTOS EMPANEADOS HASTA POR UN AÑO. EN LA PAPELERIA, FANTASIA Y FERRETERIA SE HA DADO UN MANEJO MEJOR Y ESTO A DADO EN SU MAYORIA UNA ROTACION DE INVENTARIOS

2. ¿Qué aspectos relacionados con el manejo de los recursos considera que han perjudicado el adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa? En la medida de lo posible, mencione algunos casos de los que tenga conocimiento.

LAS MALAS DECISIONES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA PARA MANEJO DE LOS PRODUCTOS (INVENTARIOS) YA VAN 2 GRUPOS Y NO HA SIDO POSIBLE.

3. ¿De acuerdo a lo que ha observado, considera que la empresa tiene una condición financiera aceptable, de acuerdo a su posibilidad de responder con sus obligaciones? Explique.

SI. EN LAS COMPRAS QUE SE REALIZAN SI APLICAN DESCUENTOS FINANCIEROS QUE CONVIENEN SE HACE PAGOS HASTA DE CONTADO.

4. ¿Qué aspectos considera que requieren de inversión de capital para generar mejoras en los procesos?

EL SISTEMATIZAR EL PROCESO DE MANEJO DE INVENTARIOS, COMPRAS Y LA VENTA DE LOS PRODUCTOS SE HAGA MAS EFICIENTE Y SE BENEFICARIA MUCHO EL SERVICIO A LOS CLIENTES

**ENCUESTA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE GESTIÓN
HUMANA: LA GRAN MANZANA**

Nombre: <i>JENNIFER ROBERTO VELA</i>
Cargo: <i>Jefe de sección - Vendedor</i>
Sección: <i>Papelería</i>
Tiempo que lleva en la empresa:

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un buen sistema de motivación de personal? Argumente su respuesta.

NO, AUNQUE EN ESTE MOMENTO SE TIENE UN % DE VALOR COMISIONAL ES MUY BAJO, ASI DA ENTRE \$ 40.000, \$ 50.000 HASTA \$ 70.000 \$ 90.000 SEGUN EL MES. PARA EL VENDEDOR EN GENERAL DEBIERE EXALAR ESTE % Y DAR UNA MEJOR OPCION DE INGRESOS

2. ¿Qué aspectos le gustaría que la empresa implementara para mejorar sus condiciones laborales? ¿Qué alternativas propone?

SEGUN EL TIEMPO Y EL CARGO MANEJAR UN BASICO MAYOR AL MINIMO COMO SE VIENE MANEJANDO Y ADICIONAL UNA COMISION QUE SEA MAS ALTA QUE MEJORE EL INGRESO DE C/D DE LOS EMPLEADOS.

3. ¿En el momento recibe usted una comisión mensual? Si su respuesta es afirmativa, ¿considera sinceramente que es una cantidad aceptable y conforme a sus esfuerzos?

SI.

DEBIERE SER MAS ALTA ASI INCENTIVARIA LA VENTA Y LOS COMPROMISOS DE PRESUPUESTO MES A MES EN LA SECCION.

4. ¿Evidencia en la empresa igualdad de condiciones para todos los trabajadores? ¿A todos se les trata de la misma manera y se les exige el cumplimiento de las mismas normas?

PARA UNA) (OJAS SI), PARA OTRAS NO.

LO REAL ES QUE SE BUSCA HACER EL MEJOR ESFUERZO Y DESARROLLAR LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA MEJOR MANERA.

5. Brinde una opinión sincera de su estado de motivación personal actual, explicando las causas de este.

LA EXPERIENCIA, CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO ES ESE COMPROMISO DE VENDER Y DAR UNA ATENCIÓN BUENA.

EL MOSTRAR Y APOYAR A CADA PERSONA EN ESTE PROCESO ES Y A SIDO EL COMPROMISO.

ENCUESTA PERSPECTIVA DEL CLIENTE: LA GRAN MANZANA

Nombre: <i>Fernando Burgos Vera</i>
Cargo: <i>Jefe de sección - vendedor</i>
Sección: <i>Papeletería</i>
Tiempo que lleva en la empresa:

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera que el portafolio de productos (cantidad y variedad de productos) que maneja la empresa es extenso o corto? Explique qué beneficios puede obtener el cliente partiendo de dicha variedad de productos.

EN PAPELERIA SE ESTA DESARROLLANDO EL MANEJO DE SURTIDO DE UNA FORMA EXTENSA BASICA . YA QUE SE TIENE TODOS LOS PRODUCTOS DE BUENA ROTACION EN VARIEDAD DE REFIS QUE PERMITEN AL CUENTE SATISFACER SU NECESIDAD PRIMARIA .

2. ¿Qué opina de los precios que maneja la empresa en relación con los de los competidores?

EL MANEJAR EN LO POSIBLE LOS PRECIOS POR DEBAJO DE LAS PAPELERIAS REFERENTES DA UNA ACEPTACION FAVORABLE EN NUESTRA CUENTE LA .

3. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio y la atención que sus compañeros prestan a los clientes? ¿La considera buena o mala y por qué?

EL BUSCAR CAPACITAR Y DAR PRESENTACION DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES HA AYUDADO EN CONOCIMIENTO DE PRODUCTO LO CUAL AYUDA A UNA BUENA ATENCION EN LA PAPELERIA SE HA BUSCADO TENER BUENOS EQUIPOS COMBINANDO CONOCIMIENTO CON BUENA ACTITUD .

4. ¿Cuáles son los aspectos elementales por los que se destaca la gran manzana para la satisfacción de los clientes?

AUN LA ATENCION ES PERSONALIZADA Y LOS CUENTES NOS VEN AUN COMO LOS VECINOS QUE PROVEEMOS PRODUCTOS QUE ELLOS NECESITAN Y/O SE LES COLABORA MANEJANDO LA POSIBLE OPCION DE UBICAR ESA NECESIDAD QUE NO FUE POSIBLE DARLE .

ENCUESTA PERSPECTIVA FINANCIERA: LA GRAN MANZANA

Nombre: MIGUEL A. BARRERO B
Cargo: Ventas
Sección: Música
Tiempo que lleva en la empresa: 5 años

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que los recursos de la empresa son invertidos adecuadamente?, ¿por qué? (Tenga en cuenta aspectos como stock de inventarios o cantidad de un mismo artículo, compras de libros y música, bonificaciones, entre otros factores que considere pertinentes). Verdaderamente no hay momentos en que hay bodegaje en cantidades alarmantes pareciera que no hay logística para nada muchas de las cosas se manejan a dedo teniendo que hacer promociones de cosas en deshuso y aprecio que no ameritan.
2. ¿Qué aspectos relacionados con el manejo de los recursos considera que han perjudicado el adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa? En la medida de lo posible, mencione algunos casos de los que tenga conocimiento.
La compra de muchos productos a pulso o simplemente capricho o por lo barato que al caso sale más costoso pues hay que regalar los productos.
3. ¿De acuerdo a lo que ha observado, considera que la empresa tiene una condición financiera aceptable, de acuerdo a su posibilidad de responder con sus obligaciones? Explique. Desde lo barrero se ve que han existido crisis pero por su motivación de compra venta hay momentos que pareciera se sale de esas crisis.
4. ¿Qué aspectos considera que requieren de inversión de capital para generar mejoras en los procesos? en sus mismas instalaciones que por falta de mantenimientos se han vivido crisis en lluvias - etc.

**ENCUESTA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE GESTIÓN
HUMANA: LA GRAN MANZANA**

Nombre:	MIGUEL B. BLANCO -B-
Cargo:	ventas
Sección:	Musica
Tiempo que lleva en la empresa:	5 años

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un buen sistema de motivación de personal? Argumente su respuesta. *realmente no esta motivacion. Se maneja solo en alguna seccion "fantasia"*
2. ¿Qué aspectos le gustaría que la empresa implementara para mejorar sus condiciones laborales? ¿Qué alternativas propone? *dejar que el personal se desempeñe como mejor cree sin coartar Tanto al personal en muchos aspectos. Si se manejara una verdadera logistica y equipo de trabajo nos iria mejor.*
3. ¿En el momento recibe usted una comisión mensual? Si su respuesta es afirmativa, ¿considera sinceramente que es una cantidad aceptable y conforme a sus esfuerzos? *realmente se maneja ha dado nunca estoy satisfecho para mi esfuerzo*
4. ¿Evidencia en la empresa igualdad de condiciones para todos los trabajadores? ¿A todos se les trata de la misma manera y se les exige el cumplimiento de las mismas normas? *no existen muchas preferencias, que toca manejar callado con amor a lo que hace y no a la verdadera empresa*
5. Brinde una opinión sincera de su estado de motivación personal actual, explicando las causas de este. *realmente vivo pensando en emigrar. Pues hay jefes inmediatos que viven buscando a uno una caída y nunca el bravo le fue bien siga asi etc*

ENCUESTA PERSPECTIVA DEL CLIENTE: LA GRAN MANZANA

Nombre: Gladys Gumpert
Cargo: Encargada Sección
Sección: Promociones
Tiempo que lleva en la empresa:

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera que el portafolio de productos (cantidad y variedad de productos) que maneja la empresa es extenso o corto? Explique qué beneficios puede obtener el cliente partiendo de dicha variedad de productos.

Se maneja una variedad extensa de productos, todos los productos que hoy son volubles en su precio por algunos clientes.

2. ¿Qué opina de los precios que maneja la empresa en relación con los de los competidores?

Creo que los precios que se maneja en algunas ocasiones como libros, promociones tienen un buen descuento en comparación a los competidores, las otras ocasiones no alcanzan a tener un mayor descuento.

3. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio y la atención que sus compañeros prestan a los clientes? ¿La considera buena o mala y por qué?

Es muy Regular, no todos tienen la preparación para ofrecer un buen servicio al cliente.

4. ¿Cuáles son los aspectos elementales por los que se destaca la gran manzana para la satisfacción de los clientes?

La compra y venta de libros de segunda

**ENCUESTA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE GESTIÓN
HUMANA: LA GRAN MANZANA**

Nombre:	Gladys Guevara Rodríguez
Cargo:	Encargada Sección
Sección:	Promociones
Tiempo que lleva en la empresa:	2 años

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un bien sistema de motivación de personal? Argumente su respuesta.

No tiene ningún sistema de motivación. La empresa no demuestra ningún interés motivacional para los empleados.

2. ¿Qué aspectos le gustaría que la empresa implementara para mejorar sus condiciones laborales? ¿Qué alternativas propone?

que existiera un departamento donde se escuchara al empleado, donde se vea que se interesan por ellos tanto laboral como personal que existieran incentivos propios para el u.

3. ¿En el momento recibe usted una comisión mensual? Si su respuesta es afirmativa, ¿considera sinceramente que es una cantidad aceptable y conforme a sus esfuerzos?

Si recibe Comisión Mensual, pero siempre se va a pensar que la comisión es muy baja por lo que uno hace, pero desafortunadamente no hay personas encargadas para nivelar este tema

4. ¿Evidencia en la empresa igualdad de condiciones para todos los trabajadores? ¿A todos se les trata de la misma manera y se les exige el cumplimiento de las mismas normas?

No hay igualdad. no se exige a todo el personal igual

5. Brinde una opinión sincera de su estado de motivación personal actual, explicando las causas de este.

Motivación como tal no hay, trabaja uno por necesidad, desafortunadamente el entorno administrativo crea en los empleados una simpatía laboral, no se valora al empleado.

ENCUESTA PERSPECTIVA FINANCIERA: LA GRAN MANZANA

Nombre:	
Cargo:	Celso Gonzalez Montanino
Sección:	Servicio General
Tiempo que lleva en la empresa:	16 años

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que los recursos de la empresa son invertidos adecuadamente?, ¿por qué? (Tenga en cuenta aspectos como stock de inventarios o cantidad de un mismo artículo, compras de libros y música, bonificaciones, entre otros factores que considere pertinentes). No, por desercencia por esta

Por la mala cantidad

2. ¿Qué aspectos relacionados con el manejo de los recursos considera que han perjudicado el adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa? En la medida de lo posible, mencione algunos casos de los que tenga conocimiento.

mal manejo por contadora puso en crisis a la empresa debido a un grave error de cálculo con un impuesto de \$600 millones

3. ¿De acuerdo a lo que ha observado, considera que la empresa tiene una condición financiera aceptable, de acuerdo a su posibilidad de responder con sus obligaciones?

Explique. Si por que paga arriendo empleados seguros impuestos servicios sin complicaciones

4. ¿Qué aspectos considera que requieren de inversión de capital para generar mejoras en los procesos?

Inversión en administración
 x Recursos humanos, x bonificaciones
 x Trato mejor al personal

**ENCUESTA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE GESTIÓN
HUMANA: LA GRAN MANZANA**

Nombre:	Julien Gutierrez
Cargo:	Cajera
Sección:	Caja
Tiempo que lleva en la empresa:	12. MESES

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un buen sistema de motivación de personal? Argumente su respuesta. No, NO Hay Motivación de ningún tipo, Todo es trabajo.

2. ¿Qué aspectos le gustaría que la empresa implementara para mejorar sus condiciones laborales? ¿Qué alternativas propone? Actividades desestresantes, Actividades de Acercamiento con compañeros y jefes diferentes al trabajo.

3. ¿En el momento recibe usted una comisión mensual? Si su respuesta es afirmativa, ¿considera sinceramente que es una cantidad aceptable y conforme a sus esfuerzos?

Si.

No, es muy poca para tanto trabajo.

4. ¿Evidencia en la empresa igualdad de condiciones para todos los trabajadores? ¿A todos se les trata de la misma manera y se les exige el cumplimiento de las mismas normas?

No, no se trata igual a todos los trabajadores

5. Brinde una opinión sincera de su estado de motivación personal actual, explicando las causas de este.

Unica Motivación Necesidad del trabajo.

ENCUESTA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS: LA GRAN MANZANA

Nombre:	Juliett Gutierrez
Cargo:	Cajero
Sección:	Caja
Tiempo que lleva en la empresa:	12 Meses.

Se le recuerda que toda la información presentada en esta encuesta será tratada con total discreción y confidencialidad.

1. ¿Qué aspectos relacionados con el desarrollo de las actividades en la empresa considera perjudiciales para el logro de resultados favorables?

El acoso laboral de los jefes.

2. ¿Considera usted que el almacenamiento general de la mercancía de la empresa es el correcto? ¿Cree que permite una adecuada rotación de la mercancía?

En mi caso, se guarda mercancía de otras secciones y a veces incomoda.

3. ¿Considera necesario un manejo de sistema de control de inventarios en las diferentes secciones? Argumente su respuesta.

Si Para un mejor manejo de la mercancía, conocimiento de cada punto.

4. ¿Qué tan frecuentemente se agotan las existencias de productos en su sección? Considere la frecuencia con la que un consumidor le pregunta por un producto que se encuentra en existencia en el momento.

Cada fin de pedido, hay un periodo de tiempo para cada pedido.

5. ¿Qué tan seguido se realizan sugeridos o pedidos de mercancía en su sección?

Cada que se van agotando existencias, hay un periodo de tiempo específico para cada pedido.