

Proyecto de Grado:
Plan de Mejoramiento Empresarial para Formular el Direccionamiento Estratégico
De Papelería Olam

Jessika Velandia Ríos

División de Educación Abierta y a Distancia – Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Mg. Gabriel Francisco Rodríguez López

Bogotá D.C.

2022

DEDICATORIA

Es muy gratificante para mí darle las gracias infinitas a mi esposo Jhohan Guzmán y a mi hijo Juan Pablo, quienes me apoyaron incondicionalmente en todo momento desde que comencé este camino a mi objetivo profesional, porque confiaron en mis capacidades y porque saben que todo lo hago pensando en conjunto y en un buen futuro para nuestra familia.

Por último a mis padres a quienes quiero que se sientan orgullosa de su hija y que a pesar de muchas circunstancias y tropiezos, estuvieron dándome lo mejor de ustedes para que yo pudiera culminar mis estudios, porque saben lo importante que es este pasó para mi vida personal y profesional y lo que me ha costado.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a DIOS por darme esta gran oportunidad que tanto anhelaba, porque me guió en cada momento, porque valió la pena todos los sacrificios por llegar hasta aquí, porque conocí personas encantadoras y que me aportaron demasiado, porque a pesar de algunas barreras siempre había una salida, gracias infinitas a mi esposo, mi hijo, mis padres, mis hermanas, mis amigas que formaron parte de mi proceso y siempre me alentaron a seguir hasta conseguirlo y hoy les digo que lo lograré.

En segundo lugar, quiero agradecer a todos los maestros de la Universidad Santo Tomás porque cada uno me compartió su conocimiento, sus consejos y en especial su esencia como personas los llevo en mi corazón y al profesor Miguel Ángel Cortes, quien fue mi profesor en diferentes materias y ahora mi guía en práctica empresarial I y II, quiero agradecerle por fortalecer mis competencias, compartir su gran conocimiento y en especial por la forma de enseñar tan dinámica, sincera y realista, así que me llevo lo mejor de usted y de la materia para poder enfrentar el mañana tanto a nivel profesional como personal.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
1. Resumen	8
Abstract	9
2. Introducción	10
3. Justificación	12
4. Objetivos	13
4.1 Objetivo General	13
4.2 Objetivos Específicos	13
5. Características De La Empresa	14
5.1. Reseña Histórica	14
5.2. Portafolio de servicios	14
5.3. Dirección Estratégico (Misión, Visión, Políticas, Objetivos, Metas)	16
6. Contexto de Objeto de Estudio	17
6.1. Análisis del Entorno	17
6.1.1. <i>Políticos</i>	17
6.1.2. <i>Económicos</i>	17
6.1.3. <i>Sociales</i>	18
6.1.4. <i>Tecnológicos</i>	19
6.1.5. <i>Jurídicos</i>	19
6.1.6. <i>Ambientales</i>	20
6.2. Análisis Microentorno	20
6.2.1. <i>Proveedores</i>	20
6.2.2. <i>Clientes</i>	21
6.2.3. <i>Intermediarios de Marketing</i>	22
6.2.4. <i>Competidores</i>	22
7. Diagnóstico MMGO	25
7.1. Matriz MMGO	25
7.2. Tabulación e Interpretación	27

8. Planteamiento y Formulación del Problema	61
8.1. Identificación de Tres Áreas Con Menor Puntaje en el Informe Integral MMGO	61
8.2. Evaluación y Selección del Área a Intervenir.	61
8.3. Identificación de la Problemática General del Área Seleccionada.	62
8.4. Identificación Causa Raíz del Problema	63
9. Propuesta de Solución	65
9.1. Objetivos Propuesta de Solución	65
9.2. Acciones de mejora	66
9.3. Seguimiento del Plan de Acción	68
10. Marco Referencial	69
11. Plan De Acción	73
12. Lecciones Aprendidas	77
13. Conclusiones y Recomendaciones	78
14. Referencias	79

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Competidores Directos.</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. <i>Acciones de Mejora</i>	70
Tabla 3. <i>Cronograma para el seguimiento del plan de acción.</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. <i>Plan de acción de la propuesta de mejora para el área de direccionamiento estratégico de Papelería Olam</i>	76

Índice de Gráficas

Gráfica 1. <i>Análisis del Entorno Económico Papelería Olam.</i>	29
Gráfica 2. <i>Análisis de Direccionamiento Estratégico</i>	31
Gráfica 3. <i>Análisis de Gestión de Mercadeo</i>	33
Gráfica 4. <i>Análisis de Cultura organizacional</i>	36
Gráfica 5. <i>Análisis de la Estructura Organizacional</i>	37
Gráfica 6. <i>Análisis de Gestión de Producción.</i>	40
Gráfica 7. <i>Análisis de Gestión Financiera.</i>	42
Gráfica 8. <i>Análisis de Gestión Humana.</i>	45
Gráfica 9. <i>Análisis de logística.</i>	47
Gráfica 10. <i>Análisis de Asociatividad.</i>	50
Gráfica 11. <i>Análisis de Comunicación e Información.</i>	52
Gráfica 12. <i>Análisis de Innovación y Conocimiento.</i>	54
Gráfica 13. <i>Análisis de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	57

Gráfica 14. *Análisis de Gestión Ambiental.*

59

Gráfica 15. *Análisis Integral.*

62

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. *Diagrama espina de pescado*

¡Error! Marcador no definido.

1. RESUMEN

A través de la herramienta (MMGO) Modelo de Modernización para la gestión de Organizaciones, (Universidad EAN, 2016), se realizó un diagnóstico empresarial a la Papelería Olam, identificando oportunidades a nivel interno y externo de las diferentes áreas que compone la organización y de acuerdo a esos resultados se pudo evidenciar las falencias que están obstaculizando la operación en el área de Direccionamiento estratégico, por lo que se propone un plan de mejoramiento que permitan garantizar que la empresa opere de la mejor manera bajo sus lineamientos estratégicos como organización.

Papelería Olam es una Mipyme situada en la ciudad de Bogotá y dedicada al sector minorista y de comercio al por menor de materiales de oficina y de Papelería, además cuenta con una actividad adicional que es un punto de recaudo ofreciendo un servicio de pagos, giros nacionales e internacionales, retiros, convenios entre otros servicios financieros que entran a brindarle un plus a los clientes y a tener mayor variedad no solo en productos sino en servicios al alcance de los clientes del sector.

Palabras Claves: Papelería, Herramienta MMGO, Punto de Recaudo, Dirección estratégica, Comercio al por menor

ABSTRACT

Through the tool (MMGO) Modernization Model for the management of Organizations, (Universidad EAN, 2016), a business diagnosis was made to Olam Stationery, identifying opportunities internally and externally in the different areas that make up the organization and according to these results could show the shortcomings that are hindering the operation in the area of strategic management, so an improvement plan is proposed to ensure that the company operates in the best way under its strategic guidelines as an organization

Papelería Olam is a Mi pyme located in the city of Bogotá and dedicated to the retail and retail sector of office supplies and stationery, it also has an additional activity that is a collection point offering a payment service, national and international money orders, withdrawals, agreements between other financial services that come to provide a plus to customers and have a greater variety not only in products but also in services available to customers in the sector.

Keywords: Stationery, MMGO Tool, Collection point, Strategic direction, Retail Trade.

2. INTRODUCCIÓN

La presente investigación está enfocada en proponer un plan de mejoramiento a la Papelería Olam de acuerdo con el diagnóstico estratégico realizado a través del Modelo de Modernización para la gestión de Organizaciones MMGO, donde se evaluaron cada una de las áreas y actividades con las que cuenta la organización y así mismo de acuerdo con sus resultados se proponen posibles soluciones al problema evidenciado.

La herramienta MMGO es tan dinámica que permite adaptarse a cualquier tipo de organización, permitiendo compilar la información al interior de una empresa e identificar las problemáticas, para posteriormente diseñar una estrategia que optimice sus procesos y se adapte cada vez más a las condiciones del mercado actual, sin dejar de ser una empresa sustentable.

Es por esto que en el desarrollo de este trabajo se analizan y evalúan las diferentes áreas que el modelo MMGO facilitó para la Papelería Olam, partiendo de la realización de un diagnóstico de seguimiento y comprensión del entorno económico, direccionamiento estratégico, gestión de mercado, estructura y cultura organizacional, gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, logística, comunicación e información, innovación y conocimiento y gestión ambiental.

Basados en el resultado de la información del diagnóstico general de la empresa, se determinará el área con el menor puntaje de la Papelería Olam y de acuerdo a esto se presentará una propuesta de solución al gerente con el fin de socializar dichos resultados y enfocar una propuesta de mejoramiento que les permita fortalecer sus competencias y cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que continúen siendo una empresa sustentable y adaptable al mercado.

La estructura del trabajo inicia con la contextualización de las características de la empresa, se tienen en cuenta factores del entorno, tanto políticos, económicos, tecnológicos, sociales, legales y ambientales y gracias al instrumento creado por la Universidad EAN sobre el Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO, se realizó la evaluación de diferentes áreas de la Papelería Olam, creando un diagnóstico con el apoyo del propietario y gerente de la empresa para encontrar las falencias de la organización y entregarles

un plan de acción y una mejor propuesta estratégica que le permita a la empresa trabajar con objetivos claros, una misión medible en el tiempo, una visión estratégica dentro de su sector y unos valores que resalten sus fortalezas como empresarios.

3. JUSTIFICACIÓN

Debido a la falta de principios basados en la visión, misión, valores y estrategia de la Papelería Olam, la carta de presentación de la organización se ve afectada al momento del cumplimiento de sus objetivos como empresa, es por esto que es necesario la implementación de un plan de acción en el área de Direccionamiento Estratégico para satisfacer el mercado actual y la expansión de su marca empresarial.

Con la herramienta MMGO, se realizó el diagnóstico general de la empresa y se identificaron las oportunidades y fortalezas de la organización, encontrando los factores más relevantes en las diferentes áreas que requieren una intervención o plan de acción para que Papelería Olam continúe creciendo como Mi pyme y así mismo cumpla sus objetivos maximizando el buen funcionamiento de la dirección estratégica de la empresa.

Es por esto que con esta investigación se pretende intervenir con un plan de mejoramiento de acuerdo a las falencias encontradas en la Dirección estratégica de la Papelería Olam, con el único fin de beneficiar a la empresa para su fortalecimiento organizacional y en busca de lograr un modelo óptimo y eficiente, que le permita cumplir y medir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, basados en su visión, misión, objetivos y valores como empresa, es por esto que también se propone continuar realizando este tipo de evaluaciones anuales mediante esta misma herramienta MMGO para así poder ir detectando aquellas oportunidades internas y externas de la empresa y puedan ajustarse de acuerdo a las necesidades del mercado.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Presentar un plan de mejora a la Papelería Olam, partiendo del diagnóstico realizado a través de la herramienta MMGO en las diferentes áreas de la organización.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y caracterizar la empresa objeto de la investigación.
2. Realizar un Diagnóstico a Papelería Olam mediante el uso de la herramienta MMGO.
3. Identificar el área con más falencias de acuerdo con el diagnóstico efectuado.
4. Proponer un plan de acción a Papelería Olam, que responda a las necesidades del área de Direccionamiento Estratégico.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

5.1. RESEÑA HISTÓRICA

Papelería Olam fue constituida y fundada en el año 2016, está ubicada en el sur de la ciudad de Bogotá, exactamente en el Barrio San José sur, es una microempresa dedicada a comercio al por menor de artículos y materiales de Papelería y de oficina, en el año del 2019 la empresa paso a nuevos dueños debido a que los anteriores dueños ya no podían estar al tanto del negocio por situaciones de salud.

Para el 2020 la microempresa amplió su nicho de mercado y añadió a su actividad económica la prestación de servicios postales y recaudos, debido a que encontraron la oportunidad en el sector y además un complemento adicional para su negocio, por eso actualmente la microempresa cuenta con este servicio.

5.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

✓ Útiles escolares

Ofrecen materiales para los estudiantes de los diferentes niveles, desde jardín hasta universitarios, en esta sección se encuentran todo lo que hace parte una lista escolar para el desarrollo de sus actividades como lo son los cuadernos, colores, lápices, tajalápiz, carpetas, marcadores, block, cartulinas, pliegos de diferentes papeles, cartucheras, borradores, calculadoras, folder, tijeras entre otros.

✓ Materiales de oficina

Ofrecen materiales al por mayor para las empresas aledañas del sector, como los son pliegos de papel periódico para las panaderías o zapaterías, adicional a todo lo que forma parte de Papelería como los son cajas de esferos, lápices y resmas de papel, AZ y carpetas archivadoras, grapadoras, cosedoras, entre otros.

✓ **Materiales para maquetas**

Cuentan con materiales como carros, semáforos, árboles, casas, chozas, edificios, iglesias, lagos, ríos, papel maqueta, personas, canchas de futbol, parques, baños, cocinas y muchas más figuras, es importante tener en cuenta que estos materiales son en cartón, plástico y espuma.

✓ **Materiales para experimentos**

Cuentan con materiales para las asignaturas como química o ciencias, están los motores, las poleas, los piñones, los imanes, los goteros, corchos, entre otros.

✓ **Impresiones**

Prestan el servicio de impresiones a blanco y negro en tinta de inyección, así como también impresiones a láser pero solo a blanco y negro.

✓ **Fotocopias**

Prestan el servicio de fotocopiado a blanco y negro a láser y a color si es en tinta de inyección.

✓ **Internet**

Este servicio es para aquellas personas que no cuentan con dispositivo móvil o en su casa para el desarrollo de un trabajo de su empresa o estudio, la cual le facilita el servicio para que pueda desarrollar la actividad que requiere de este servicio.

✓ **Llamadas nacionales e internacionales**

Cuenta con una sola cabina telefónica para hacer llamadas nacionales e internacionales que en el sector es muy común.

✓ **Detalles**

Ofrecen regalos para cualquier ocasión, como cumpleaños, peluches, accesorios para las mujeres, cremas, maquillaje, cartas de amor o de amistad, globos metalizados o globos burbuja, entre otros detalles para una ocasión o fecha especial.

✓ **Artículos de miscelánea**

Cuentan con otra variedad de productos de miscelánea, como lo son los pimpones, artículos para fiestas, cintas en tela y en papel, lanas, agujas de coser, guantes, entre otros productos que son de mayor consumo y muy recurrentes en el sector.

✓ **Anillado**

Presta el servicio de anillado o Velobind, para aquellos trabajos que requieren sean manejables para leer o para llevar de un lugar a otro, es por esto que las personas anillan copias de libros, guías de estudio, entre otros.

✓ **Punto de recaudo de servicios**

Presta el servicio de pago de servicios públicos y privados, además envió y retiro de giros nacionales e internacionales ya que cuentan con un punto Efecty, cuentan con recargas a celular, venta de Soat y corresponsal bancario del Grupo Aval.

✓ **Trabajos a computador**

Presta el servicio de cartas como referencias laborales o personales, certificaciones de tradición y libertad, actualización de Rut, trabajos a computador, apoyo en presentaciones, derechos de peticiones, entre otros.

5.3. DIRECCIÓN ESTRATÉGICO (MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, OBJETIVOS, METAS)

Papelería Olam no cuenta con direccionamiento estratégico creado, por lo tanto, estas se incluirían en la propuesta del plan de acción de este proyecto debido a que se requiere la construcción de las mismas.

6. CONTEXTO DE OBJETO DE ESTUDIO

6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.1.1. POLÍTICOS

Para este año 2021 debido al no regreso a clases presenciales debido al impacto ocasionado por el COVID-19 y por las órdenes declaradas por la Alcaldía Mayor de Bogotá, el sector de las papelerías tuvieron un impacto en sus ventas del 60%, por lo anterior debido a esta emergencia, las políticas gubernamentales a nivel nacional y local afectan el sector para la venta de este tipo de insumos en cantidades normales debido a la ausencia de clientes en el sector.

6.1.2. ECONÓMICOS

Papelería Olam está bajo el modelo de negocio mixto, para una primera parte ofrece productos de marcas que se compran y se venden a un costo muy bajo, así como marcas que son de un costo intermedio y otros productos que son de marcas de mayor costo como por ejemplo Colbón o marca Pegastic, sin embargo debido a su ubicación y el sector de estrato 3 la mayoría de sus productos son de un costo bajo para mejor adquisición de los productos a los consumidores.

Actualmente debido a la inflación tan elevada de los productos e insumos, los precios tanto para la adquisición de estos productos han incrementado sustancialmente lo que ha hecho que los materiales para la venta incrementen su precio y así mismo la demanda de dichos

productos disminuya lo que significa que se está reduciendo el poder adquisitivo, además es importante resaltar que el peso colombiano se está devaluando lo que está preocupando no solo el sector del comercio sino diferentes sectores, ya que el IPC según el (DANE, 2021) para septiembre subió a 4,51%, situación que preocupa a todos los sectores y en especial a los micro empresarios.

El dólar también es un factor que afecta a la empresa debido a que los insumos principales para la impresión o fotocopiado requiere de tóner que son importados, por lo tanto, así mismo incrementa el costo para la adquisición de estos insumos, situación que afecta tanto a la empresa como al consumidor final, como por ejemplo una copia que antes costaba \$100 pesos hoy ya cuesta \$200.

6.1.3. SOCIALES

Papelería Olam está situado en el sur de Bogotá en el Barrio San José localidad de Rafael Uribe Uribe, su ubicación es muy estratégica debido a que está sobre la calle 27 sur vía principal que comunica tanto la Décima y la Av. Caracas, su entorno es muy comercial, seguido de residencial, sus barrios aledaños están el Olaya, el Gustavo Restrepo, la primera de mayo, el 20 de julio como se puede observar estamos hablando de un estrato 3 donde hay personas de clase media y también de clase baja, es un sector urbano, cuenta con zonas verdes y algunos parques como el bosque de san Carlos, cuenta con una iglesia que es la parroquia de San José y el hospital más conocido antiguamente como el Carlos Lleras Restrepo o actualmente Hospital San Carlos.

En cuanto a educación se encuentra situados en el sector el colegio Gustavo Restrepo y el colegio liceo femenino dentro de los más grandes, aunque existen jardines y colegios privados dentro del mismo sector, tiene gran acceso a transporte por el Transmilenio, por la Avenida

caracas o por la décima o inclusive SITP zonales, lo que podemos concluir que es una localidad con mucha actividad minorista.

6.1.4. TECNOLÓGICOS

Papelería Olam cuenta con tecnología media que les ha permitido prestar servicio de internet con computadores de escritorio y con procesadores que permiten la ejecución de las actividades que se requieren en el computador, como ingreso a páginas, trabajos o consultas.

En cuanto a la maquinaria que se utiliza para la impresión y fotocopiado, cuentan con tecnología más actualizada como lo es la impresora Ricoh que son para trabajos pesados y además están con tecnología láser, permiten escáner, reducciones, entre otras funcionalidades que brindan facilidad para los clientes, por otro lado, es la impresora Multifuncional Epson totalmente renovada hace 4 meses con la última tecnología en impresión de fotografía, escáner a color, copias a color entre otros.

Sin embargo, si falta alguna renovación tecnológica, en cuanto a computadores y vitrinas que permitan ver más sofisticado el negocio, así como mejorar cámaras web y audífonos, cabe resaltar que la empresa cuenta con vigilancia y cámaras de seguridad con Prosegur lo cual es importante debido a su actividad y al sector, sin embargo, falta mejorar otros aspectos como mayor publicidad, creación de página web y redes sociales que permitan mayor reconocimiento en el sector e incremento de ventas online.

6.1.5. JURÍDICOS

Decreto 1879 de 2008, donde se especifica los requisitos documentales que se deben establecer para los establecimientos comerciales abiertos al público, e indican que al momento de realizar las visitas de control por las autoridades competentes, se les debe exigir a los

propietarios los documentos como la matrícula mercantil vigente y cámara de comercio.

(Función Pública, 2008)

Por otro lado, se debe contar con las condiciones sanitarias de acuerdo a la ley 9 de 1979 y normas de uso del medio ambiente, del agua, de residuos sólidos, de licencias, establecimiento, entre otros. (Función pública, 1979)

Ley de protección al consumidor (SIC, 2017), como lo indica su enunciado, protege los derechos de los consumidores, así como el respeto a sus intereses económicos, en cuanto a su salud y seguridad, en cuanto al acceso de la información de los productos, garantizar la calidad de lo que se está ofreciendo y que cumpla las garantías mismas del producto y adicional la protección a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores de acuerdo al código de infancia y adolescencia, por otro lado, y no menos importante protección contra la publicidad engañosa.

6.1.6. AMBIENTALES

Papelería Olam es un establecimiento comercial abierto al público por lo que la autoridad sanitaria que es la secretaria Distrital de Salud, es la que vigila y verifica las condiciones higiénicas de los establecimientos, dentro de estos requisitos o check list que realizan, se encuentran los siguientes, lavado de tanques cada 6 meses, se debe hacer mensualmente control de plagas como moscos, arañas o ratones, por la pandemia se requiere llevar control de temperatura e información del personal que trabaja con temperatura y signos de alarma para COVID-19, se requiere llevar planilla de aseo del local comercial día a día.

6.2. ANÁLISIS MICROENTORNO

6.2.1. PROVEEDORES

Papelería Olam cuenta con diferentes proveedores de servicio, cuenta con alianzas estratégicas con distribuidoras y comercializadoras mayoristas en el sector de Papelería y miscelánea, aunque existen diferentes proveedores en el sector, trabajan al ritmo del mejor precio y de la variedad de marcas y productos que ofrezcan en el catálogo de las empresas, es por esto que a continuación se listan los proveedores que actualmente manejan:

- ✓ Cacharrería y Papelería el Gran portal de la Once
- ✓ Comercializadora el Rayo
- ✓ Papelería y comercializadora mundial
- ✓ Papelería la Ocasión

Los proveedores que manejan para el sector de piñatería actualmente no tienen uno fijo, ya que es un sector muy amplio y que está renovando demasiado, por lo tanto sus proveedores son buscados en el centro de la ciudad, en el sector de la Jiménez donde se encuentran diferentes comercios al por mayor para la compra de estos productos.

Para el punto de recaudo Efecty, la Papelería actúa como franquicia, por lo tanto, los proveedores o contratos son manejados directamente entre Efecty y las entidades correspondientes, en consecuencia Efecty es el encargado de brindarle los convenios activos para así poder ofrecer los diferentes tipos de servicios a los clientes ya sea para pagos, retiros, envíos o cualquier otro recaudo.

6.2.2. CLIENTES

La población a la que va dirigida principalmente el servicio por la ubicación del negocio y su necesidad es en la ciudad de Bogotá, barrio San José Sur, estrato 3. Sin embargo, los

servicios y productos están dirigidos a toda la población de barrios aledaños, sin exclusión alguna lo que si se tiene en cuenta es en buscar satisfacer las necesidades de los clientes del sector a costos rentables, variedad y una excelente atención al cliente.

6.2.3. INTERMEDIARIOS DE MARKETING

Los intermediarios en este caso la mayoría provienen de las marcas que se venden en el local comercial, como por ejemplo Offiesco, distribuidora que ofrece variedad en materiales de oficina y Papelería y quien asume su marketing en redes sociales, televisión, radio, entre otros que benefician en este caso a los pequeños y medianos comerciantes, entre otras marcas están como Colbón, Prismacolor, Norma, Pelikan, Doricolor, entre otros.

Así mismo sucede con Efecty como la Papelería actúa como franquicia, la empresa titular de la marca es la que asume todo este tipo de marketing al público, en este caso pautas por televisión, radio, internet, vallas y muchas otras herramientas publicitarias que son asumidas por ellos, pero que benefician a todos los contratistas como lo es el caso de la Papelería; sin embargo hay que resaltar que los avisos y aquella publicidad de la fachada es la que asume el propietario del local comercial, en este caso su intermediario si es la agencia de publicidad para la elaboración de estos avisos.

Finalmente, la Papelería cuenta con WhatsApp Business, en este aplicativo utilizan los estados para publicitar sus productos para incrementar las ventas e inclusive para notificar promoción de sus productos, ya que en los últimos 2 años ha tomado demasiada fuerza, han optado por utilizar esta herramienta tecnológica para actuar como promoción, comunicación y publicidad de sus servicios y productos.

6.2.4. COMPETIDORES

Papelería Olam, debido al reconocimiento y posicionamiento en el sector, la empresa cuenta ya con sus clientes de manera constante; sin embargo hay otras papelerías situadas alrededor que son la competencia directa, a continuación se detallan las más representativas del sector.

La competencia indirecta, situada en el sector de ubicación de la Papelería están:

- ✓ Las Cacharrerías
- ✓ Las Misceláneas
- ✓ Las cabinas telefónicas y Café internet
- ✓ Corresponsal Bancolombia
- ✓ Hipermercados (Sección de útiles)
- ✓ Panamericana

A continuación relacionamos la competencia directa:

TABLA SEQ TABLA * ARABIC 1.

Competidores Directos.

TIPO DE COMPETENCIA	RAZÓN SOCIAL	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
DIRECTO	PAPELERIA Y COMERCIALIZADORA COPY DIST	Artículos de papelería y oficina, artículos de miscelánea, servicios de internet, fotocopias y demás.	*Apertura de Domingo a Domingo *Son comercializadora, ahora venden también al por mayor a los pequeños comercios del sector. *Cuentan con recargas al SITP *Cuentan con gran variedad de marcas. *Cuentan con servicio a Domicilio. *Cuentan con Café Internet.	*No cuentan con plataforma de recargas a Celular *No cuentan con el servicio de recaudos *Precios Altos al por menor y al por mayor. *Servicio al cliente regular
	PAPELERIA LOS PROFESIONALES	Artículos de papelería y oficina, artículos de miscelánea, servicios de internet, fotocopias y demás. Venta de Juguetes	*Venta de Juguetes *Precios competitivos	*No prestan el servicio de recargas a Celular *No cuentan con el servicio de recaudos *Atención al público de 1pm a 8pm de Lunes a Viernes. *Poco surtido en papelería y variedad
	MISCELANEA Y PAPELERIA ANA	Artículos de papelería y oficina, artículos de miscelánea, servicios de internet, fotocopias y demás. Venta de Juguetes	*Cuentan con gran variedad de productos. *Cuentan con servicio de Recargas a celular.	*No cuentan con el servicio de recaudos *Atención al público de 4 pm a 7pm de Martes a Viernes. *Precios Altos de venta
	PAPELERIA COPY COPY	Artículos de papelería y artículos de miscelánea, servicios de internet, fotocopias y demás.	*Apertura de Domingo a Domingo *Venta de recargas a Celular *Cabinas telefónicas y café internet	*No cuentan con el servicio de recaudos *Atención al público de 10am a 9pm de Lunes a Viernes y Fines de semana de 10am a 6 pm. *Poco surtido en papelería y variedades *Servicio al cliente deficiente.

Nota: la tabla muestra los almacenes que son la competencia directa de la Papelería Olam. Fuente: Elaboración propia

7. DIAGNÓSTICO MMGO

7.1. MATRIZ MMGO

Mediante la información primaria de la organización y la investigación en fuentes secundarias, el diagnóstico estratégico se realiza a la Papelería Olam utilizando la herramienta MMGO, en el mes de agosto del año 2021, la cual permitió analizar el estado actual de cada una de las áreas del negocio.

El desarrollo del diagnóstico cualitativo y cuantitativo fue realizado por Jessika Velandia Ríos, quien intervino al propietario del negocio, el Señor Jhohan Alexis Guzmán, quien brindó la información detallada y además certera del funcionamiento del negocio para poder determinar las áreas que requieren una mediación.

El diagnóstico tiene una ponderación en las variables que se ubican en los siguientes estadios:

El primer estadio se ubica en (0-25) calificación más baja y se establece cuando la empresa no tiene procesos formalizados o definidos, sus estrategias son empíricas y la información reposa es en el propietario llevándolos a la informalidad.

El segundo estadio se ubica en (>25-50) calificación Media y se establece cuando la empresa está en construcción o con alguna formalidad de sus procesos, hay roles definidos, existe administración financiera y aún hay procesos que están en desarrollo.

El tercer estadio se ubica en (>50-75), calificación Medio- Alta y se establece cuando la empresa está muy bien articulada, cuenta con áreas específicas muy bien organizadas a nivel operacional, administrativa y técnica y siempre están en mejora continua.

El cuarto estadio se ubica en (>75-100), calificación Alta y se establece cuando la empresa es un éxito debido a que cuenta con un organigrama muy bien estructurado y claro,

cuenta con estrategias muy bien definidas, hay innovación, liderazgo, inversión y están en continuo desarrollo.

Las áreas analizadas en la Papelería Olam a través del Modelo de Modernización para la Gestión en organizaciones MMGO fueron:

- 1.** Análisis del entorno
- 2.** Direccionamiento estratégico
- 3.** Gestión de mercadeo
- 4.** Cultura organizacional
- 5.** Estructura organizacional
- 6.** Gestión de producción
- 7.** Gestión financiera
- 8.** Gestión humana
- 9.** Logística
- 10.** Asociatividad
- 11.** Comunidad e información
- 12.** Innovación y conocimiento
- 13.** Responsabilidad social Empresarial
- 14.** Gestión ambiental

A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en cada una de las áreas de la Papelería Olam con su respectiva calificación.

7.2. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN

GRÁFICA 1.

Análisis del Entorno Económico Papelería Olam.



Nota: Grafica 1. Análisis Del Entorno Económico Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

De acuerdo a la anterior gráfica, se identifica a través de la herramienta MMGO el porcentaje de participación de las áreas del entorno económico, por lo que en general en este punto tuvo un porcentaje del 38,10 % lo que significa que la empresa está situada en el estadio 2. Las áreas que no tienen participación están entre la magnitud y comportamiento del mercado de la cadena y las cadenas productivas y clúster, lo que significa que para la empresa no tienen conocimiento respecto al clúster de su sector y tampoco como es la participación de las mismas. Por otro lado, encontramos las áreas de menor participación como lo es el entorno

Sectorial y Regional, está ubicado en el estadio 1 y se encuentra en desarrollo, lo que quiere decir es que desde que están con el negocio siempre han estado al tanto en información brindada por los entes de control como lo son la cámara y comercio y la secretaría de salud en tema normativos, ambientales y económicos. El otro ítem de menor puntuación es el Entorno Meta, con un 33,33% ubicados en el estadio 2 y se encuentra en inicio, debido a que este factor empezó a tomar fuerza para los propietarios desde que ocurrió la pandemia del COVID-19, desde entonces empezaron a documentarse a nivel global sobre lo que sucede en el mundo y además las oportunidades y amenazas que se pueden obtener de esas investigaciones que apoyen la gestión empresarial.

En general podemos concluir que en la mayoría de los estadios están en desarrollo y otros iniciando esto es positivo debido a que el entorno económico es algo en lo que piensan para poder potencializar su empresa, aunque se puede mejorar y llegar a la etapa de madurez.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ Mayor entendimiento e información acerca del clúster del sector para que puedan encontrar grupos de su mismo sector.
- ✓ Falta de información económica a nivel meso y micro.

Potencialidades

- ✓ Cuentan con fuentes secundarias para el entendimiento de la economía, tanto que afecta a su sector como a nivel general a partir de los boletines de la cámara de comercio, periódicos, medios de prensa y agentes peatonales del gobierno.

Recomendaciones

- ✓ Fortalecer la información económica a nivel meso y micro, ya sea por medios digitales, portafolios, periódicos, páginas del gobierno, entre otros.
- ✓ Participar en los talleres gratuitos que ofrecen las TIC para mujeres emprendedoras y así fortalecer el negocio.

GRÁFICA 2.

Análisis de Direccionamiento Estratégico.



Nota: Grafica 2. Análisis Del Direccionamiento Estratégico de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

De acuerdo a la anterior gráfica, se identifica a través de la herramienta MMGO el porcentaje de participación de las áreas de direccionamiento estratégico, por lo que en general en este punto tuvo un porcentaje del 26,39 % lo que significa que la empresa está situada en el estadio 2. Las áreas que no tienen participación están los sistemas de finalidades, misión, objetivos, visión. Por otro lado, encontramos el área de menor participación como lo son las

estrategias con un 16,67% ubicándose en el estadio 1 y los valores corporativos con un 20,83% ubicándose en el estadio 1, lo que significa que hay una gran oportunidad de mejora, aunque sus estrategias son muy empíricas se basa en incrementar ventas de acuerdo a su capital, pero no tienen en cuenta estrategias con Stakeholders y tampoco tienen medición de las mismas.

En general, podemos concluir que en la mayoría de los estadios están sin iniciar o iniciando su direccionamiento estratégico, lo que se convierte de inmediato en un plan de acción para fortalecer la empresa internamente y externamente.

Problemas y potencialidades

Problemas

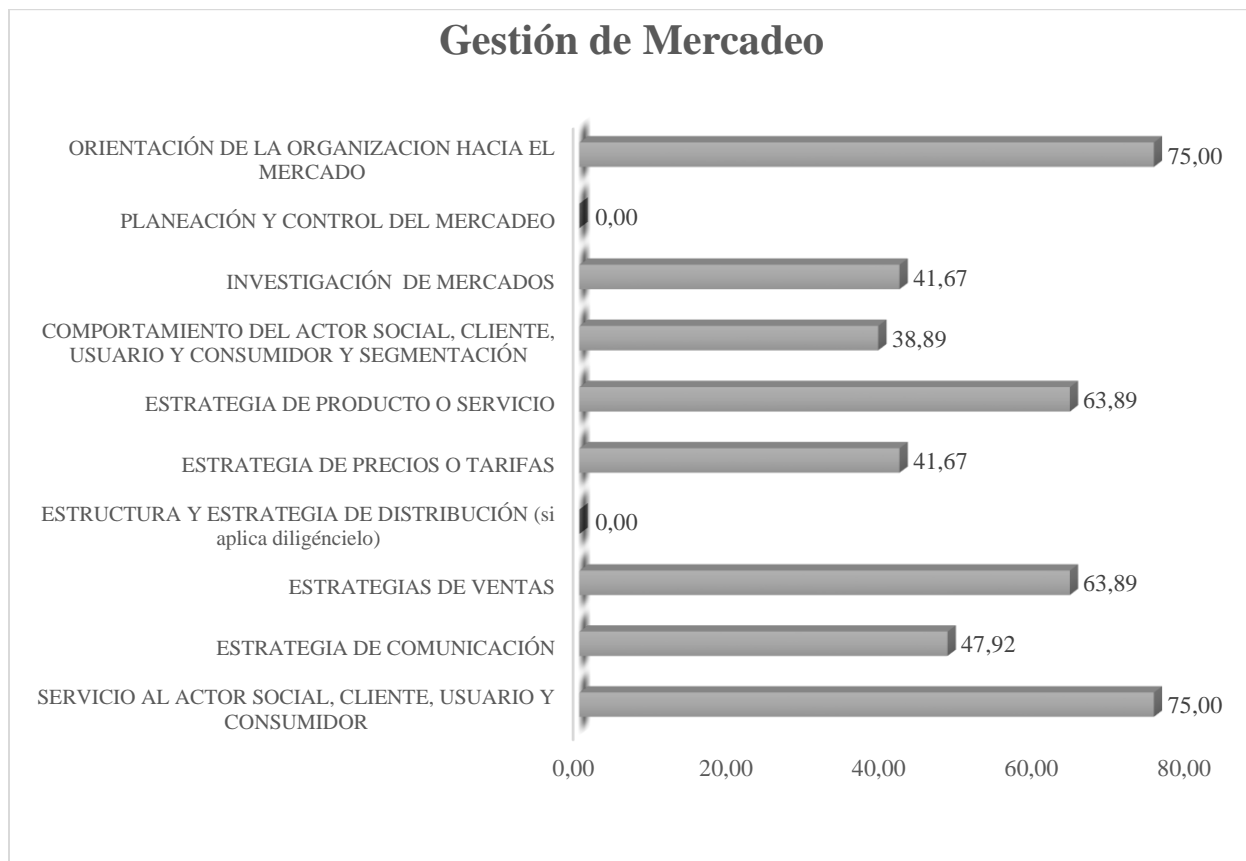
- ✓ No tiene indicadores que evalúen la efectividad de sus campañas, ventas o estrategias.
- ✓ No cuentan con sistema de finalidades (Misión, visión, objetivos, valores).
- ✓ No hay auditores que permitan la verificación del direccionamiento estratégico.

Potencialidades

- ✓ Promueve la innovación en productos y servicios, así como la creatividad en el personal que tiene a su cargo.
- ✓ Consideran los valores de los candidatos en los procesos de selección.
- ✓ Cuenta con flujo de caja para el movimiento de sus ventas y estrategias.

Recomendaciones

- ✓ Creación de Misión, visión, objetivos y valores de la compañía, de tal manera que les permita saber que son, para dónde van, qué quieren y cómo lo van a lograr.
- ✓ Crear sinergias de integración con los Stakeholders del sector así impulsar más el negocio.
- ✓ Crear indicadores que permitan la medición de las estrategias y campañas de venta.

GRÁFICA 3.***Análisis de Gestión de Mercadeo.***

Nota: Grafica 3. Gestión De Mercado De Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

De acuerdo a la anterior gráfica, se identifica a través de la herramienta MMGO el porcentaje de participación de las áreas de direccionamiento estratégico, por lo que en general en este punto tuvo un porcentaje del 55,99 % lo que significa que la empresa está situada en el estadio 3, Papelería Olam se destaca por ofrecer a los clientes un servicio excepcional, situación que se ve reflejada en la gráfica y que tuvo un gran porcentaje del 75% así mismo sucede con la variedad y la consideración de las necesidades de sus consumidores brindándoles un portafolio amplio en productos y servicios al alcance del sector.

Las áreas que no tienen participación están la orientación y control de mercadeo y la estructura y estrategia de distribución. Las que tienen menor participación están el área de comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación con un 38,89%, investigación de mercado y estratégica de precios con un 41,67%.

En general podemos concluir que la empresa considera las necesidades de los consumidores como primordiales, así que eso se debe a que la empresa en el sector se encuentra bien posicionada debido a la variedad de productos y servicios que ofrece en el sector, realmente no tienen en cuenta un plan de mercadeo definido pues sus estrategias están basadas en el día a día y en la búsqueda de fuentes secundarias de la situación económica sin realizar ningún tipo de estudio en mercadeo.

Cuentan con base de clientes que son recurrentes a su empresa, los ocasionales, y los estacionarios, así mismo utilizan estrategias de publicidad a través de la herramienta de WhatsApp y promociones en sitio cuando hay fechas especiales o de pronto cuando requiere rotación de inventario; la estrategia de precios es basada en las utilidades, costos de producción y de acuerdo al sector y competencia.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No tiene una estrategia para la segmentación de la base de clientes
- ✓ Su estrategia de comunicación no tiene control, ni segmentación.
- ✓ No tiene página web, ni servicio de distribución.

Potencialidades

- ✓ Conoce el comportamiento de compra y consumo de los clientes.
- ✓ Innova y desarrolla estrategias para fidelizar a los clientes y mantenerlos satisfechos.

- ✓ Cuenta con un servicio al cliente excepcional.
- ✓ Cuenta con precios competitivos que son acorde al sector.

Recomendaciones

- ✓ Realizar estrategias de promociones y comunicaciones basadas en la segmentación de clientes y estudios de mercado que permitan la atracción de clientes y mayores ventas.
- ✓ Creación de página Web para poder ampliar el negocio a otros barrios cercanos.
- ✓ Agregar el servicio a domicilio desde un monto mínimo y que sea en el sector.

GRÁFICA 4.

Análisis de Cultura organizacional.



Nota: Grafica 4. Cultura Organizacional De Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

De acuerdo a la anterior gráfica, se identifica que la cultura organizacional de Papelería Olam tiene un resultado general del 20,83% lo que la deja en la estación 1, como valor máximo está la participación y el compromiso y el desarrollo y reconocimiento con un 33,33% y las

que tienen menor puntaje son liderazgo y creación de un entorno vital para los trabajadores con un 33,33%,

Para las áreas mínimas del área de participación y desarrollo encontramos que no hay actividades para mejorar el manejo de autoridad y autonomía de los empleados y tampoco cuentan con iniciativas para los trabajadores, en lo que están trabajando hace 1 año y medio es en estrategias para lograr los objetivos de la empresa en equipo.

Por otro lado, el área de liderazgo, en la sección de responsabilidades de alta gerencia, la Papelería no cuenta con ninguna documentación de la manera que funciona la dirección debido a que es una pequeña empresa; sin embargo si están desarrollando la mejor forma de trabajar en una cultura adecuada, basada en valores y confianza .

En general, podemos concluir que la empresa si requiere un plan de acción para fomentar una cultura organizacional, que le permita crecer y poder generar más empleo brindado, estabilidad y una cultura de trabajo agradable.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ Falta de más estrategias de liderazgo que permitan el desarrollo de los empleados y de la definición de roles dentro de la organización.
- ✓ Mejorar el reconocimiento interno a los empleados
- ✓ Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.

Potencialidades

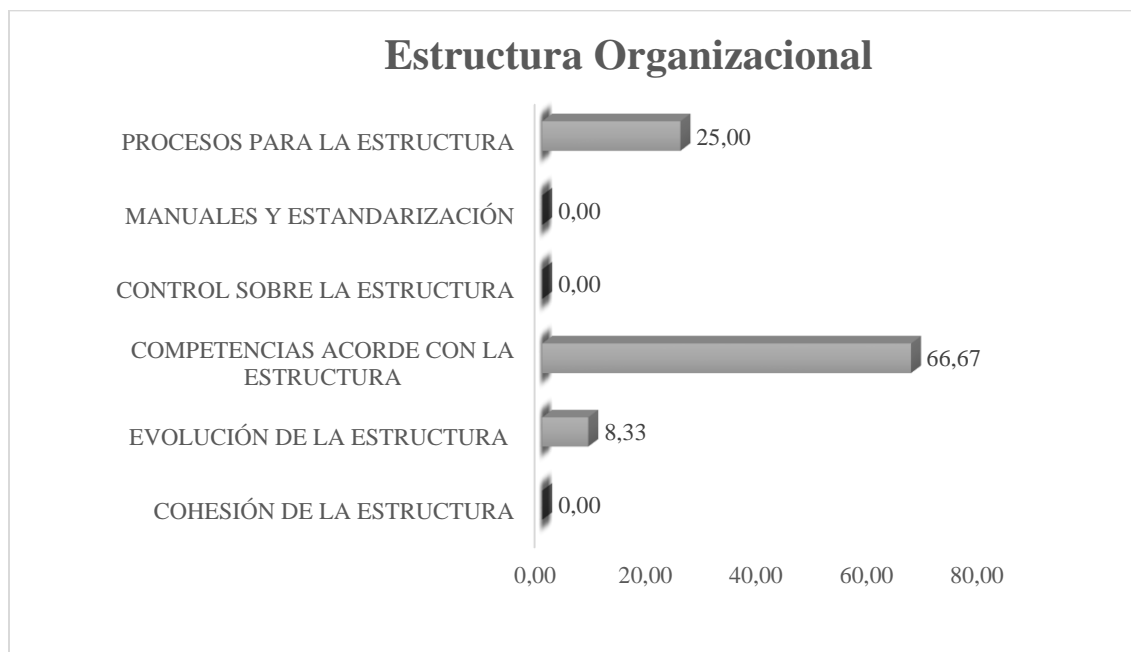
- ✓ Mantiene una cultura de armonía en el trabajo de manera informal.
- ✓ Realizar estrategias para desarrollar en equipo y fortalecer los objetivos de la compañía.

Recomendaciones

- ✓ Implementar planes de desarrollo e incentivos a los empleados.
- ✓ Promover actividades internas para fortalecer la camaradería.

GRÁFICA 5.

Análisis de la Estructura Organizacional.



Nota: Grafica 5. Estructura Organizacional De Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

De acuerdo a la anterior gráfica, se identifica que la Papelería no cuenta con una Estructura organizacional definida, como se puede observar el resultado fue del 33,33% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo está las competencias acordes a la estructura organizacional con un 66,67% esto se debe a que no tienen como tal documentado los roles y organigrama, si por lo que son pocas personas cuentan con un gran apoyo y trabajo en equipo en las labores que se asignan en el trabajo o cuando se requieren tareas comunales, siempre ha sobresalido este punto en la organización, sin embargo, no hay proyectos que manejen en grupo debido a su misma actividad económica.

Como valor mínimo está la evolución de la estructura, como lo decíamos anteriormente, no cuentan con una documentación organizacional ni de estructura, pero, sin embargo, si hace 8 meses iniciaron de manera informal estructurar los cargos y las funciones para así poder funcionar de manera más organizada y armónica, de tal manera que el personal que contraten tenga presente a quien debe reportarle.

Por otro lado, las áreas que no tienen puntuación y no están dentro de sus inicios son manuales y estandarización, control sobre la estructura y cohesión con la estructura.

En general, podemos concluir que Papelería Olam si requiere un plan de acción para estructurar su organización de manera documentada y a futuro puedan encontrar roles que estén acorde a las definiciones.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No cuentan con estructura organizacional definida y documentada
- ✓ No cuentan con indicadores que midan el desempeño de los empleados.
- ✓ No cuentan como mapa de procesos de la organización
- ✓ No hay documentación formal de los roles, funciones y procedimientos de la organización.

Potencialidades

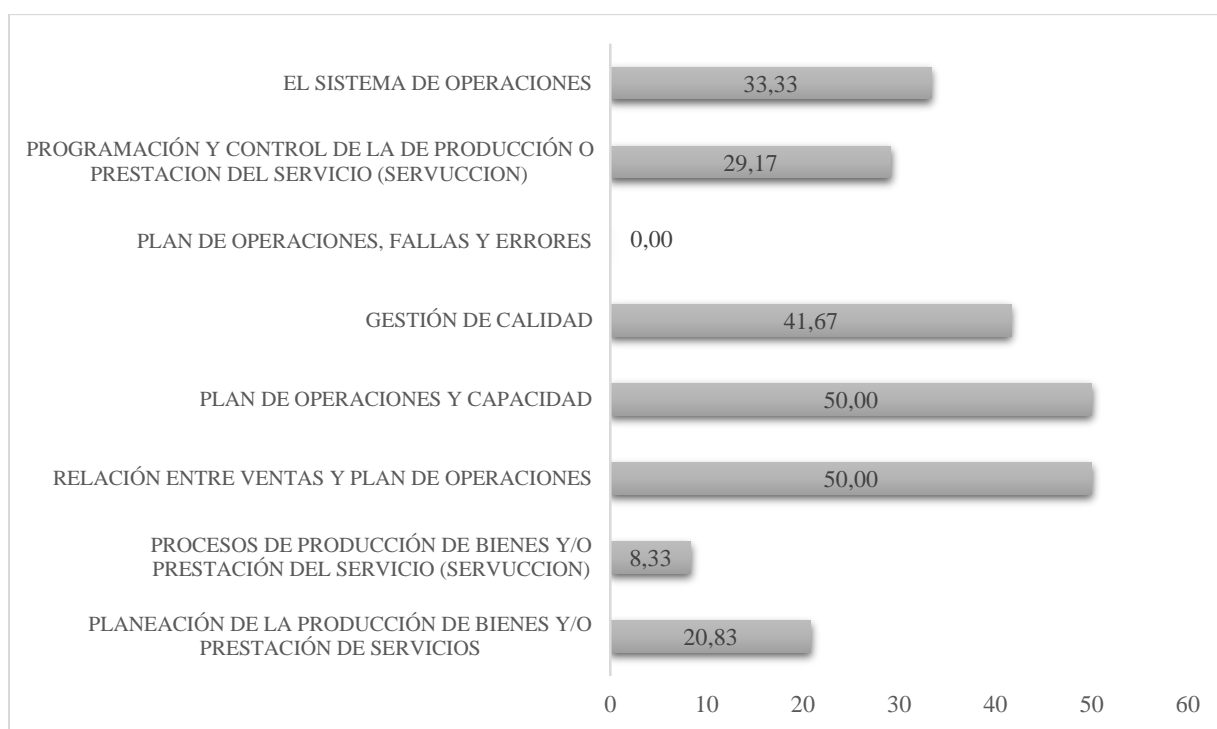
- ✓ Cuentan con roles definidos de manera informal, sin embargo, es solo documentarlos para estandarizarlos.
- ✓ Las decisiones las toman en conjunto con los directos propietarios del negocio.
- ✓ Los colaboradores trabajan en grupo.

Recomendaciones

- ✓ Documentar y definir la Estructura organizacional de la organización.
- ✓ Implementar indicadores que permitan la medición del desempeño laboral de los colaboradores.
- ✓ Documentar los procesos, roles y funciones de la organización, les permitirá estar alineados con su dirección estratégica.

GRÁFICA 6.

Análisis de Gestión de Producción.



Nota: Grafica 6. Gestión de Producción de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO *Análisis situacional*

Papelería Olam debido a su trayectoria y por ser una Mipyme dentro de sus proyectos no están contemplados la evaluación por órdenes de trabajo, debido a que su actividad es muy dependiente de lo que pase día a día, como por ejemplo sus ventas se dan en gran medida algunos días entre semana como lo son de lunes, martes y miércoles mientras que para los días

jueves, viernes y fines de semana las ventas bajan, por otro lado, el servicio de recaudo que ofrecen tienen presente que hay días que cuentan con más transacciones que si van de la mano por fechas especiales o por ejemplo los lunes, viernes y sábados, es por eso que ellos no trabajan a la minuta sino de acuerdo al día a día.

Los productos que ofrecen están certificados y respaldados por cada una de las marcas; sin embargo su sistema de calidad es el cliente, quien a medida del tiempo es el que le indica qué productos son mejores debido al uso, así mismo la Papelería evita traer este tipo de mercancía para no perder clientes por temas de calidad en productos.

Operacionalmente, cuentan con máquinas de trabajo pesado para las impresiones, Escáner, fotocopias que mantienen en constante mantenimiento y poder tener la principal herramienta de trabajo sin ninguna novedad y al servicio de sus clientes, cuentan con pleno conocimiento de sus ventas y servicios de manera autónoma pero organizada a través de un Excel.

Como se observa en la gráfica 6, la Papelería tuvo un resultado general del proceso de un 33,33% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo está la relación entre ventas y plan de operaciones y el plan de operaciones y capacidad con un 50% y como mínimo están los procesos de producción de bienes y prestación de servicio y finalmente no cuentan con un plan de operaciones, fallas y errores.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ Cuenta parcialmente con información de sus ventas diarias, pero no cuenta con programación para la prestación del servicio día a día.

- ✓ No cuenta con procesos definidos, lo que no se tiene conocimiento del tiempo que lleva cada proceso desde que ingresa al cliente hasta la venta final, así mismo sucede con el servicio que prestan.

Potencialidades

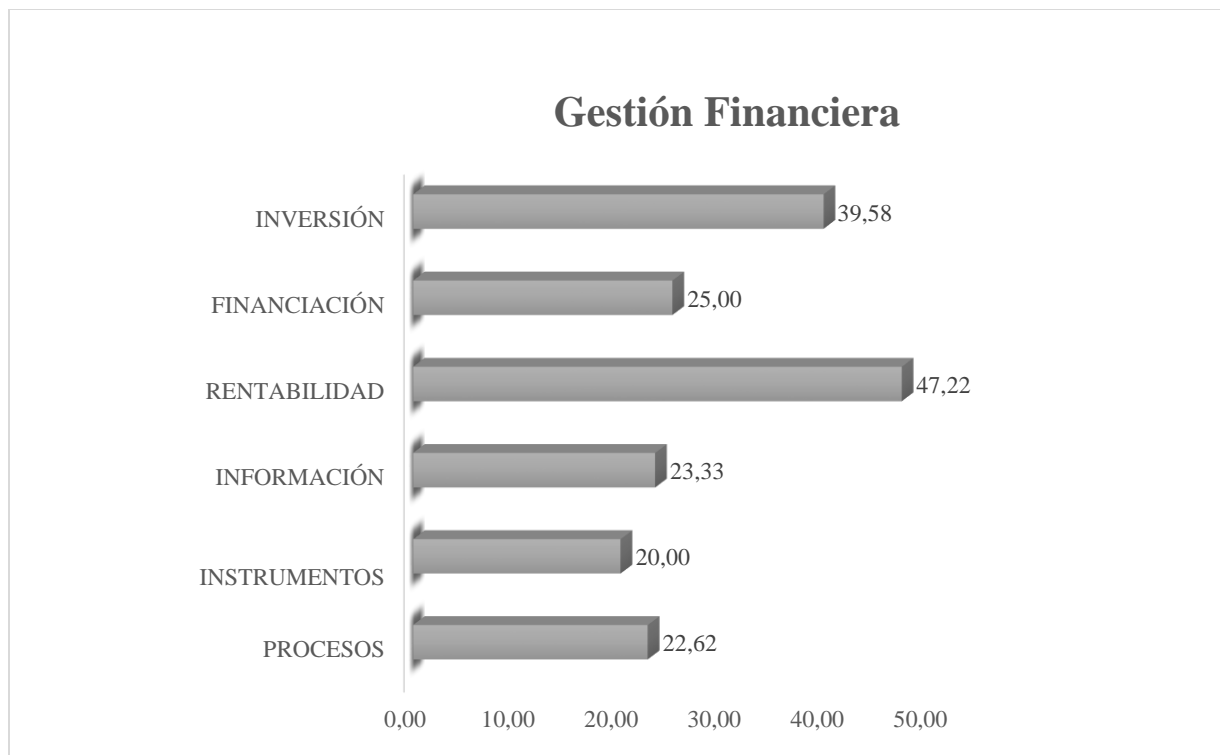
- ✓ Cuentan con maquinaria actualizada para ejercer su función principal como Papelería.
- ✓ Cuentan con las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Tienen conocimiento de las necesidades del cliente.
- ✓ Respaldo de las diferentes marcas en cuanto a calidad; sin embargo, su mejor sistema es la calificación y observación que les brinda el cliente.

Recomendaciones

- ✓ Planear el día a día de acuerdo a la información recolectada de las ventas diarias y servicios prestados, así poder cubrir esas necesidades del consumidor y del negocio tan dinámico.
- ✓ Documentar y estandarizar tiempos en los procesos y servicios prestados de tal manera que se pueda mejorar la eficiencia en tiempos y procesos internos, que benefician tanto a los empleados como a los clientes y trabajar de manera más organizada.

GRÁFICA 7.

Análisis de Gestión Financiera.



Nota: Gráfica 7. Gestión Financiera de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam tienen una gestión financiera muy básica, como por ejemplo no cuenta con área de cartera o cobranza, debido a que no cuentan con sistema de préstamos o situaciones que tengan que recurrir a este tipo de área y por qué sus clientes pagan en efectivo tanto por el servicio prestado como por los productos, en la actualidad cuentan con un único préstamo bancario debido a la pandemia tuvieron que recurrir a inyectar capital de trabajo al negocio por la falta de flujo de caja y no han pensado nunca en la opción de un prestamista informal.

La parte contable y financiera de la empresa la manejan internamente de manera muy básica y con apoyo de un contador ocasionalmente, las decisiones de inversión las hacen basadas en el capital que cuentan disponible para la misma y también en cómo se comportan las ventas y en brindar un valor agregado a los clientes, como por ejemplo hace más de 1 año

decidieron colocar un punto de recaudo para ampliar sus opciones a los clientes y en ocasiones tratan de inyectar mercancía novedosa a pedido de sus clientes.

La información financiera está con acceso únicamente de los usuarios, en este caso son los propietarios los únicos que cuentan con esta información y en parte el contador que esporádicamente tienen.

Como se observa en la gráfica 7 la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 29,63% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo está la rentabilidad con un 47,22% y como mínimo están los instrumentos con un 20% y los procesos con un 22,62%.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No cuentan con unos indicadores financieros que permitan el seguimiento de sus recursos financieros.
- ✓ No cuentan con presupuestos anuales.

Potencialidades

- ✓ Sus inversiones están basadas en el flujo de caja y en otorgar valor agregado a los clientes.
- ✓ Sus ventas están relacionadas con el precio/calidad y sus servicios en facilidad.
- ✓ A medida que el negocio crece en venta y es rentable, así mismo inyectan más capital de trabajo.

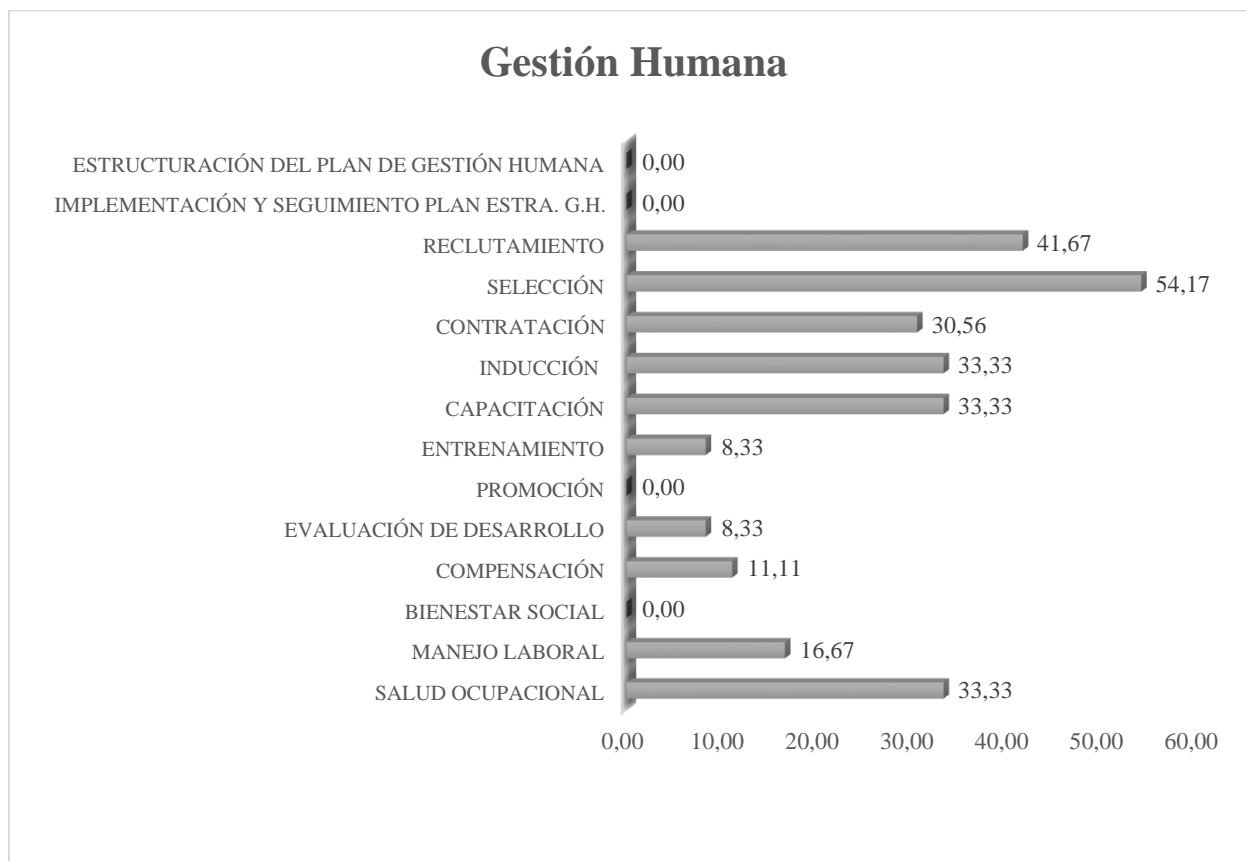
Recomendaciones

- ✓ Implementar un sistema financiero más dinámico y con proyecciones automatizadas que les permita tomar decisiones.

- ✓ Implementar un sistema contable a través de plataformas tecnológicas, que permiten mejor simplicidad del proceso y facilidad al momento de la declaración de impuestos.

GRÁFICA 8.

Análisis de Gestión Humana.



Nota: Gráfica 8. Gestión Humana de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam no cuenta con un área específicamente para desempeñar el rol de gestión humana, pero, sin embargo, el gerente es el encargado de esta función cuando se trata de contratación, su manera de operar no es muy estructural, pero cuentan con un procedimiento informal para reclutar al personal que requieren en el momento como la publicación de la vacante en sus redes sociales y avisos en la puerta principal de su negocio, se encarga de

reclutar las hojas de vida, se revisa que cuente con las habilidades y especificaciones al cargo en especial tienen en cuenta los valores como la honestidad debido a que se maneja dinero y mercancía que no está inventariada y es un valor vital en la vacante a seleccionar, su sistema de inducción la hacen durante 1 semana, es un acompañamiento tipo plan canguro y para el manejo de la caja Efecty antes de iniciar debe tomar unos cursos que son evaluados para determinar si es apto o no para el cargo de cajero, no tienen un sistema de evaluación de promoción de empleados debido a que estructuralmente no lo ven necesario y tampoco cuentan con planes de bienestar social.

Algo a reconocer es que de manera informal valoran los logros o los buenos resultados de sus empleados con la obtención de un pago extra por esos buenos resultados, a veces les otorgan salidas temprano para motivarlos, el ambiente laboral es de puertas abiertas, es algo muy natural no hay barreras y siempre lo resaltan a sus empleados, también es un proceso que manejan de manera informal.

Como se observa en la gráfica 8 la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 27,08% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo está la contratación con un 54,17% y como mínimos está el entrenamiento y la evaluación de desarrollo con un 8,33% y los componentes que no tienen dentro de sus desarrollos son la estructuración del plan de gestión humana, la implementación y seguimiento plan estratégico, promoción y bienestar social.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No cuentan con un plan de gestión humana estructuralmente y documentada
- ✓ No cuentan con un sistema de evaluación de desempeño para los empleados.

- ✓ No tienen plan de promoción
- ✓ No tienen diseñado un plan de bienestar para los empleados

Potencialidades

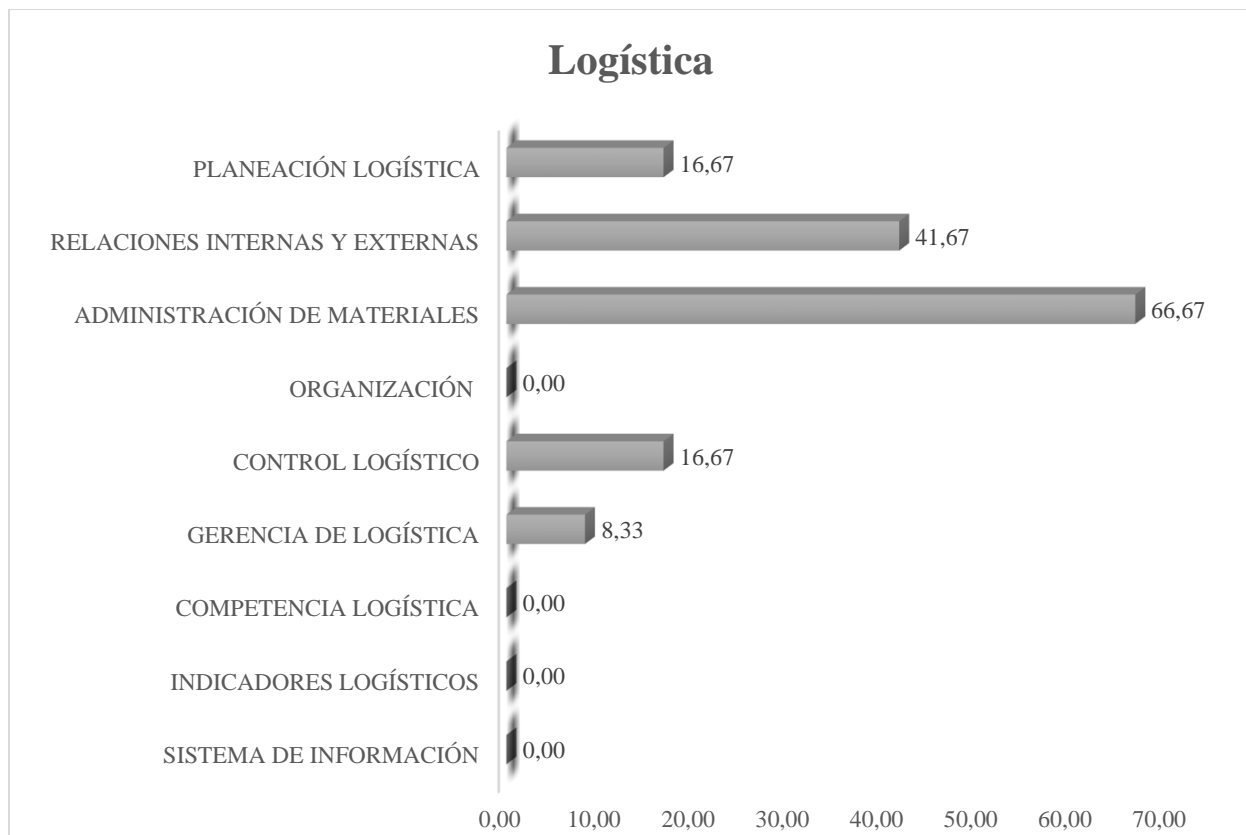
- ✓ La contratación del personal es informal, pero organizada.
- ✓ El ambiente laboral es bueno y cuentan con una comunicación de puertas abiertas sin exclusiones.
- ✓ Cuentan con medidas de protección a los empleados debido al objeto social de la empresa y el rol que desempeña cada persona.

Recomendaciones

- ✓ Crear un sistema documentado sobre la contratación, inducción, capacitación y entrenamiento.
- ✓ Crear un plan estratégico de gestión humana.
- ✓ Crear un plan de incentivos estructuralmente para los empleados

GRÁFICA 9.

Análisis de logística.



Nota: Grafica 9. Logística de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam no cuenta con un área específica de logística, sin embargo, cuentan con un proceso manual de logística, pues el manejo de compra de su mercancía en la mayoría de los casos los realizan a través de sus distribuidores y son despachados directamente en su negocio y en otras ocasiones los propietarios se dirigen a los puntos de distribución y traen la mercancía.

Para revisar los faltantes de inventario, cada 3 días realizan inventario de los faltantes manualmente con una planilla que manejan donde tienen anotados los productos que han preguntado y ya están agotados y los que manualmente revisaron uno a uno para completar sus productos.

Actualmente, están pensando en poder optimizar el inventario de su negocio para poder facilitar un poco más tu tarea, sin embargo, aún lo tienen en sus proyectos a corto plazo.

Como se observa en la gráfica 9 la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 30% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo está la administración de materiales con un 66,67% y como mínimo está la gerencia de logística con un 8,33% y los componentes que no tienen dentro de sus desarrollos son la organización, competencia logística, indicadores logísticos y sistema de información.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ El área de planeación logística está en las metas sin comenzar.
- ✓ No cuentan con un sistema eficiente de inventario ni de control logístico que facilite los faltantes en productos.
- ✓ No tienen control de inventarios automatizados
- ✓ No hay indicadores logísticos.

Potencialidades

- ✓ Tienen alianzas con los proveedores, lo que les permite planear sus pedidos con unos tiempos estimados y estructuras organizadas entre proveedor y comerciante.
- ✓ Tienen claro el concepto de logística y aunque no tienen un sistema sofisticado y en área en específico, tienen conocimiento y manejo del proceso.

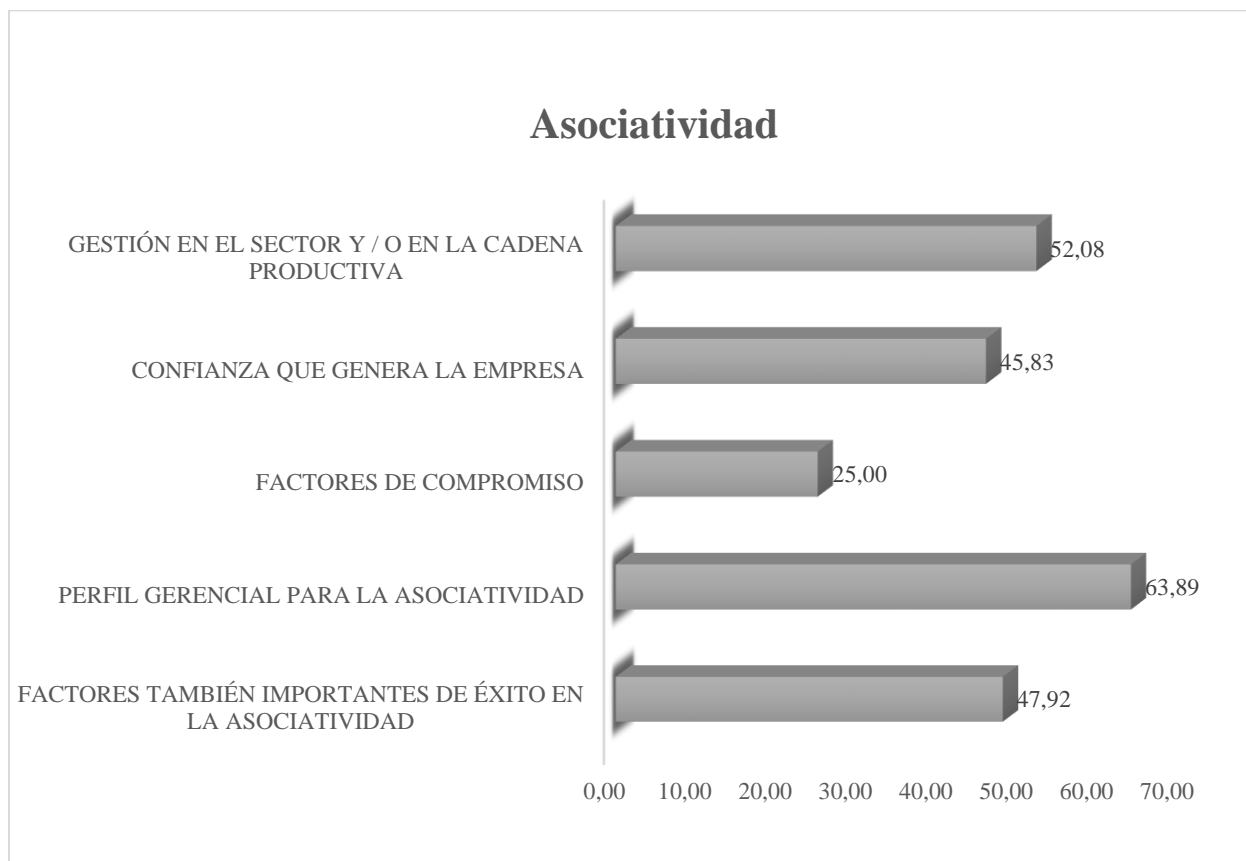
Recomendaciones

- ✓ Crear un sistema de inventario automatizado.
- ✓ Llevar un control a través de un software que les permita ver la mercancía entrante, saliente y faltante.

- ✓ Documentar el proceso logístico de tal manera que puedan llevar control y organización interna para futuros aspirantes al cargo.

GRÁFICA 10.

Análisis de Asociatividad.



Nota: Gráfica 10. Asociatividad de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam en la actualidad cuenta alianzas con diferentes proveedores que le permiten a su negocio ir creciendo, en este momento está en alianza con Efecty para el punto de recaudo y ampliar más su nicho de mercado y en busca de satisfacer la necesidad de los clientes en el sector, además cuenta con otra alianza para vender entretenimiento de plataformas streaming a los clientes y con 2 distribuidoras del sector de Papelería donde encuentra las

diferentes marcas, variedad y precios competitivos; sin embargo día a día según el comportamiento del mercado ellos mismos van adquiriendo otro tipo de alianzas que le benefician a su sector y al negocio.

La Papelería en el sector es de gran reconocimiento por los clientes y comerciantes del sector de ubicación, quieren llegar a ser reconocidos en el ámbito de su Actividad económica a nivel sectorial, pero actualmente no han podido expandirse debido a la economía y los altos costos que se han venido presentando durante este último año, siempre están dispuestos a escuchar sugerencias, recomendación o quejas de los clientes para mejorar en sus servicios o productos y que para ellos escuchar al cliente es la pieza fundamental de su negocio.

Como se observa en la gráfica 10, la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 46,94% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo encontramos el perfil gerencial para la asociatividad con un 63,89% y como mínimo está los factores de compromiso con un 25%.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No ha podido compartir su conocimiento con otras empresas debido a la falta de información dentro de su mismo sector.
- ✓ No cuenta con desarrollos tecnológicos
- ✓ No tiene influencia empresarial

Potencialidades

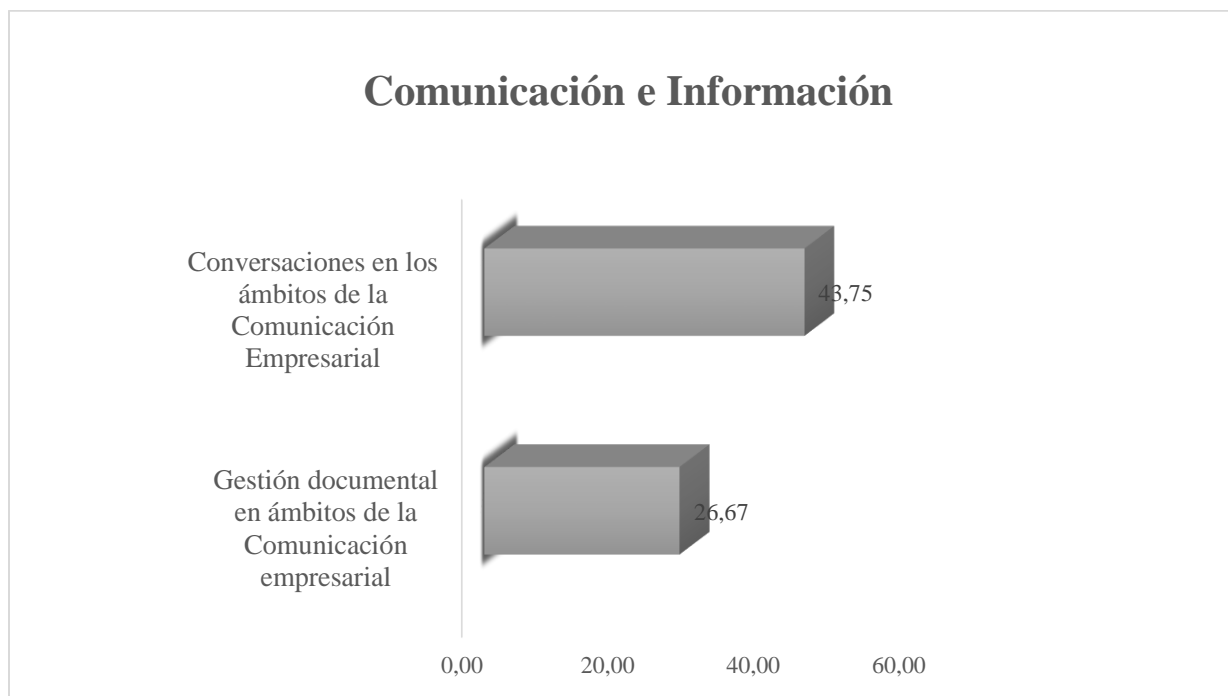
- ✓ Alianzas perdurables, temporales y ocasionales con otras empresas.
- ✓ Cuenta con un gerente abierto al cambio y con adaptación a los diferentes mercados.
- ✓ Escucha las sugerencias de los clientes para mejorar sus procesos.

Recomendaciones

- ✓ Generar nuevas alianzas estratégicas con empresas para darle mayor valor agregado a su negocio.
- ✓ Construir un proceso de encuesta o buzón de sugerencias para que pueda tener un mayor concepto de lo que piensan o quieren los clientes, así poder medir la satisfacción de los clientes con el servicio y los productos.

GRÁFICA 11.

Análisis de Comunicación e información.



Nota: Grafica 11. Comunicación e Información de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

La empresa se ha caracterizado en siempre brindar una comunicación clara y transparente a sus empleados, así como también a los consumidores; sin embargo aunque no tienen objetivos planteados y establecidos, siempre les comunican a los empleados de la situación, ya

sea en el ámbito económico, comercial o social que está teniendo el negocio y así mismo se generan las comunicaciones en doble vía entre colaborador y empresario.

Por otra parte, Olam establece comunicaciones esporádicas con los clientes que en ocasiones le dan sus observaciones de lo que les gustaría agregar al negocio, aunque las escuchan, no en todas las ocasiones se pueden realizar, pues ya hay políticas que no permiten ejemplo alianzas entre diferentes bancos porque son muy celosos con este tipo de convenios y así mismo se lo hacen saber a los clientes dejándoles en claro que sus opiniones son importantes.

Los medios de comunicación que tienen con el cliente son de manera presencial y redes sociales como el WhatsApp, medio donde la Papelería comunica información relevante para los clientes de sus servicios y productos, no cuenta con un área específica para la revisión de documentos, redacción, entre otros, ellos mismos revisan sus comunicados varias veces antes de ser publicadas.

Como se observa en la gráfica 11, la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 35,21% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo encontramos conversaciones en los ámbitos de la Comunicación Empresarial con un 43,75% y como mínimo la Gestión documental en ámbitos de la Comunicación empresarial con un 26,67%.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ Falta de integración y comunicación con los gremios de la comunidad
- ✓ Falta de criterios para la eliminación de la información
- ✓ Pocas herramientas para hacer publicidad.

- ✓ Como no tienen dirección estratégica definida, no permite validar la coherencia entre los objetivos empresariales y lo que están comunicando internamente.

Potencialidades

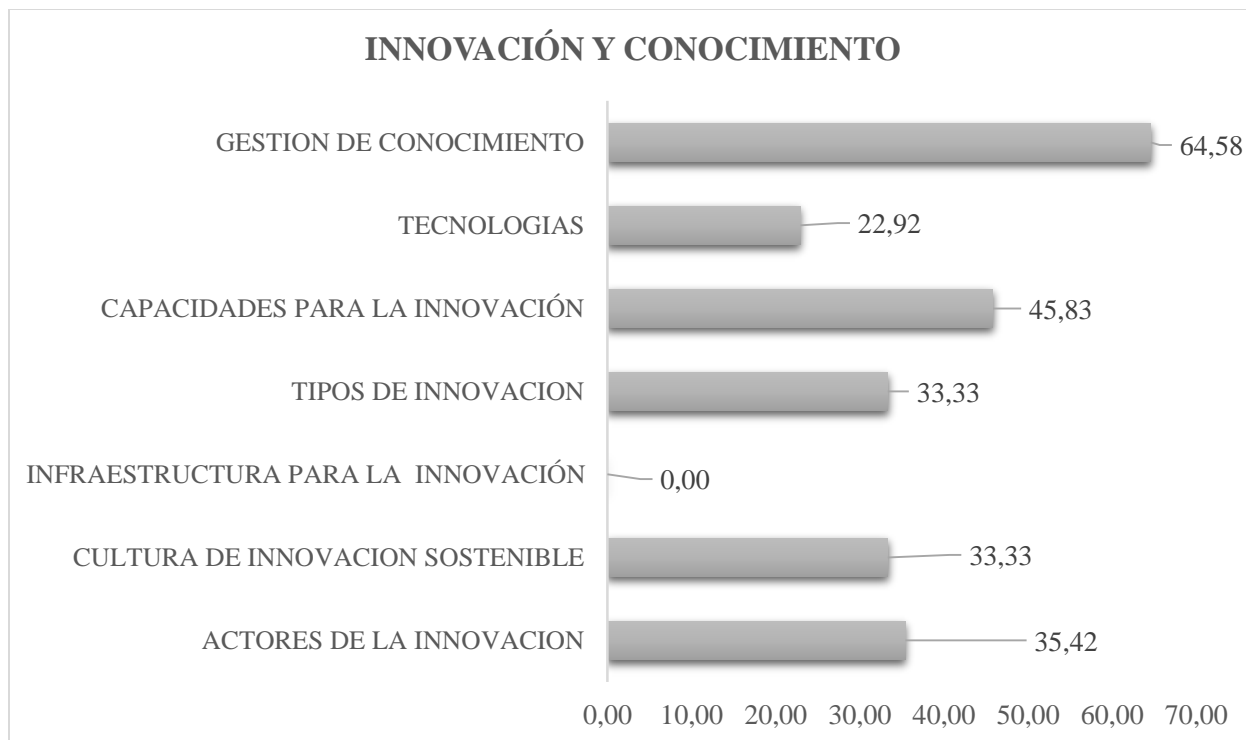
- ✓ Feedback en doble vía entre empleado y empresario.
- ✓ Cuentan con alguna herramienta como el WhatsApp para la comunicación externa e interna.
- ✓ Comunicación efectiva con los clientes.

Recomendaciones

- ✓ Generar conversatorios con los gremios de la comunidad para poder acordar planes de responsabilidad social.
- ✓ Ampliar las herramientas de publicidad y comunicación hacia el público, los gremios y los empleados utilizando las tecnologías como redes sociales, página web, entre otros.
- ✓ Crear un discurso empresarial alineado con la dirección estratégica.

GRÁFICA 12.

Análisis de Innovación y Conocimiento.



Nota: Grafica 12. Innovación y Conocimiento de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam no cuenta con un área específica de innovación, son ellos mismos los encargados de estar innovando en sus productos o servicios que brindan mayor rentabilidad a su negocio, es por eso que los actores de la innovación está en cabeza de los propietarios quien hacen esta función, así mismo cuando alguno de los empleados cuentan con ideas que aportan al desarrollo de la actividad económica se implementa, aunque también está muy asociado a lo que va pasando y cómo se va comportando el mercado.

Actualmente, no cuentan con ningún tipo de estímulo, pero si hacen alianzas con empresas o personas naturales que están emprendiendo con artículos novedosos que están dentro de la actividad económica y que les permite ampliar su catálogo de productos y apoyar emprendimientos.

Han ingresado productos novedosos, así como servicios que no se contemplan en el sector, los propietarios tienen siempre el sentido de estar innovando o ingresando productos que atraigan al consumidor y coloquen de referencia su local comercial con sus conocidos y la empresa tome mayor reconocimiento en su sector.

La gestión del conocimiento está en cabeza del propietario hasta los auxiliares, es por esto que todos dominan el negocio, es claro que cada uno tiene un rol y para el caso de solución de problemas o casos específicos que requieran de otro nivel pasan a manos del gerente o propietario del local.

Como se observa en la gráfica 12, la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 36,98% lo que la sitúa en la estación 2, como valor máximo encontramos la gestión del conocimiento con un 64,58% y como mínimo la cultura de innovación sostenible y tipos de innovación con un 33,33%.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ Desconocimiento de mecanismos y regulaciones para la protección de innovaciones.
- ✓ No contar con programas para estimular la innovación.

Potencialidades

- ✓ Manejo de ideas y propuestas innovadoras que aportan a la actividad económica del negocio.
- ✓ Alianzas con emprendimientos de personas naturales o jurídicas.

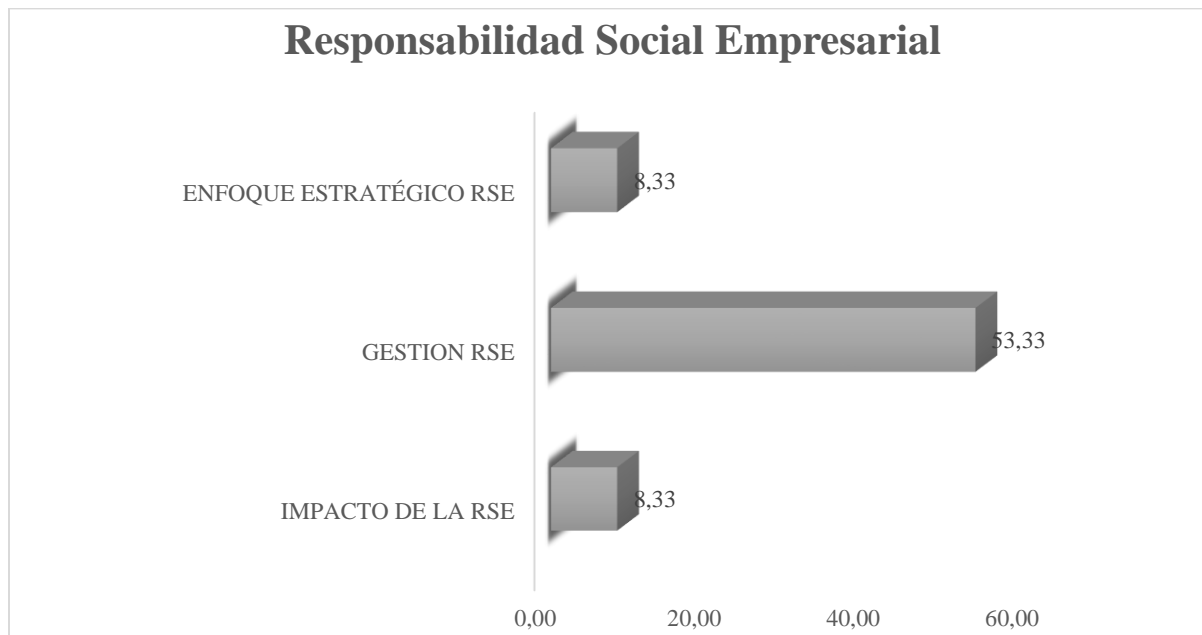
Recomendaciones

- ✓ Crear espacios que permitan lluvia de ideas para innovar en productos o servicios al negocio.

- ✓ Apoyar aquellos emprendimientos de madres, cabeza de familia y jóvenes que les permita tener una innovación sostenible y responsable.

GRÁFICA 13.

Análisis de Responsabilidad Social Empresarial.



Nota: Grafica 13. Responsabilidad Social Empresarial de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia.
Método utilizado: Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam conoce el componente de responsabilidad social; sin embargo no tiene estrategias definidas para el desarrollo general de este elemento, aunque de manera informal el gerente tiene algunas prácticas documentadas debido a exigencias del ente regulador de este tipo de comercios, que es la secretaria, le falta estructurar y planear estrategias de tipo social.

Actualmente, si cumplen con las exigencias de la legislación laboral colombiana dentro de su organización y cuenta con un sistema básico, pero apropiado para la prevención de la contaminación, en este caso lo hace con ahorro de energía en sus máquinas cuando no

funcionan, con luz ahorradora de energía, ahorro de agua en el sistema de descarga del sanitario y además cuenta con un plan de gestión de residuos aunque no está documentado si lo aplican.

Para los clientes si tienen mecanismos de comunicación a través de avisos preventivos, como el prohibido fumar, como el derecho a las vueltas exactas y como el uso responsable de los computadores, sin embargo, no hay indicadores de gestión que les permita identificar los riesgos y como como se mencionó anteriormente no están en su totalidad documentados, y tampoco tienen establecido un plan para relacionarse con la comunidad como tampoco existen grupos de interés que conozcan los compromisos en materia de responsabilidad social de la Papelería Olam.

Como se observa en la gráfica 13, la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 23,33% lo que la sitúa en la estación 1, como valores máximos encontramos la gestión de RSE con un 53,33%, como mínimos el enfoque estratégico y el impacto de la RSE con un 8,33%.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No cuenta con un plan estratégico de responsabilidad social que genere un alto impacto a nivel externo.
- ✓ No cuenta con área o personal específico de responsabilidad social.
- ✓ Cuenta parcialmente con documentación de acuerdo a lo requerido por los entes auditores, sin embargo, no tiene estrategias ni indicadores definidos.

Potencialidades

- ✓ Cumple con la legislación laboral colombiana para la contratación de su personal de apoyo.

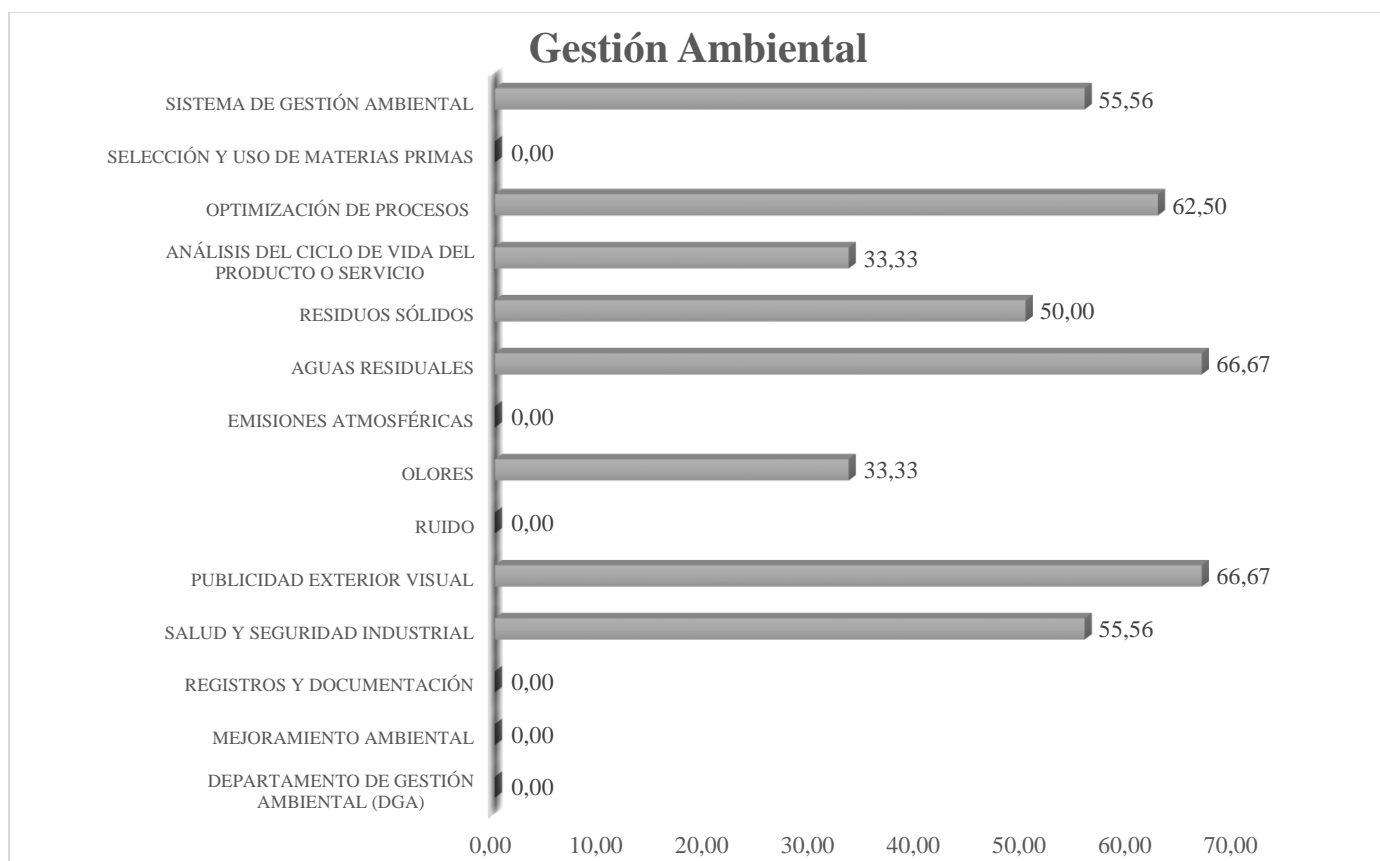
- ✓ Cuentan con avisos preventivos para la protección de la salud y seguridad de sus clientes.
- ✓ Están en constantes auditorías por parte de la secretaría de salud.

Recomendaciones

- ✓ Documentar los procesos operativos que manejan en cuanto a responsabilidad social.
- ✓ Crear prácticas sociales con impactos positivos a la comunidad que permitan darle un valor agregado a la empresa.
- ✓ Complementar y crear el modelo de políticas y estrategias de responsabilidad social alineadas a su direccionamiento estratégico.

GRÁFICA 14.

Análisis de Gestión Ambiental.



Nota: Gráfica 14. Gestión Ambiental de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

Análisis situacional

Papelería Olam identifica y conoce los impactos ambientales del entorno interno y externo, sin embargo, no controla los gastos ni cuenta con planes de acción para los mismos, tampoco cuenta con indicadores o un área específica que se encargue de la documentación, tratamiento o planes de acción.

Actualmente, si cumplen con las normas que son impuestas por la secretaría de salud, como lo que está relacionado con el tema de separación de residuos en las diferentes bolsas, tienen documentación de plan de emergencia y cuentan con la señalización dentro del establecimiento, además para el agua tienen la obligación de cada 6 meses realizar el lavado de tanque ya sea por expertos o pueden realizarlos ellos mismos, pero deben dejar constancia de dicho procedimiento para que ante la secretaría de salud tenga validez, situación que cumplen a cabalidad y no han tenido ningún tipo de sanción.

La secretaría de salud es la encargada de realizar las auditorías a nivel ambiental, cuentan con actas que son archivadas y con la documentación que les exigen como planillas de aseo diario a las diferentes zonas del establecimiento comercial, la verificación de suelos, documentación al día de cámara y comercio, planillas de plagas que se debe realizar mensual, demarcación de las diferentes zonas, contar con las áreas totalmente limpias y organizadas, visualmente que no estén techos o salidas de área tapadas o bloqueadas por propagandas, este proceso es evaluado cada 6 meses y deben cumplir con todos los requerimientos, de lo contrario tienen 15 días para realizar los arreglos solicitados para una nueva visita y le entregan el sello de local favorable para poder seguir operando bajo ninguna sanción o aún más grave clausurar el establecimiento, es por eso que siempre cumplen con todo los requerimientos que solicitan.

La manera en que optimizan sus procesos en energía, aunque cuentan con maquinaria que les incrementa el uso de la luz, tratan de equilibrar ahorrando con algunos computadores que apagan, mientras se requiera el servicio, cuentan con bombillos ahorradores y sus impresoras al no detectar uso también tienen un estado de ahorro de energía, esa es su manera de ayudar a la optimización de la energía; para el agua, su aporte en la actualidad es que el agua de reserva que dejan las lavadas de los pisos, lo utilizan para vaciar las cisternas que alcanza para 3 descargas del día, siempre mantienen las llaves bien cerradas.

Como se observa en la gráfica 14, la Papelería tuvo un resultado general de sus componentes del 52,95% lo que la sitúa en la estación 3, como valores máximos encontramos las aguas residuales y la publicidad exterior visual con un 66,67%, como mínimos el análisis del ciclo de vida del producto o servicio y los olores con un 33,33%.

Problemas y potencialidades

Problemas

- ✓ No cuenta con área o personal específico de gestión ambiental.
- ✓ No cuenta con un plan de mejoramiento ambiental.
- ✓ Cuenta parcialmente con documentación de acuerdo a lo requerido por los entes auditores, sin embargo, no tienen documentado la gestión ambiental que realizan internamente.
- ✓ Desconocimiento sobre las emisiones del ruido.
- ✓ Desconocimiento de la legislación de los olores y sobre las emisiones atmosféricas.

Potencialidades

- ✓ En algunas ocasiones compran productos que cuenten con criterios ambientales.

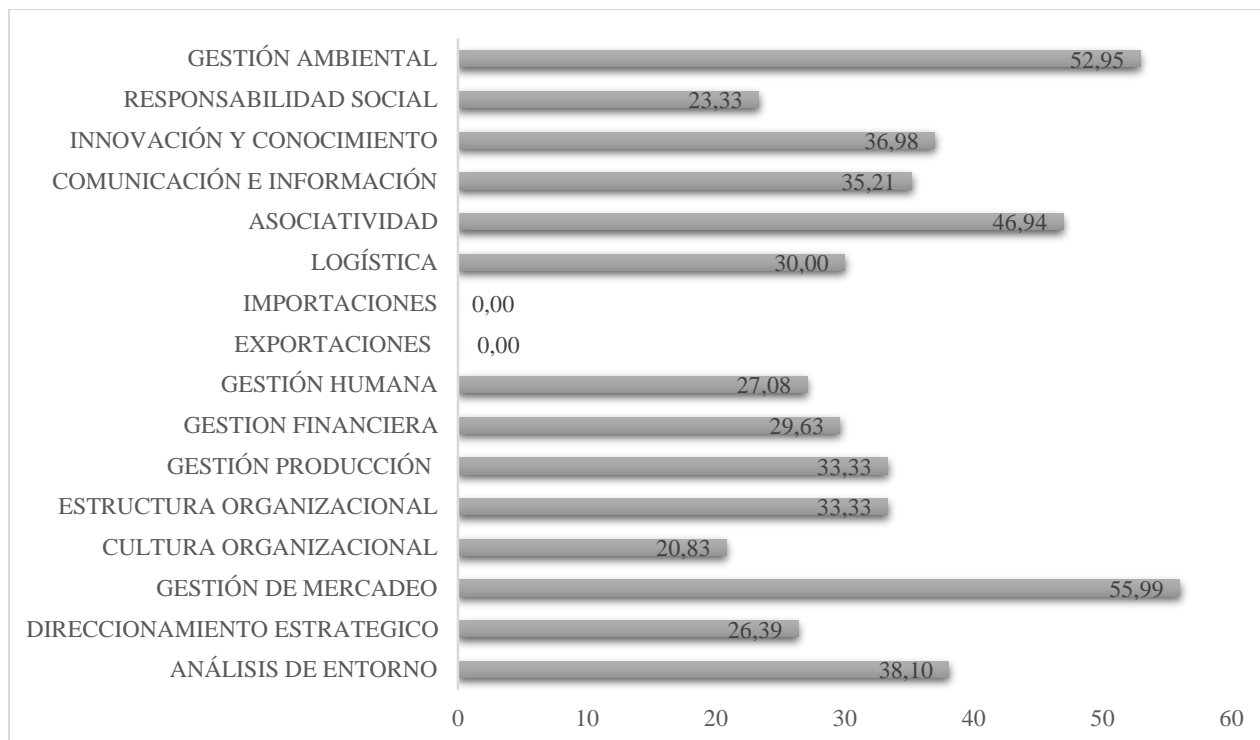
- ✓ Cuentan con un pozo de aguas residuales que le hacen mantenimiento por parte de externos para evitar los malos olores.
- ✓ La publicidad que utilizan está acorde a los estándares exigidos visualmente.
- ✓ Cuentan con salud y seguridad en el trabajo.
- ✓ Tienen auditores como la secretaría de salud.

Recomendaciones

- ✓ Documentar el microproceso que manejan sobre la parte ambiental de la empresa.
- ✓ Delegar un encargado para la función de gestión ambiental.
- ✓ Informarse más sobre la legislación ambiental existente a través de la página de la secretaría de ambiente.

GRÁFICA 15.

Análisis Integral.



Nota: Gráfica 15. Informe Integral de Papelería Olam *Fuente:* Elaboración Propia. *Método utilizado:* Herramienta De Diagnóstico MMGO

De acuerdo al diagnóstico realizado a Papelería Olam en la gráfica 15 se puede observar el informe general de la empresa, como gran oportunidad de mejora es que no tienen una estructura organizacional definida y a su vez tampoco tenga un direccionamiento estratégico, por eso estas áreas se convierte en un plan de acción. Por ser una empresa familiar y de pocos empleados no tienen presente la estructuración y documentación de sus procesos tanto internos como aquellos que son importantes dentro de su actividad económica, de igual forma resaltó el gran esfuerzo en mantener algunos procesos de manera informal, pero que son claros internamente para ellos y para su funcionamiento.

No cuenta con muchas áreas oficialmente, pero los propietarios hacen las veces de las responsabilidades de las diferentes áreas, su gestión ambiental es positiva, sin embargo, requieren de información relevante en el ámbito de legislaciones referente al tema y documentación de la misma; su innovación y conocimiento en su sector es muy informal, pero son personas abiertas al cambio y siempre se adaptan a las necesidades del mercado entregando variedad en sus productos, su mejor estrategia de mercadeo es el servicio al cliente, la comunicación asertiva que manejan con los clientes siempre colocando al cliente en primer lugar, lo que ha hecho que su negocio tenga reconocimiento en su sector.

La empresa ofrece precios competitivos, rentables para el negocio y para el cliente, aunque en ocasiones debido aquellos productos exclusivos y novedosos en el sector tienen un mayor costo, pero se debe a la diferenciación que manejan frente a su competencia y que muchos de los clientes aunque es un sector de estrato 3 están dispuestos a pagar. No cuentan con área de ventas, ni fuerza comercial, pero esa función la realizan todos como un equipo, desde el propietario hasta el auxiliar de apoyo, por lo tanto, como mencione anteriormente, aunque no

existan muchas áreas, todos desarrollan su rol dentro de las diferentes áreas mencionadas en este diagnóstico.

Encontramos que Papelería Olam no cuenta con áreas de importación ni exportaciones, actualmente no la tienen contemplada dentro de sus metas debido a que lo primero que quieren es optimizar su negocio principal y luego expandirse en diferentes puntos estratégicos pero a nivel Bogotá.

Como valor máximo encontramos la gestión de mercadeo con un 55,99% y como mínimo la cultura organizacional con un 20,83% y el direccionamiento estratégico con un 26,36%.

8. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

8.1. IDENTIFICACIÓN DE TRES ÁREAS CON MENOR PUNTAJE EN EL INFORME INTEGRAL MMGO

- Cultura organizacional con un 20,83%
- Responsabilidad Social con un 23,33%
- Direccionamiento estratégico con un 26,39%

8.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL ÁREA A INTERVENIR.

Se analiza junto con el gerente general de la empresa y se considera intervenir en el área de Direccionamiento estratégico, debido a que su mejora implica que la empresa tenga metas que le permitan su sostenimiento y crecimiento a medida del tiempo y estas son fundamentadas en la misión, visión, objetivos, metas, indicadores y estrategias.

8.3. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA GENERAL DEL ÁREA

SELECCIONADA.

La Problemática del área de Direccionamiento estratégico de Papelería Olam, es que no cuenta con misión, visión, objetivos y valores, por lo que la empresa pierde su esencia y su ruta al cumplimiento de objetivos que deben estar alineados a la dirección estratégica.

Esta área es la carta de presentación de la empresa, es necesaria para poder identificar oportunidades, mejorar la planificación y la organización interna de la empresa, definir roles, definir estrategias basadas en ventas, en productividad, en eficiencia de recursos, encontrar un acercamiento en el mercado no solo del sector sino en diferentes puntos de la ciudad, que le permita a la organización ir creciendo y abriendo aún más mercados y segmentos.

Debido a la falta de:

- Planeamiento a nivel micro de la organización.
- Principios basados en la visión, misión, valores y estrategias
- Comunicación organizacional estructurada y documentada
- Prioridades para la asignación de recursos financieros.
- Planeación estratégica.
- Optimización de procesos, documentados, organizados y publicados a nivel interno.
- Creación y ejecución de los valores corporativos.
- Desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores.
- Seguimiento y medición de indicadores en diferentes áreas de la organización.

De acuerdo a lo anterior, es necesario la creación de estas estrategias que permitan que la empresa sea más estructurada y tenga una carta de presentación que puede ir moldeando a corto, mediano o largo plazo basado en sus resultados financieros, administrativos y de gestión.

8.4. IDENTIFICACIÓN CAUSA RAÍZ DEL PROBLEMA

ILUSTRACIÓN SEQ ILUSTRACIÓN * ARABIC 1. DIAGRAMA ESPINA DE PESCADO

Deficiencia en el Direccionamiento Estratégico

DIAGRAMA DE COLA DE PESCADO



Nota: Diagrama Espina de Pescado. Fuente: Elaboración Propia.

https://www.canva.com/design/DAE5gzHrX4U/k6l80l1g2bP1DzvxP0SCJg/edit?utm_content=DAE5gzHrX4U&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

El direccionamiento estratégico es la guía que necesita la empresa para saber en qué dirección debe enfocar sus objetivos empresariales y conseguir que todos sus integrantes lleguen a las metas definidas.

La carencia de planeación estratégica puede llevar a estancar el negocio e internamente también sus procesos se tornan ineficientes, no se evidencia compromiso por el cumplimiento de objetivos de manera conjunta y no se ejecutan proyectos que permitan un avance significativo para la empresa.

La falta del direccionamiento estratégico de la Papelería Olam, no le permite definir roles específicos para cada uno, aspecto que podría ayudar a equilibrar las cargas operacionales y administrativas por parte de todos los integrantes de la empresa y así llegar a un óptimo resultado y desempeño eficiente. Por esta razón, si no cuentan con un direccionamiento estratégico concreto, se pueden encontrar cuellos de botella en los procesos internos, que obstruye un crecimiento sostenible en el tiempo.

Por otro lado, la Papelería no cuenta con un sistema de medición que le permita evaluar sus procesos, ventas y todos los objetivos que definan a nivel organizacional, lo que impide la identificación de problemas y oportunidades en las diferentes áreas; es por esto que se requiere un plan de acción para crear indicadores de gestión de tal manera que permita monitorear la efectividad de los procesos y del personal.

9. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

De acuerdo al diagnóstico realizado a Papelería Olam con el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO y el análisis del mismo a través de un diagrama de espina de pescado, se requiere intervenir en el área de Direccionamiento Estratégico a causa de la falta de un sistema de finalidades como misión, visión, objetivos, metas y valores, falta de planeación estratégica, falta de indicadores de medición y evaluación y carencia de estrategias organizacionales alineadas con sus objetivos. Lo anterior, ha llegado a afectar la dirección que debe tomar la empresa, el sistema de finalidades, las estrategias y objetivos de la organización y la evaluación y revisión de los indicadores de cada uno de los procesos.

La propuesta de solución es la elaboración del sistema de finalidades que les permita evaluar en la mayoría de sus casos los procesos que manejan a nivel interno y externo a través de indicadores, así lograr integrar el personal y los procesos con los objetivos de la compañía para obtener resultados más sólidos y así transmitir a sus clientes su misión como organización; Adicional elaborar estrategias que les permita posicionarse en el sector, con esta implementación se pretende dar solución a los factores que están afectando la productividad y la falta de objetivos en la organización para que puedan seguir siendo competitivos en el mercado.

9.1. OBJETIVOS PROPUESTA DE SOLUCIÓN

- 1.** Diseñar el sistema de finalidades de la mano del gerente del negocio con el fin de entender las necesidades, objetivos y estrategias del negocio.
- 2.** Presentar alternativas de evaluación de indicadores de desempeño de los objetivos de la empresa, con el fin de verificar el desempeño de las metas planteadas y poder evaluar el resultado de las mismas, así mismo realizar ajustes de acuerdo al comportamiento del mercado.

3. Diseñar un plan que permita la conexión de los valores de la organización con el público, de tal manera que atraigan mayor flujo de clientes al negocio y se posicionen cada vez más en el sector.
4. Proponer al gerente de Papelería Olam mantener estrategias que involucren los Stakeholders internos (empleados, gerente y propietario) y externos (clientes, Proveedores, sociedad), de tal manera que su modelo de negocio de oferta de productos y servicios este orientado a sus objetivos empresariales, al cliente y al mercado.

9.2. ACCIONES DE MEJORA

A continuación se muestra una tabla donde se especifica la acción a tomar de acuerdo a su dificultad, plazo, impacto y prioridad, entendiendo que para la empresa objeto de esta investigación lo que mayor genera impacto es la elaboración del sistema de finalidades, misión, visión, objetivos y valores y lo que menos genera impacto es el control y seguimiento de metas corporativas, debido a que para poder llegar a este punto se requiere la realización de las demás.

TABLA 2.***Acciones de Mejora***

Nº	ACCIÓN	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIDAD
1	Elaborar la Misión	NINGUNA	CORTO	BASTANTE	ALTA
2	Elaborar la Visión	NINGUNA	CORTO	BASTANTE	ALTA
3	Elaborar los Valores Corporativos	NINGUNA	CORTO	BASTANTE	ALTA
4	Diseñar y establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo en reuniones con el gerente.	POCA	CORTO	BASTANTE	ALTA
5	Definir y diseñar Indicadores de gestión	POCA	CORTO	BASTANTE	ALTA
6	Ajustes de los puntos del 1 al 5	NINGUNA	CORTO	MUCHO	ALTA
7	Documentar formalmente el sistema de afinidades	POCA	CORTO	MUCHO	MEDIA
8	Comunicar y publicar el direccionamiento estratégico definido entre las partes.	NINGUNA	MEDIANO	MUCHO	MEDIA
9	Evaluación y control del cumplimiento de los objetivos propuestos de manera periódica.	POCA	MEDIANO	MUCHO	ALTA
10	Entrega formal del informe final	NINGUNA	MEDIANO	BASTANTE	ALTA

Nota: En la tabla se muestra el impacto de las acciones con sus respectivas calificaciones por dificultad, plazo y prioridad. Fuente. Elaboración Propia

9.3. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

TABLA SEQ TABLA * ARABIC 3.

N°	Actividades	Responsable	Meses																								
			1				2				3				4				5				6				
Semanas			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	Elaborar la Misión	Estudiante y Gerente	■	■																							
2	Elaborar la Visión	Estudiante y Gerente			■	■																					
3	Elaborar los Valores Corporativos	Estudiante y Gerente					■	■																			
4	Diseñar y establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo en reuniones con el gerente.	Estudiante y Gerente							■	■	■	■	■														
5	Definir y diseñar Indicadores de gestión	Estudiante y Gerente												■	■	■	■										
6	Ajustes de los puntos del 1 al 5	Estudiante y Gerente																■	■								
7	Documentar formalmente el sistema de afinidades	Estudiante																		■	■						
8	Comunicar y publicar el direccionamiento estratégico definido entre las partes.	Estudiante y Gerente																				■	■				
9	Evaluación y control del cumplimiento de los objetivos propuestos de manera periódica.	Estudiante y Gerente																						■	■		
10	Entrega formal del informe final	Estudiante y Gerente																									■

Nota: En la tabla se muestra el cronograma para el seguimiento del plan de acción. Fuente. Elaboración Propia

10. MARCO REFERENCIAL

Direccionamiento Estratégico

La propuesta de solución para la problemática se da en la caracterización de la empresa en cuanto a direccionamiento estratégico, visión, misión, valores objetivos y planeación estratégica. (Fred, 2003) “Considera que la dirección estratégica consiste en formular, implementar y evaluar decisiones que se toman mediante la asignación de funciones que posibilitan a la empresa alcanzar sus fines”. Siendo así, este autor deja en claro que todos los conceptos que caracterizan la organización son vitales para un buen funcionamiento organizacional.

Según (Camacho, 2002), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Por lo anterior es importante para una organización crear y mantener una carta de presentación externa e interna de tal manera que lo mismo que quieren alcanzar objetivamente como empresarios puedan proyectarlo con sus clientes y conviertan la misión y visión de la empresa en la mejor fórmula estratégica como lo define (Aguilera, 2010)," Implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere."

(Thompson, A. & Strickland, A., 2004) la define como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

Formulación Estratégica

La fórmula estratégica de una organización permite que los empleados y los directivos tengan claro los objetivos por los cuales deben velar de acuerdo a su rol dentro de la compañía, según (Wheelen, T.L. & Hunger, J.D., 2007) "la formulación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas." y para (David, 1997) "la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán".

Estrategia

Para el desarrollo de los objetivos organizacionales se debe tener en cuenta tanto los factores internos como externos para así encontrar una estrategia ganadora para la organización que le permita seguir posicionándose como lo dice el siguiente autor:

La estrategia se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización. Una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados. (Álvarez, H. Felipe, 2000)

Por otro lado, (Díez De Castro, 2001) proponen que "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación

estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”, lo que refiere es que la dirección depende de la organización de la empresa y la capacidad que tengan para adaptarse tanto a los cambios del mercado como lo que sucede al interior de su empresa.

Misión

Para la Papelería Olam es de vital importancia contar con cada uno de los elementos que componen el direccionamiento estratégico como lo son la misión, visión, objetivos, metas y valores como para (Drucker, P. F., 1972) “la misión es la decisión más importante para una organización, pues se busca mediante ella delimitar la frontera de acción de la organización, contextualizar su realidad presente y analizar su entorno actual”. Lo que quiere decir que la misión es una declaración de lo que quieren ser hoy, durante y después alineados a sus objetivos y propósitos como empresa.

Para (Thompson, 2004.) “La misión ofrece información de la organización de carácter descriptivo, identifica los productos o servicios, especifica las necesidades que pretende satisfacer, los clientes o mercados a los que se dedica atender y su propuesta para complacer al cliente”.

Visión

La visión son aquellas aspiraciones a nivel general que se quieren lograr a corto, mediano y largo plazo, donde la organización sueña estar y lo que quiere seguir proyectando dentro del marco competitivo, como lo menciona (Riveros, 2007) “Marco competitivo, referido al conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios competitivos entre sí. En este aspecto son frecuentes las alianzas estratégicas y privatizaciones, al igual que la compra de empresas con el fin de buscar dominio en el mercado”.

Objetivos

Son aquellos ideales de la organización promovidos por el gerente de la organización, donde idealiza cada una de las metas que quiere lograr como empresa junto con la misión y visión y que claramente sean medibles y alcanzables en el tiempo. (Francés, 2006) “Define los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo, y una variable estratégica, generalmente multidimensional; por ejemplo: incrementar la rentabilidad, reducir los costos, maximizar el valor. También pueden definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable (ser líderes en el mercado nacional, contar con estándares internacionales de desempeño)”

Valores

Los valores son la integración entre los objetivos empresariales con los valores del personal en general, es la manera en promover un buen clima organizacional, es marcar aquellas conductas o valores que deben aplicarse tanto a nivel interno como externo y a través de ellos guiar al personal y de marcar la diferencia frente a otras organizaciones.

Como lo afirma el siguiente autor:

Plantea los valores organizacionales como el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones; además forman parte de la cultura organizacional, estableciendo los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal, son atributos de las personas, de los grupos (como son las empresas), que guían su conducta. (Francés, 2006)

Indicadores de Gestión

Es una herramienta que permite una medición de indicadores en cuanto a gestión como lo son el desempeño de los funcionarios o el comportamiento de las ventas y así generar

estadísticas que permitan ser el punto de referencia para la organización y le permita tomar medidas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a sus resultados. “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos influencias esperadas” (Beltrán, 2000).

Las Mipyme, durante los últimos tiempos han adquirido reconocimiento debido al gran aporte que hacen a la economía del país, siendo fuentes de generación de empleos y además pueden ser muy competitivos en su sector, de tal manera que logren expandir sus negocios a grandes escalas como magnos empresarios.

Las Mipyme, de acuerdo a la ley 590 del 2000, se entiende por micro, pequeña o mediana empresa, toda actividad económica, empresarial que realizan personas jurídicas o naturales, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana. (Función Pública, 2000)

11. PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo al diagnóstico realizado mediante esta investigación a la Papelería Olam, el plan de acción se desarrolla con base en el marco de referencia y a los resultados obtenidos de dicho diagnóstico, de tal manera que se pueda implementar el sistema de finalidades para que se fortalezca la parte estratégica de la empresa a nivel interno y permitan un óptimo desempeño en sus objetivos organizacionales.

Este plan de acción está dirigido al direccionamiento estratégico de Papelería Olam, que se desarrollará en 10 actividades.

- 1) Elaboración de la misión.
- 2) Elaboración de la visión.

- 3) Elaboración de los Valores Corporativos.
- 4) Diseñar y establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo con el gerente.
- 5) Definir y diseñar Indicadores de gestión.
- 6) Ajustes de los puntos del 1 al 5.
- 7) Documentar formalmente el sistema de afinidades.
- 8) Comunicar y publicar el direccionamiento estratégico definido entre las partes.
- 9) Evaluación y control del cumplimiento de los objetivos propuestos de manera periódica.
- 10) Entrega formal del informe final.

TABLA 4

Plan de acción de la propuesta de mejora para el área de direccionamiento estratégico de Papelería Olam

PLAN DE ACCIÓN PAPELERIA OLAM								
N°	Actividades	Tareas Específicas	Responsable	Tiempo	Nombre del Indicador	Indicadores	Meta	Costo
1	Elaborar la Misión	Reuniones para la definición de la Misión de la Papelería.	Estudiante y Gerente	10 días	Construcción de uno de los sistemas de finalidades (Misión)	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Definición 100% del sistema de finalidades de Papelería Olam	\$ 833.333
2	Elaborar la Visión	Reuniones para la definición de la Visión de la Papelería.	Estudiante y Gerente	10 días	Construcción de uno de los sistemas de finalidades (Visión)	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Definición 100% del sistema de finalidades de Papelería Olam	\$ 833.333
3	Elaborar los Valores Corporativos	Reuniones para la elaboración de los valores de la Papelería.	Estudiante y Gerente	10 días	Construcción de uno de los sistemas de finalidades (Valores corporativos)	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Definición 100% del sistema de finalidades de Papelería Olam	\$ 833.333
4	Diseñar y establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo en reuniones con el gerente.	1.Recopilar las actividades que se realizan actualmente en las diferentes áreas. 2.Analizar las actividades que ejecutan vs los objetivos. 3.Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.	Estudiante y Gerente	25 días	Definición de objetivos	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Definición 100% de los objetivos estratégicos de Papelería Olam	\$ 2.083.333
5	Definir y diseñar Indicadores de gestión	1.Formular los indicadores para el área de gestión como lo son las ventas , de tal manera que permita evaluar la efectividad de las ventas y de rotación de inventarios.	Estudiante y Gerente	20 días	Formulación de indicadores de gestión	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Diseño del 100% de indicadores de gestión	\$ 1.666.667
6	Ajustes de los puntos del 1 al 5	1.Revisar junto al gerente los puntos 1 al 5 para evaluar que todo este alineado y de acuerdo a la actividad económica y el objetivo de la Papelería. 2.Aprobación por parte del gerente de los puntos anteriores.	Estudiante y Gerente	10 días	Validación y ajuste de los sistema de finalidades	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Formulación del 100% del sistema de finalidades de Papelería Olam	\$ 833.333

PLAN DE ACCIÓN PAPELERIA OLAM								
N°	Actividades	Tareas Específicas	Responsable	Tiempo	Nombre del Indicador	Indicadores	Meta	Costo
7	Documentar formalmente el sistema de afinidades	1.Documentación de los sistemas de finalidades 2.Documentacion de los objetivos estratégicos 3.Documentación de los indicadores de gestión. 4.Documentación total y entregado por pdf vía correo y físico.	Estudiante	10 días	Documentación del plan estratégico de Papelería Olam	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Documentación del 100%	\$ 833.333
8	Comunicar y publicar el direccionamiento estratégico definido entre las partes.	1.Reunión con el personal para comunicar el nuevo sistema de finalidades. 2.Publicar a través de un cartel donde se evidencie el direccionamiento estratégico de la Papelería.	Estudiante y Gerente	10 días	Publicación y divulgación del direccionamiento estratégico	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Comunicar el 100% al personal de la empresa	\$ 833.333
9	Evaluación y control del cumplimiento de los objetivos propuestos de manera periódica.	1.Analizar los resultados de acuerdo a sus objetivos planteados. 2. Analizar los resultados de acuerdo a los indicadores de sus diferentes areas de gestión.	Estudiante y Gerente	10 días	Cumplimiento de los indicadores basados en sus objetivos	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Evaluar el 100% de los indicadores	\$ 833.333
10	Entrega formal del informe final	1.Reunión con el Gerente de la Papelería para la entrega formal del documento, con diagnostico ,propuesta de solución y plan de acción. 2.Feedback del proceso en general, recomendaciones y preguntas.	Estudiante y Gerente	5 días	Entrega final del plan de mejoramiento de Papelería Olam	(Total de tareas ejecutadas/ Total tareas planteadas)*100	Entrega del 100% del plan de acción	\$ 416.667

Nota: En la tabla se muestra la propuesta para el área de direccionamiento Estratégico de Papelería Olam. Fuente. Elaboración Propia

12. LECCIONES APRENDIDAS

Papelería Olam una empresa local y familiar donde se desarrolló un trabajo práctico e investigativo, mediante un diagnóstico utilizando la herramienta MMGO, permitiendo evidenciar de primera mano las actividades y aspectos importantes de cada una de sus áreas y así analizar cada una de ellas para encontrar oportunidades de mejora para unas áreas específicamente y así poder fortalecerlas mediante un plan de acción de acuerdo a los resultados integrales de la situación actual de la Papelería Olam.

La herramienta de diagnóstico MMGO aplicada a Papelería Olam, permitió encontrar rápidamente las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas evaluadas, además de ser una aplicación muy práctica y completa al momento de la calificación de cada una de sus áreas y de la tabulación de sus resultados.

Gracias a la información recolectada y el apoyo del gerente de la empresa, quien siempre tuvo la mejor disposición en las visitas, me permitió crear un plan de acción para el área de direccionamiento estratégico de acuerdo a las actividades que desarrollan en su día a día y por el gran interés e insistencia en complementar su carta de presentación, situación que fue emotivamente agradable para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, una de las mejores lecciones de este trabajo a nivel profesional, es que todas las empresas, independientemente de su tamaño, siempre tienen procesos que mejorar de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado y es necesario establecer planes estratégicos que apoyen el crecimiento de la organización e indicadores que permitan realizar un seguimiento oportuno, de tal manera que se creen planes de acción para lograr cubrir aquellos mercados o segmentos que no estén cumpliendo los objetivos empresariales.

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico realizado a la Papelería Olam mediante el modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO, permitió medir y analizar cada una de las áreas, evidenciando sus fortalezas y oportunidades en los procesos, de acuerdo a esos resultados se logró proponer un plan de acción encaminado a fortalecer sus actividades del día a día y desarrollar su marca empresarial.

El área de Direccionamiento Estratégico fue una de las áreas con el resultado más bajo del diagnóstico y por el cual se implementó un plan de mejora enfocado en la creación de un sistema de finalidades completo y engranado con los objetivos de la organización, la construcción de los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo y la creación de indicadores que permitan evaluar sus procesos en busca de mejorar su productividad.

El análisis realizado y el plan de acción siempre estuvo enfocado en brindarle herramientas al gerente para que realice cambios que le den un valor diferencial a sus procesos y a la empresa, llevándola a ser más competitiva y sostenible en el tiempo.

De acuerdo a lo anterior, este plan de mejoramiento presentado al gerente de la Papelería Olam tuvo aprobación por llevar a cabo las acciones planteadas, así como también el uso de la herramienta MMGO para futuras intervenciones de la organización.

Se recomienda al gerente aplicar las acciones propuestas en el plan de mejora, de tal manera que pueda complementar su carta de presentación en el menor tiempo posible y sus procesos se vuelvan más eficientes; Así como establecer y mantener indicadores que permitan medir y evaluar tanto los procesos como los objetivos de la organización e ir ajustándose si así se requiere en su momento, de manera periódica.

14. REFERENCIAS

- Aguilera, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno*. Obtenido de Uninorte.:
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Álvarez, H. Felipe. (2000). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Córdoba, Argentina: Ediciones Eudecor.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión Herramientas para Lograr la Competitividad*. 2da. Colombia: Editores Colombia.
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. *Revista Vía Salud*, 21,2.
- DANE. (05 de Octubre de 2021). *Boletín Técnico . Índice de Precios al Consumidor (IPC)* . Bogotá, Colombia.
- David, F. (1997). *Concepto de administración estratégica (5a Ed.)*. México: Prentie Hall Hispanoamericana.
- Díez De Castro, E. P. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1972). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Suramericana.
- Francés, A. (2006). *Estrategia para la empresa en América latina*. Venezuela: Segunda edición. Ediciones IESA.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. ISBN 970-26-0427-3: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de *Conceptos de Administración Estratégica*:
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/6988/6155
- Función pública*. (1979). Obtenido de
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177>

Función Pública. (12 de Julio de 2000). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Función Pública. (29 de mayo de 2008). Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30524>

Guzmán, J. a. (2021). Diagnóstico MMGO. (J. V. Ríos, Entrevistador)

Riveros, P. (2007). *Sistema de gestión de la calidad del servicio. Sea líder en mercados altamente competitivos*. Colombia: 3ra Edición. ECOE Ediciones.

SIC. (2017). *Superintendencia de Industria y Comercio. Protección al consumidor en Colombia*.

Obtenido de

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017\(1\).pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017(1).pdf)

Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos. 13 Ed.*

México: McGraw-Hill.

Thompson, A. y. (2004.). *Administración Estratégica. Undécima edición*. México.: McGraw-Hill.

Universidad EAN. (2016). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. Bogotá, Colombia.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. (10a ed.)*. México: Pearson Education.