

Proyecto de Mejoramiento Empresarial Casa MAXX Distribuciones

Andrés Felipe Jurado Delgado

Facultad de Ciencias y Tecnología – Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Mgtr. Gabriel Francisco Rodríguez López

2023

Tabla de Contenido

1.	Introducción	12
2.	Justificación	14
3.	Objetivos	16
3.1.	Objetivo General.....	16
3.2.	Objetivos Específicos	16
4.	Características de la Empresa	17
4.1.	Reseña Histórica	17
4.2.	Portafolio de Productos	18
4.3.	Direccionamiento Estratégico.....	20
4.3.1.	Misión.....	20
4.3.2.	Visión	20
4.3.3.	Valores	20
5.	Contexto de Objeto de Estudio	22
5.1.	Análisis Macroentorno	22
5.1.1.	Políticos y Legales	22
5.1.2.	Económicos	22
5.1.3.	Sociales.....	23
5.1.4.	Tecnológicos	24
5.1.5.	Ecológicos	25
5.2.	Análisis Microentorno	26
5.2.1.	Proveedores	26
5.2.2.	Clientes.....	27

5.2.3.	Intermediarios de Marketing	28
5.2.4.	Competidores	28
6.	Diagnóstico MMGO	30
6.1.	Matriz MMGO.....	30
6.1.1.	Análisis de Entorno	31
6.1.2.	Direccionamiento Estratégico	33
6.1.3.	Gestión de Mercadeo.....	35
6.1.4.	Cultura Organizacional	38
6.1.5.	Estructura Organizacional	39
6.1.6.	Gestión de Producción	41
6.1.7.	Gestión Financiera.....	44
6.1.8.	Gestión Humana	46
6.1.9.	Logística.....	49
6.1.10.	Asociatividad.....	50
6.1.11.	Comunicación e Información	52
6.1.12.	Innovación y Conocimiento	54
6.1.13.	Responsabilidad Social	56
6.2.	Tabulación e Interpretación	58
6.3.	Análisis y Conclusiones.....	59
7.	Planteamiento y Formulación del Problema	65
7.1.	Identificación de Áreas	65
7.2.	Evaluación y Selección.....	66
7.3.	Identificación de la Problemática	66

8.	Propuesta de Solución.....	69
8.1.	Objetivos.....	70
8.2.	Acciones	71
8.3.	Seguimiento	72
9.	Marco Referencial.....	74
9.1.	Diagrama de Ishikawa	74
9.2.	Direccionamiento Estratégico.....	74
9.3.	Estrategia	79
9.4.	Indicadores.....	80
9.5.	Indicadores de Gestión	81
9.6.	Misión.....	81
9.7.	Objetivos Estratégicos	82
9.8.	Plan de Acción.....	82
9.9.	Planeación.....	83
9.10.	Stakeholders.....	83
9.11.	Valores Corporativos u Organizacionales	84
9.12.	Visión.....	84
10.	Plan de Acción	86
10.	Lecciones Aprendidas.....	91
11.	Conclusiones y Recomendaciones.....	92
12.	Bibliografía	94
13.	Anexos	97

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Bebidas gaseosas Maxi Cola</i>	18
Figura 2	<i>Refrescos Caprifrut</i>	18
Figura 3	<i>Agua potable Capri</i>	19
Figura 4	<i>Relajo</i>	19
Figura 5	<i>Bebida GUD</i>	20
Figura 6	<i>Análisis de entorno económico</i>	31
Figura 7	<i>Direccionamiento estratégico</i>	33
Figura 8	<i>Gestión de mercadeo</i>	35
Figura 9	<i>Cultura organizacional</i>	38
Figura 10	<i>Estructura organizacional</i>	39
Figura 11	<i>Gestión de producción</i>	41
Figura 12	<i>Gestión financiera</i>	44
Figura 13	<i>Gestión humana</i>	46
Figura 14	<i>Logística</i>	49
Figura 15	<i>Asociatividad</i>	50
Figura 16	<i>Comunicación e información</i>	52
Figura 17	<i>Innovación y conocimiento</i>	54
Figura 18	<i>Responsabilidad social empresarial</i>	56
Figura 19	<i>Informe integral</i>	58
Figura 20	<i>Causa raíz problema</i>	67

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Acciones de mejora</i>	72
Tabla 2	<i>Seguimiento acciones de mejora.....</i>	73
Tabla 3	<i>Plan de acción.....</i>	87

Lista de Anexos

Anexo 1. Certificado consultoría práctica empresarial 97

Anexo 2. Certificado entrega informe 97

Resumen

El presente proyecto de mejoramiento empresarial se desarrolló en la empresa Casa Maxx Distribuciones, ubicada en el municipio de Barrancabermeja, Santander, y dedicada a actividades de venta y distribución de productos alimenticios y bebidas gaseosas desde el año 2021. Este proyecto se llevó a cabo mediante el análisis y la evaluación de dicha organización como un sistema integrado. Para ello, se consideraron variables externas e internas que tuviesen influencia sobre sus operaciones con el objetivo de identificar los problemas existentes en el funcionamiento de la empresa. Asimismo, a través de la implementación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, herramienta que puede aplicarse a cualquier tipo de industria con el fin de identificar acciones que vayan encaminadas al mejoramiento de un área específica de una compañía, se determinaron las falencias en las zonas de Innovación y Conocimiento, Responsabilidad Social y Direccionamiento Estratégico. Una vez ejecutada dicha identificación, se estableció un proyecto de mejoramiento empresarial enfocado al área de Direccionamiento Estratégico. Lo anterior debido a que con los resultados obtenidos tras implementar la herramienta MMGO se llegó a la conclusión de que si bien hubo dos variables con menor puntaje, la naturaleza de la empresa no considera de vital importancia los procesos desarrollados por estas. Por el contrario, para todas las organizaciones es muy importante contar con un buen direccionamiento estratégico que influya en los demás componentes de la organización para evitar problemas internos y externos. Y hallazgos como el hecho de que Casa Maxx Distribuciones no realiza planeación ni cuenta con personal debidamente capacitado, que hayan planteado la misión, la visión y los objetivos, pero no como

resultado de un estudio interno y externo de la organización, sino que se hayan centrado más en la ejecución y control de procesos, no representan lo que es tener un buen direccionamiento.

Palabras clave: mejoramiento empresarial, Modelo MMGO, Direccionamiento Estratégico, comercio minorista, distribución.

Abstract

This business improvement project was developed in the company Casa Maxx Distribuciones, located in the municipality of Barrancabermeja, Santander, and dedicated to activities of sale and distribution of food products and soft drinks since 2021. This project was carried out through the analysis and evaluation of this organization as an integrated system. For this purpose, external and internal variables that have an influence on its operations were considered in order to identify existing problems in the operation of the company. Likewise, through the implementation of the Model of Modernization for the Management of Organizations MMGO, a tool that can be applied to any type of industry in order to identify actions aimed at improving a specific area of a company, the shortcomings in the areas of Innovation and Knowledge, Social Responsibility and Strategic Direction were determined. Once this identification had been carried out, a business improvement plan focused on the Strategic Management area was established. This was due to the fact that the results obtained after implementing the MMGO tool led to the conclusion that although there were two variables with lower scores, the nature of the company does not consider the processes developed by these variables to be of vital importance. On the contrary, for all organizations it is very important to have a good strategic direction that influences the other components of the organization to avoid internal and external problems. And findings such as the fact that Casa Maxx Distribuciones does not carry out planning and does not have properly trained personnel, that they have proposed the mission, vision and objectives, but not as a result of an internal and external study of the organization, but that they have focused more on the execution and control of processes, do not represent what it means to have a good management.

Keywords: Business improvement, MMGO Model, Strategic direction, Retail trade, Distribution.

1. Introducción

El presente proyecto se enfocó en estructurar un proyecto de mejoramiento empresarial en Casa Maxx Distribuciones. Esta empresa realiza actividades de venta y distribución de productos alimenticios y bebidas gaseosas; y sus operaciones se llevan a cabo en el municipio de Barrancabermeja, Santander. Al ser una organización reciente en el sector, se evidencia la necesidad de efectuar un diagnóstico estratégico donde se resalten las fortalezas y debilidades, además de diseñar e implementar un proyecto de mejora empresarial.

En esa medida, el proyecto implementado en la empresa Casa Maxx Distribuciones se basó en la aplicación de un diagnóstico estratégico por medio del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), el cual permitió evaluar las áreas y actividades de esta empresa. En ese sentido, se propusieron diversas soluciones y estrategias de mejora con los resultados obtenidos de dicha implementación.

De acuerdo con Ramírez (2016), el modelo MMGO consiste en “una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial” (p. 1). Este puede aplicarse a cualquier tipo de empresa de servicios, comerciales, manufactureras, entre otros. Con esta matriz, según Velandia y Ticora (2014), “se pueden identificar acciones que vayan encaminadas al mejoramiento de un área específica de una compañía” (p. 39).

Dicho esto, y a partir de la herramienta MMGO, se realizaron una serie de preguntas a la gerencia y la administración de Casa Maxx Distribuciones para el segundo semestre del 2022; de igual modo, la información recopilada en la matriz permitió la evaluación de las siguientes variables: análisis de entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación, conocimiento y responsabilidad social.

Mediante los resultados del diagnóstico estratégico aplicado, se determinaron las áreas con el menor puntaje y con base en estas se estructuró y presentó el proyecto de mejoramiento empresarial a la gerencia y la administración de la empresa señalada, con el objeto de aportar al mejoramiento continuo, el cumplimiento de los objetivos corporativos, el fortalecimiento institucional y contribuir de manera significativa a las capacidades necesarias para seguir compitiendo en el mercado.

El trabajo tiene la siguiente estructura: características de la empresa, esto es, reseña histórica, portafolio de productos, direccionamiento estratégico (misión, visión, valores). Contexto de objeto de estudio: análisis macroentorno (políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos) y análisis microentorno (proveedores, clientes, intermediarios de marketing, competidores). Diagnóstico MMGO, planteamiento del problema, propuesta de solución y plan de acción.

2. Justificación

El presente proyecto de mejoramiento empresarial surgió de la necesidad evidenciada al interior de la empresa Casa Maxx Distribuciones. Esta, al ser una organización relativamente nueva en el sector (con fecha de matrícula en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja del 8 de octubre del 2021), requiere un diagnóstico estratégico externo e interno que le permita identificar y fortalecer sus áreas más débiles; en esa medida, se trata de ser más competitivos en el sector y contar con una carta de presentación empresarial más completa y atractiva para sus *stakeholders*. En efecto, esto corresponde a que la gerencia y la administración de la organización expresan su deseo de convertir a Casa Maxx Distribuciones en una empresa más completa y mejor planificada internamente, con procesos y áreas funcionales, trabajando en pro de la satisfacción de sus grupos de interés, y de esa forma, contar con las capacidades para competir con las demás empresas del sector.

La importancia de realizar un diagnóstico estratégico global e implementar herramientas como el MMGO radica en que las empresas deben ser conscientes del entorno en el cual se encuentran, de cómo este está en constante cambio y sobre cómo se deben implementar estrategias para no sufrir pérdidas.

Por lo tanto, el diagnóstico es el primer paso para saber cómo están las organizaciones a nivel interno y cómo se encuentran en el espacio externo, puesto que estos tienen influencia directa sobre ellas. Partiendo de este diagnóstico y sus hallazgos, es importante no solo quedarse con esa información, sino hacer algo al respecto. De modo que al saber dónde se está fallando, las empresas implementarán estrategias para corregir esto y fortalecer los demás aspectos.

Por lo anterior, el presente proyecto de mejoramiento empresarial se realizó con el objetivo de aplicar una solución a los problemas presentados en las áreas con menor puntaje,

específicamente el direccionamiento estratégico, con el fin de realizar un aporte a la organización para el fortalecimiento empresarial y la consecución de logros y objetivos planteados.

3. Objetivos

3.1.Objetivo General

Proponer un proyecto de mejoramiento empresarial para la compañía Casa Maxx Distribuciones de acuerdo con los problemas identificados en el diagnóstico realizado mediante la matriz MMGO con el fin de aportar al fortalecimiento empresarial.

3.2.Objetivos Específicos

- Identificar las características de la empresa para contextualizar el objeto de estudio mediante el análisis del macro y microentorno.
- Aplicar la herramienta MMGO en las áreas funcionales de la organización a fin de identificar aquellas menor puntaje.
- Proponer estrategias de solución mediante un plan de acción que responda a las necesidades del área de direccionamiento estratégico.

4. Características de la Empresa

4.1. Reseña Histórica

Por documento privado del 08 de octubre de 2021, inscrito en la Cámara de Comercio de la ciudad de Barrancabermeja, se constituye la persona jurídica de naturaleza comercial denominada Casa Maxx Distribuciones, matrícula número 128451, la cual tiene como domicilio la Calle 52 nro. 31 – 55 – Palmira, en el municipio Barrancabermeja, Santander. El código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) de su actividad principal es I5630 y corresponde al expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento; su actividad secundaria tiene código CIIU G4724, que se refiere al comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados, mientras que en otras actividades se encuentra el código CIIU G4759 que trata del Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.

En ese orden de ideas, Casa Maxx Distribuciones realiza actividades de ventas y distribuciones de productos alimenticios y bebidas gaseosas; asimismo, sus operaciones se llevan a cabo en el municipio de Barrancabermeja, Santander, distribuyendo a cerca de 1400 clientes en dicho municipio. Estos se dividen en mayoristas, supermercados, colegios, cafeterías y panaderías, así como tiendas de barrio.

A nivel interno, la estructura organizacional está compuesta por el gerente, 1 administradora, 1 contador, 4 vendedores, 2 conductores, 2 auxiliares de entrega y 1 bodeguero.

4.2.Portafolio de Productos

Su portafolio de productos incluye productos alimenticios y bebidas (gaseosas, refrescos, agua, relajó) teniendo mayor relevancia estas ultimas. Lo componen cerca de 57 referencias en distintas presentaciones, tamaños, sabores y contenido.

Figura 1

Bebidas gaseosas Maxi Cola.



Tomado de: Catálogo de Venta Embotelladora Capri Ltda.

Figura 2

Refrescos Caprifrut



Tomado de: Catálogo de Venta Embotelladora Capri Ltda.

Figura 3

Agua potable Capri



Tomado de: Catálogo de Venta Embotelladora Capri Ltda.

Figura 4

Relajo



Tomado de: Catálogo de Venta Embotelladora Capri Ltda.

Figura 5*Bebida GUD*

Tomado de: Catálogo de Venta Embotelladora Capri Ltda.

4.3.Direccionamiento Estratégico

4.3.1. Misión

Casa Maxx Distribuciones es una microempresa dedicada al comercio y distribución de bebidas no alcohólicas en la ciudad de Barrancabermeja que busca dar las mejores soluciones a sus clientes e involucrados.

4.3.2. Visión

Casa Maxx Distribuciones busca ampliar su presencia en el departamento de Santander y continuar cumpliendo su actividad de comercio y distribución de forma satisfactoria.

4.3.3. Valores

- Ética.
- Calidad.
- Responsabilidad.

- Compromiso con clientes, proveedores, y empleados.
- Creatividad.
- Trabajo y compromiso.
- Respeto.

5. Contexto de Objeto de Estudio

5.1. Análisis Macroentorno

5.1.1. Políticos y Legales

Dentro de los aspectos políticos y legales se destacó la aprobación de la reforma tributaria y el presupuesto; de modo que uno de los elementos importantes es el que involucra los “impuestos saludables”, los cuales buscan disminuir el consumo de alimentos que generan muy pocos aportes a la nutrición y que afectan la salud debido al alto contenido de azúcar, sodio y/o grasas. En consecuencia, entre estos se encuentran impuestos a las bebidas azucaradas que tengan un nivel de azúcar más alto que el establecido, y a los alimentos ultra-procesados que tengan un proceso industrial, en el cual se agregue azúcar, sal o grasas.

5.1.2. Económicos

El reporte de Sectorial Grupo Inercia Valor (2023), para el comercio minorista en Colombia a septiembre del 2023, indica que la desaceleración económica plantea desafíos significativos para este sector en el país; por lo tanto, las altas tasas de interés, la inflación y el alto desempleo están teniendo un impacto negativo; así como la disminución del Producto Interno Bruto (PIB) en el comercio durante lo corrido del 2023 (p. 04). Teniendo en cuenta esta información, se destacan datos importantes que reflejan que las ventas del comercio minorista decrecieron 5,2 % durante el primer semestre de 2023, con 14 líneas de mercancías. Esto registra variaciones negativas en sus ventas reales y solo 5 líneas con variación positiva; donde en el primer semestre del año el consumo solo creció 1 % frente al primer semestre de 2022, a causa del incremento en el precio de los productos que disminuye la capacidad adquisitiva de los

hogares. Asimismo, se evidencia que actualmente los hogares destinan alrededor del 32,35 % de sus ingresos a la compra de alimentos para el hogar, cifra que en 2020 se ubicó en 25,53 %.

En cuanto al sector al que pertenecen los productos que Casa Maxx Distribuciones ofrece, se reconoce la importancia de evaluar las condiciones en que estos se encuentran, con el fin de prevenir las variaciones en los aumentos de precios y los inconvenientes con la producción.

Al respecto, el informe del sector bebidas no alcohólicas a junio del 2023 indicó que los costos de producción aumentaron en mayor proporción, así como los precios al consumidor crecieron en el primer cuatrimestre de 2023; en cuanto a la balanza comercial, se registró un déficit superior a los USD 7 millones y, además, el precio de las importaciones es 1,7 veces mayor que el de las exportaciones, lo que evidencia que dicho sector se verá impactado negativamente por la entrada en vigor de la nueva reforma tributaria, aunque se pueden prever oportunidades de crecimiento con la reapertura comercial con Venezuela.

Adicionalmente, en otros datos se demuestra que el sector de bebidas no alcohólicas ha mostrado un crecimiento sostenido desde el primer trimestre de 2021. Esto consolida su recuperación luego de la crisis causada por la pandemia del COVID-19; sin embargo, al igual que en los primeros cuatro meses de 2023, los costos al productor crecieron a una tasa superior que los precios de venta al consumidor. Finalmente, aunque las exportaciones de estas bebidas incrementaron tanto en valor, como en volumen, el precio unitario se contrajo 5 % en los primeros meses de 2023.

5.1.3. Sociales

La pandemia del COVID-19 y el consecuente aislamiento social impactaron negativamente a la población; en esa medida, gran parte de los colombianos perdieron sus

fuentes de ingresos y fueron obligados a idear nuevas formas de llevar comida a sus mesas; hay que tener en cuenta que la población no es la misma de hace 4 años. Actualmente, se tienen nuevas prioridades, una nueva forma de ver y reaccionar al mundo, de modo que se han cambiado los hábitos de consumo y las relaciones sociales, lo que obliga a las empresas a rediseñar sus estrategias de *marketing* y la forma en que se comunican con las personas.

De acuerdo con Datos Macro (2023), el PIB *per cápita*, entendido como el indicador del nivel de vida de los habitantes de un país o región que representa el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de ellos, en el caso de Colombia en 2022, fue de € 6.324, esta cifra hace que el país ocupe el puesto 98 de la tabla, demostrando que los colombianos cuentan con un nivel de vida muy bajo en relación con el resto de los 196 países del *ranking* de PIB *per cápita*. En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que muestra el nivel de vida de sus habitantes, indicó que los colombianos se encuentran en el puesto 88. En ese sentido, Colombia se encuentra en el 67° puesto de los 190 que conforman el *ranking* Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En lo que concierne al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Colombia ha sido de 39 puntos; en esa medida, este se encuentra en el puesto 91 del *ranking* de percepción de corrupción formado por 180 países.

5.1.4. Tecnológicos

En la aprobación del presupuesto para el 2023, el Congreso de la República dispuso COP 401.000 millones para el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación. La otra forma de financiación que tiene la cartera viene del Sistema General de Regalías (SGR). En ese sentido, y de acuerdo con El Espectador (2022), para el presupuesto de 2023-2024 existe un rubro de inversión orientado a financiar proyectos de ciencia, tecnología e innovación por COP 3,0

billones. En efecto, esto podría aumentar significativamente los recursos de Minciencias. Sin embargo, la Academia Colombiana de Ciencias también ha advertido en múltiples ocasiones que ese dinero solo beneficia a proyectos específicos, no a todo el sistema.

A nivel nacional, resalta el evento Colombia 4.0 que está dirigido a los apasionados por los videojuegos, la animación, el desarrollo de aplicaciones, software y la industria (Innovamos, 2022). Por consiguiente, este encuentro busca apalancar el sector de la industria creativa digital y generar redes entre asistentes y empresas participantes, a la vez que impulsa la reactivación económica y fomenta el crecimiento de esta. Por lo tanto, espacios como Colombia 4.0 son ideales para que pequeños comercios tengan acercamientos con el mundo digital y busquen allí opciones o alternativas que más se adapten a sus necesidades. Como resultado, la importancia de las tecnologías en las organizaciones es inmensa en el mundo actual, dominado por las relaciones virtuales y las tendencias del mercado.

Con el escenario anterior, se subrayó dentro del comercio minorista el hecho que cada vez son más las empresas del sector que invierten en realidad virtual y aumentada con el objeto de optimizar la experiencia en línea de sus clientes y usuarios. En efecto, tales tecnologías convierten la experiencia en línea en algo multisensorial. Asimismo, se encuentran softwares como el programa contable SYSplus, el cual permite, entre otros aspectos, integrar el control de inventario, facturación, compras, cartera, cuentas por pagar, caja y contabilidad; esto posibilita que las empresas tengan el registro de las operaciones y la contabilidad al día en orden.

5.1.5. Ecológicos

Entre los retos en materia ecológica y ambiental que ha enfrentado el país durante los últimos años y que afectan el sector comercial, se encuentra la constante deforestación en la Amazonia para diversos fines. En consecuencia, esto representa un problema en materia

climática y social. En ese sentido, la transición energética incluida en el programa de Gobierno actual considera que “es clave que el país empiece a tomar acciones urgentes para superar la dependencia de los combustibles fósiles” (WWF, 2023, párr. 1); la implementación del Acuerdo de Escazú, instrumento jurídico que promueve la participación ciudadana en procesos de toma de decisiones que puedan afectar el ambiente o la salud, el acceso a la justicia ambiental frente a daños al ambiente y los derechos humanos, así como la implementación del Acuerdo Kunming-Montreal.

Acuerdo global para detener y revertir la pérdida de biodiversidad, a partir de objetivos como conservar el 30 % de las áreas terrestres, aguas continentales y océanos, y restaurar el 30 % de los ecosistemas de degradados de agua dulce, marinos y terrestres. (WWF, 2023, párr. 2)

5.2. Análisis Microentorno

5.2.1. Proveedores

Actualmente, la organización se encuentra en la ampliación de su portafolio de productos, donde se hace necesaria la búsqueda de nuevos proveedores que cumplan con los requisitos establecidos. Además, a nivel interno no se cuenta con un área específica que gestione las relaciones con estos, dado que este proceso lo realiza directamente la gerencia.

Por otro lado, existe un total de 79 proveedores que suministran a Casa Maxx Distribuciones servicios de consultorías y contratistas (jurídicos, ingenieros de sistemas, publicistas, electricistas, de aseo); sin contar a quienes proveen los productos que la organización vende y distribuye.

Como se menciona, uno de los aspectos internos que se encuentran en proceso dentro de la empresa consiste en dar apertura al área encargada de las relaciones con proveedores y clientes, y que a su vez realice los estudios de mercado, control de compras y ventas con el objeto de proporcionar el apoyo necesario a las fuerzas de mercadeo. A través de esto se espera generar a largo plazo una relación más fuerte y duradera con todos los proveedores, buscando no solo mantener, sino también generar nuevas oportunidades de crecimiento e impacto en los grupos de valor.

5.2.2. Clientes

Los clientes de Casa Maxx Distribuciones se encuentran divididos en 5 tipos de clientes, que en total suman 1400 negocios:

- Mayoristas: son cerca de 50 clientes que realizan compras de forma mensual. Aplican descuentos del 10 % en sus compras si estas son superiores a 500 bandejas de gaseosas.
- Supermercados: el segundo segmento de clientes más amplio compuesto por alrededor de 500 clientes que realizan compras mensuales. Al igual que los mayoristas, aplican al descuento del 10 % por compras superiores a 500 bandejas de gaseosas.
- Colegios: 15 colegios ubicados en Barrancabermeja, Santander. A estos clientes se les realiza el préstamo de neveras para exponer y almacenar los productos. No realizan compras en los meses de enero, junio, octubre, noviembre y diciembre, puesto que son los meses de vacaciones para los estudiantes. Los meses restantes, realizan compras en total de 500 a 1000 bandejas de gaseosas por mes.

- Cafeterías y panaderías: cerca de 100 clientes que realizan compras mensuales de 15 a 20 bandejas de gaseosas. Por los niveles de compras, no aplican al descuento del 10 %, pero sí pueden acceder a otras promociones o combos para incentivar el incremento de las ventas.
- Tiendas de barrio: son el segmento de clientes más amplio, compuesto de 735 tiendas de barrio que, al igual que las cafeterías y panaderías, realizan compras de 15 a 20 bandejas y, por lo tanto, no aplican al descuento del 10 %, aunque sí pueden acceder a otras promociones o combos para incentivar el incremento de las ventas.

5.2.3. Intermediarios de Marketing

Casa Maxx Distribuciones no cuenta actualmente con un departamento de *marketing*, por lo que este proceso es intermediado por los productores. De modo que estos se encargan de las publicidades pertinentes y son los responsables de diseñar, imprimir y ubicar el material publicitario como pendones y afiches en los puntos de venta que tienen los clientes más representativos; el objetivo consiste en llamar la atención de los consumidores, además de hacer saber que en dicho sitio se encuentran disponibles productos de las marcas relacionadas. Igualmente, se llevan a cabo campañas publicitarias de impulso y mercadeo trimestralmente mediante la ubicación de un inflable representativo de las gaseosas en los puntos de venta y ofreciendo muestras gratuitas a los consumidores, contando con el personal necesario y con un ambiente óptimo para el desarrollo de la campaña.

5.2.4. Competidores

Los principales competidores en la ciudad de Barrancabermeja, Santander, teniendo como referencia la actividad económica con código CIIU I5630 (expendio de bebidas alcohólicas

para el consumo dentro del establecimiento) son 5 empresas debidamente registradas. Adicional a estas, se pueden encontrar 2 organizaciones relacionadas con la actividad económica CIIU G4724 referente al Comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados, y 14 compañías para el código CIIU G4759 que trata del Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados.

Dichas empresas varían en cuanto a la manera en que comercializan. Esta puede ser mediante el establecimiento propio o de manera directa con los establecimientos de comercio (mayoristas, supermercados, colegios, panaderías y cafeterías, y tiendas de barrio). Asimismo, sobre estos consumidores se efectúan seguimientos a sus portafolios de productos, precios, promociones y ofertas con el objeto de que no exista competencia desleal y, a la vez, buscando que Casa Maxx Distribuciones pueda convertirse en un competidor fuerte y bien posicionado en el sector.

6. Diagnóstico MMGO

6.1. Matriz MMGO

En conformidad con Ramírez (2016), el modelo MMGO consiste en “una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial” (p. 1).

En esa medida, mediante la aplicación del modelo se obtiene un escenario real de la compañía, dado que se identifican cuáles son las falencias y, por consiguiente, se plantean las estrategias de mejoramiento. Adicionalmente, este modelo puede aplicarse a cualquier tipo de empresa de servicios, comerciales, manufactureras, entre otros. Al respecto, Velandia y Ticora (2014) señalaron “se pueden identificar acciones que vayan encaminadas al mejoramiento de un área específica de una compañía” (p. 39).

Para la evaluación y ponderación de las variables se proponen 4 intervalos o estadios clasificados así:

I1: Calificación baja, los resultados están entre 0 % y 25 %. Las variables que se encuentren en este intervalo indican que la empresa estudiada no cuenta con procesos o estrategias sobre esto.

I2: Calificación media, resultados entre el 25 % y el 50 %. Las variables de este intervalo comienzan a contar, o cuentan con estrategias o procesos poco contruidos.

I3: Calificación media – alta, resultados entre el 50 % y el 75 %. Estas variables están organizadas y en constante mejora.

I4: Calificación alta, resultados entre el 75 % y el 100 %. Las variables que se encuentran en este intervalo están perfectamente estructuradas y generan buenos resultados.

La presente matriz se aplicó a la gerencia y a la administración de Casa Maxx Distribuciones el segundo semestre del año 2022, teniendo en cuenta las siguientes variables:

6.1.1. Análisis de Entorno

Figura 6

Análisis de entorno económico



Nota: Esta figura representa las 9 variables evaluadas en el área de análisis de entorno económico, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se evaluó variables de análisis como el global meta (análisis entorno), macro (análisis del país), meso (análisis del entorno sectorial y regional), y micro (análisis del entorno cercano o próximo, cadenas productivas y clúster, magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, competencia u organizaciones similares, producto y servicio, precios o tarifas).

Una vez realizado el diagnóstico se logró determinar lo siguiente: en cuanto al entorno global meta la organización, esta se encontró en el estadio 2 con un 33,33 %. En este estadio el gerente y la administradora realizan consultas bibliográficas y documentales sobre tendencias a

nivel mundial y sobre los planes de Gobierno a largo plazo, esto genera discusiones para lograr identificar las oportunidades y amenazas para la organización Casa Maxx Distribuciones.

En lo que concierne al entorno país macro, se estableció que el gerente y la administradora llevan a cabo consultas sobre políticas económicas, ambientales y demás del Gobierno, así como del comportamiento actual y esperado de variables económicas para encontrar oportunidades y amenazas que posibiliten diseñar y revisar las estrategias. En ese sentido, con un 50 %, se encontró esta variable en el límite superior del estadio 2.

Para el análisis del entorno sectorial y regional meso, el gerente y la administradora realizan consultas y asisten a reuniones sobre políticas económicas, ambientales y demás realizadas por el Gobierno e instituciones regionales que les permitan identificar amenazas y generar oportunidades. Esta variable se encontró en el límite superior del estadio 2 con un 50 %.

En el análisis del entorno cercano o próximo la organización, esta se ubicó en el estadio 4 con un 83,33 %. En efecto, lo anterior advierte que el gerente y la administradora efectúan consultas periódicas apoyadas en herramientas para identificar necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés. Con base en esto, se propone implementar acciones en busca de su satisfacción.

Asimismo, en el análisis de cadenas productivas y clúster se evidenció que la organización no las ha identificado. En cuanto a la magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, se encontró que la empresa desconoce las características de la cadena productiva. En esa medida, con un 8,33 %, este indicador se ubicó en el estadio 1.

En el análisis de competencia se identificó que la empresa conoce de manera informal a las organizaciones similares. Por lo tanto, se conocen parcialmente características como la

identificación, cantidades, calidad, participación en el mercado y la ubicación. De modo que con un 41,67 % esta variable se estableció en el estadio 2.

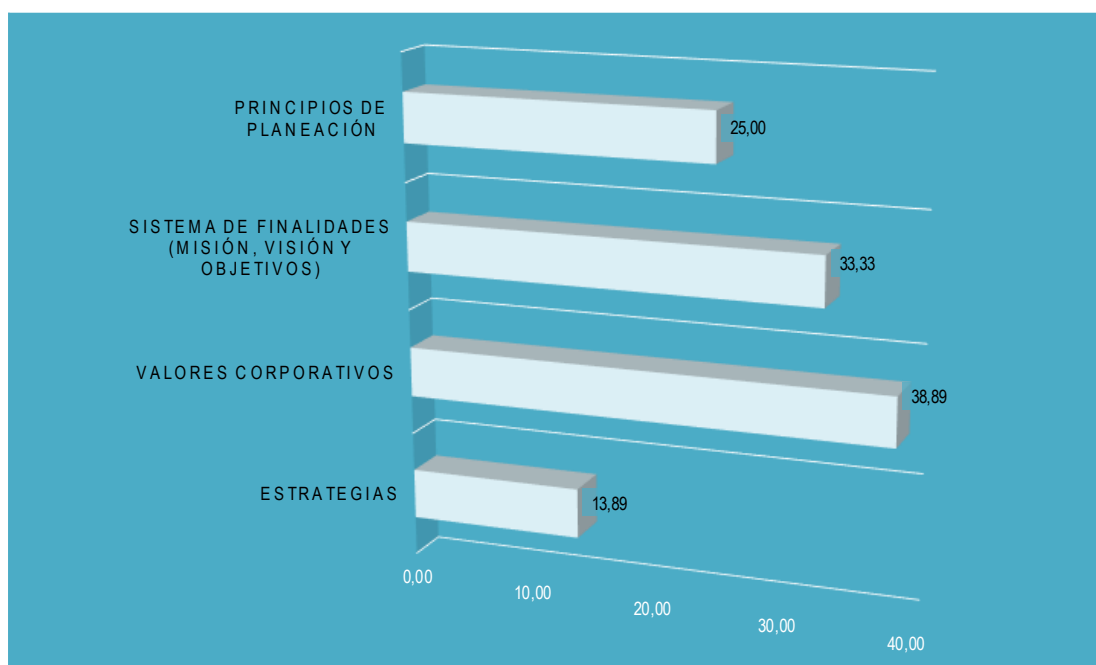
Al analizar el producto y servicio de Casa Maxx Distribuciones se determinó que la organización conoce de forma informal los atributos y niveles de algunos productos que compiten directa o indirectamente con los ofrecidos, lo que posibilitó estar en el estadio 2 con un 41,67 %.

Finalmente, al analizar el aspecto de precios o tarifas se observó que la empresa determina las estrategias de precios con un conocimiento informal de aspectos como el marco legal, costos, gastos, precios del mercado y el comportamiento de los productos ofertados. Por lo anterior, este indicador estuvo ubicado en el límite superior del estadio 2 con un 50 %.

6.1.2. *Direccionamiento Estratégico*

Figura 7

Direccionamiento estratégico



Nota: Esta figura representa las 4 variables evaluadas en el área de Direccionamiento estratégico, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se analizó los principios de planeación, el sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), los valores corporativos y las estrategias.

Al analizar los principios de planeación, se halló que la empresa Casa Maxx Distribuciones no realiza planeación, puesto que no existe personal capacitado para esta actividad, mucho menos se implementan indicadores. Por el contrario, la gerencia se centra más en la ejecución y el control de los procesos. Con un 25 % esta variable se encontró en el límite superior de la calificación baja.

Una vez analizado el sistema de finalidades, con un 33,33 % se ubicó en la calificación media, evidencia que la empresa ha planteado su misión, visión y objetivos; sin embargo, estos no son resultado de un estudio interno y externo de la organización. Por lo tanto, estos aspectos se han compartido con los miembros de la empresa para buscar asimilación y apropiación.

Con respecto a los valores corporativos, el análisis determinó que la gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, los cuales considera al momento de los procesos de selección; igualmente, se estima que generan una ventaja competitiva. Aun así, estos se socializan y promulgan de forma informal; lo anterior generó un 38,89 % que lo ubica en la calificación media.

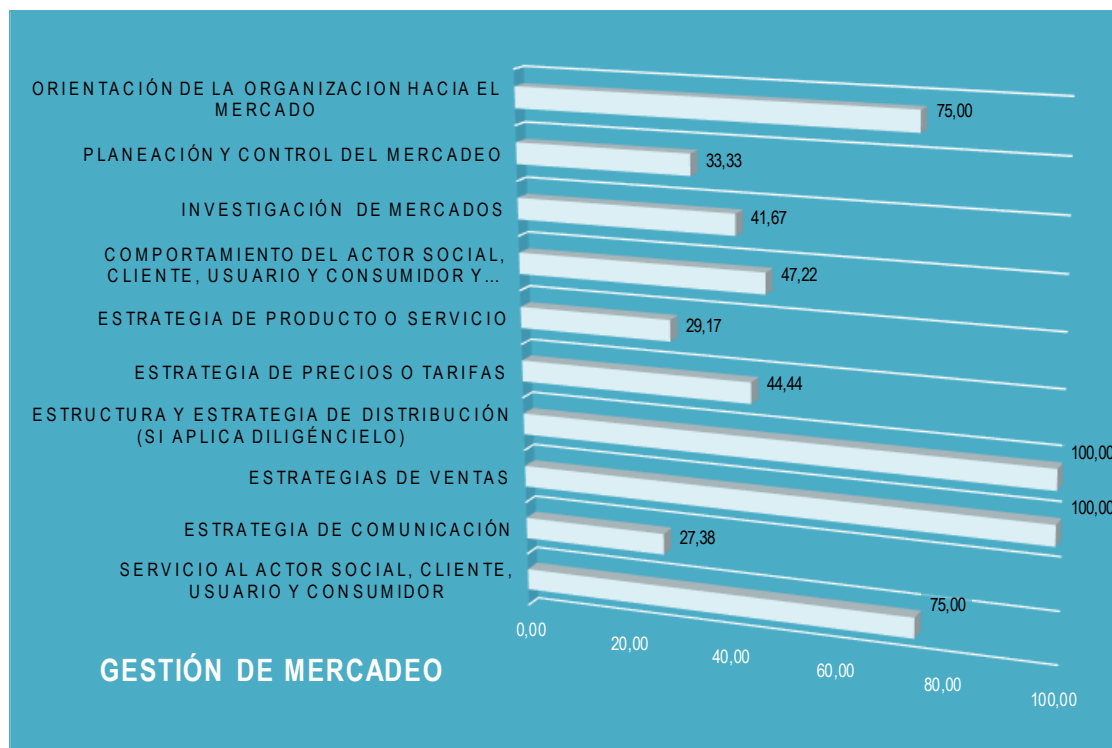
Finalmente, se halló que la empresa centra sus estrategias en el flujo de caja e incremento de las ventas, sin elaborar estrategias de integración con los grupos de interés (*stakeholders*) y

sin evidenciar indicadores de evaluación de las estrategias, calificando esta variable con un 13,89 % como calificación baja.

6.1.3. *Gestión de Mercadeo*

Figura 8

Gestión de mercadeo



Nota: Esta figura representa las 10 variables evaluadas en el área de análisis de gestión de mercadeo, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se evaluó la orientación de la organización hacia el mercado, la planeación y control del mercadeo, la investigación de mercados, el comportamiento (del actor social, cliente, usuario, consumidor, y segmentación), las estrategias de producto o servicio, las estrategias de precios o

tarifas, la estructura y estrategia de distribución, las estrategias de ventas, estrategias de distribución, y el servicio al actor social y demás.

En cuanto a la orientación al mercado, se encontró que la empresa se preocupa principalmente por las ventas y el cumplimiento del presupuesto, por lo cual se ubicó en el límite superior del intervalo 3 o calificación media-alta con un 75 %. En ese sentido, el análisis de la planeación y control del mercado dio como resultado que la empresa cuenta con un plan de mercado informal, al cual se le realiza control de forma esporádica, por lo que obtuvo un 33,33 % y calificación media.

La investigación de mercados de la organización se establece por medio de fuentes secundarias de datos solo para algunas variables de mercadeo, lo que le otorgó una calificación media del 41,67 %.

Aunado a esto, el análisis del comportamiento de actor social, cliente, usuario, consumidor y segmentación determinó que se tiene una base establecida solo para algunas investigaciones de mercado. Por consiguiente, se seleccionó el mercado meta con base en el conocimiento que se tiene del consumidor (aunque no todas las acciones están ajustadas o los resultados están controlados); adicionalmente, se conoce el ciclo de vida del actor social, pero no se toman acciones de respuesta, dándole a esta variable una calificación media del 47,22 %.

En las estrategias de producto se identificó que, si bien se realiza el desarrollo del producto, esto se hace sin una correcta investigación y sin realizar los análisis de los ciclos de vida del producto. En consecuencia, lo anterior generó una calificación del 29,17 % que se interpreta como media.

Sobre las estrategias de precios o tarifas se estableció que la organización cuenta con un estudio de costos que son la base para realizar estrategias; en esa medida, la Casa Maxx

Distribuciones se considera preparada para responder a la competencia. Como resultado, dicha variable estuvo ubicada en el intervalo 2 y calificación media con un 44,44 %.

La estructura y estrategias de distribución evidenciaron que están bien definidas; de igual modo, se realizan labores de distribución con información completa, implementando controles y evaluaciones de la penetración de mercado, rotación de producto, disponibilidad y volúmenes de ventas. Gracias a esto, se obtuvo una calificación alta del 100 %.

Por otro lado, en las estrategias de ventas se encontró que la empresa planea, dirige, motiva, controla y promueve permanentemente a su fuerza de ventas con el fin de obtener los mejores resultados. Igualmente, esta variable tuvo una calificación alta del 100 %.

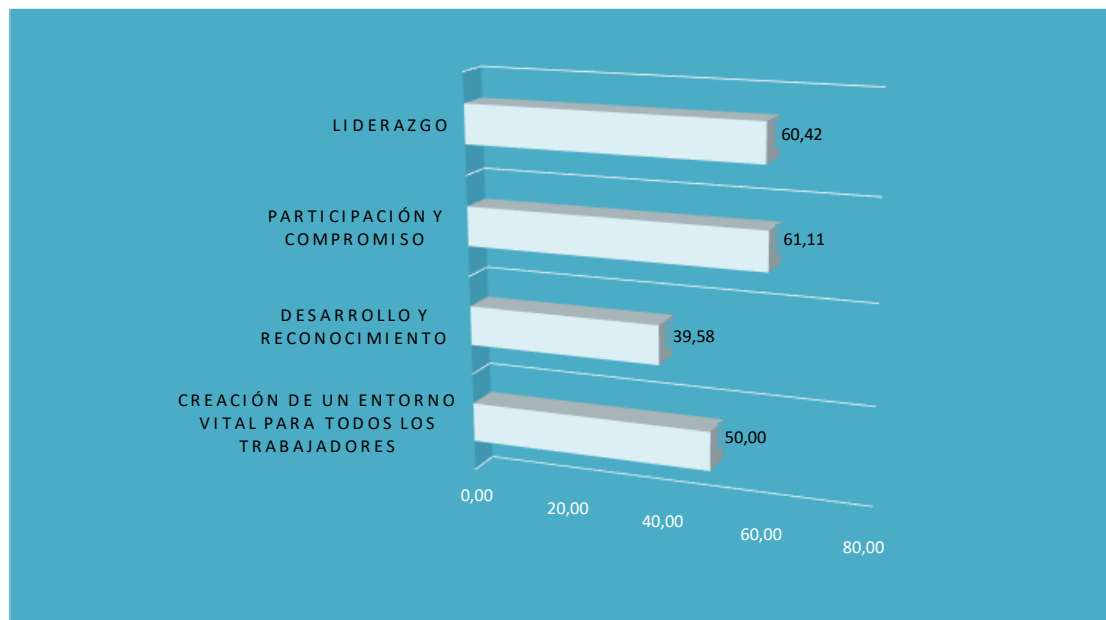
Sobre las estrategias de comunicación, se evidenció que Casa Maxx Distribuciones no realiza publicidad o promociones, al considerar que no es de mucha utilidad para su actividad de venta y distribución. Aun así, de forma ocasional, participa en actividades de promoción o mercadeo, aunque es muy poco. Aunado a esto, no se cuenta con políticas de relaciones públicas; el gerente es quien las maneja directamente. Por lo tanto, la variable de estrategias de comunicación contó con una calificación media del 27,33 %.

Finalmente, se determinó que la organización implementa actividades de fidelización no controladas o evaluadas; asimismo, los clientes de Casa Maxx Distribuciones consideran que el servicio prestado es bueno. Por tal motivo, la variable de servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor obtuvo una calificación del 75 %.

6.1.4. Cultura Organizacional

Figura 9

Cultura organizacional



Nota: Esta figura representa las 4 variables evaluadas en el área de cultura organizacional, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se analizó los aspectos de liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

En el liderazgo se encontró que la organización tiene una calificación media-alta del 60,42 % gracias a que cuenta con responsabilidad en la dirección de forma definida y parcialmente documentada. Igualmente, se evidenció en toda la organización la participación de la gerencia como líder en creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica; de tal modo que se desarrollan parcialmente actividades que buscan promover las capacidades de

liderazgo, al usar de forma parcial el sistema de diagnóstico y mejora de la cultura organizacional como un todo.

Al evaluar la participación y compromiso, se estableció que esta variable también tiene una calificación media-alta del 61,11 %, puesto que de forma informal se realizan actividades para mejorar la autoridad y la autonomía de los trabajadores; igualmente, se proponen, de manera parcial, estrategias para conformar equipos de trabajo y así lograr los objetivos con compromisos formales para responder rápida y satisfactoriamente a las iniciativas de los trabajadores.

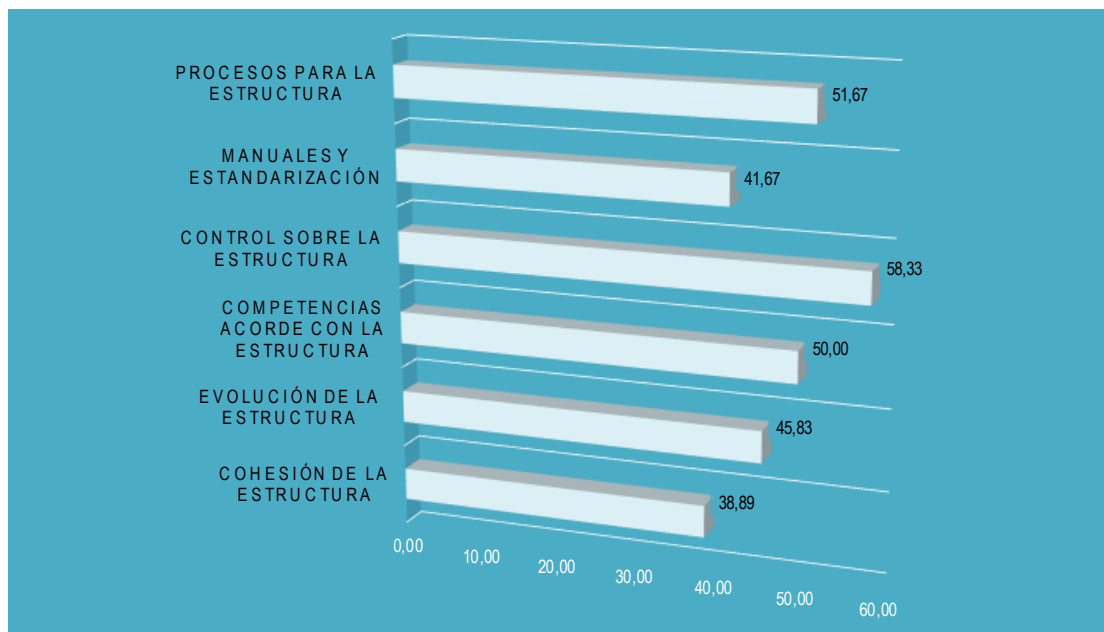
Sobre el desarrollo y reconocimiento, se identificó que se trabajan informalmente planes de desarrollo para los trabajadores, programas para preparar a aquellos quienes se acercan a su tiempo de retiro laboral, y mecanismos para otorgar reconocimientos. No existen temas de desarrollo y reconocimiento referenciados con prácticas nacionales o internacionales. Por lo anterior, se estableció una calificación del 39,58 %, la cual se considera media.

Finalmente, sobre el factor de creación de un entorno vital, de forma informal se trabajan métodos para analizar y responder al desarraigo, el estrés y las acciones para promover el respeto y la dignidad. Esta variable se encontró en la mitad de los intervalos con un 50 %.

6.1.5. Estructura Organizacional

Figura 10

Estructura organizacional



Nota: Esta figura representa las 6 variables evaluadas en el área de estructura organizacional, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Los componentes de este análisis son los procesos, manuales y estandarización, control sobre, competencias, evolución y cohesión de la estructura.

En el análisis de los procesos para la estructura se encontró que esta está definida mediante un organigrama y mapa de procesos, así como por un manual de descripción de roles; de igual modo, se halló que las decisiones se toman según el direccionamiento estratégico. Esto determinó un 51,67 % para esta variable que obtuvo una calificación media-alta.

Al analizar el componente de manuales y estandarización se identificó que la empresa Casa Maxx Distribuciones tuvo una calificación media del 41,67 %, debido a que cuenta con instrumentos formales (manual de descripción de roles) y, asimismo, existe una relación entre este manual, los procedimientos y la planeación estratégica.

Con respecto al control sobre la estructura la información, esta arrojó que la organización revisa y actualiza de forma periódica el organigrama, el mapa de procesos y el manual de descripción de roles. De igual forma, la estructura y el manual tienen relación con el direccionamiento estratégico. Por tal motivo, dicha variable obtuvo una calificación media-alta del 58,33 %.

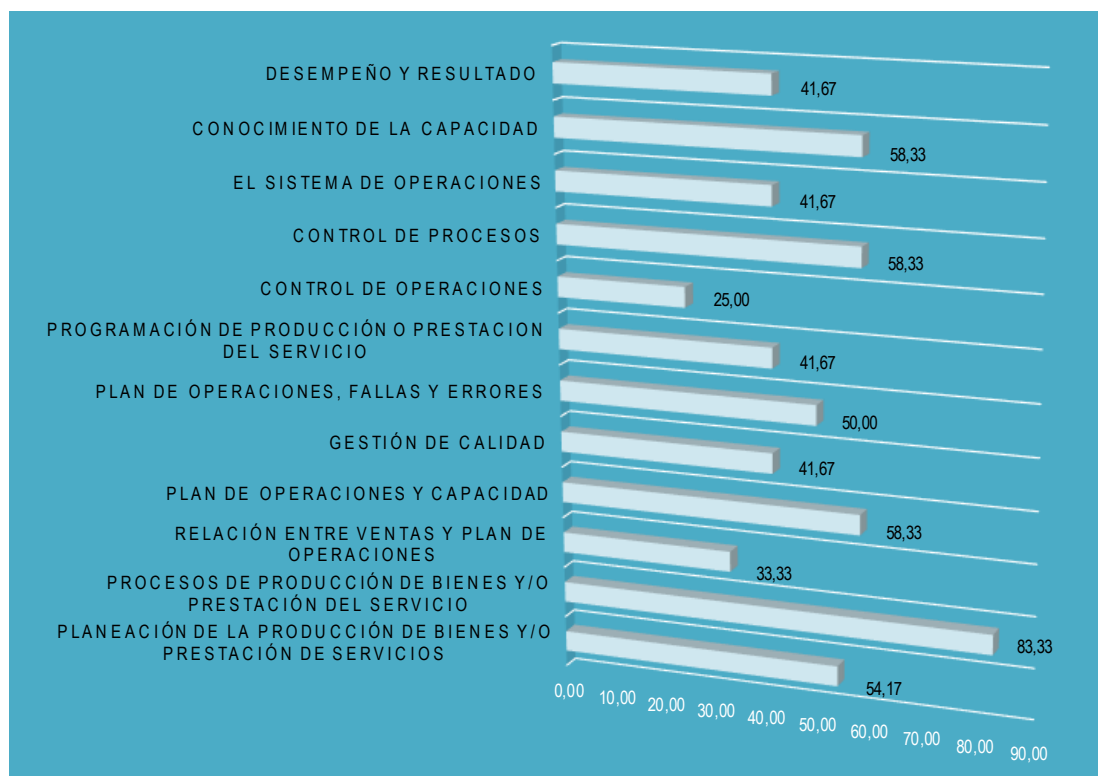
Sobre las competencias que están acorde con la estructura, se halló que la variable tuvo una calificación media del 50 % gracias a que los colaboradores trabajan en grupo, tienden a construir equipos de trabajo; adicionalmente, la manera de operar hace posible trabajar en proyectos en algunos casos. Por otro lado, en la evolución de la estructura se encontró que existen registros parciales de modificaciones de la estructura y las transformaciones se han generado debido al cumplimiento de objetivos o metas, lo que estableció una calificación del 45,83 %, considerada media.

Finalmente, en el componente de cohesión de la estructura se evidenció que la organización cuenta con información en sistema acerca de la estructura organizacional y los procesos; por consiguiente, esta información muestra el vínculo entre la estructura y el direccionamiento estratégico; igualmente, guarda relación de conexión interna por áreas o temas. En suma, esta variable contó con una calificación media del 38,89 %.

6.1.6. Gestión de Producción

Figura 11

Gestión de producción



Nota: Esta figura representa las 12 variables evaluadas en el área de gestión de producción, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se estudió los componentes de planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios, procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, relación entre ventas y plan de operación, plan de operación y capacidad, gestión de calidad, plan de operaciones, programación de producción o prestación de servicios, control de operaciones, control de procesos, sistema de operaciones, conocimiento de la capacidad, y desempeño y resultado.

Al estudiar la planeación de la producción o prestación de servicios, se identificó que los plazos de la planeación se orientan hacia la programación semanal, dado que se trabaja por órdenes de pedidos; de igual forma, la proyección responde a criterios técnicos y diseños

favorables para el cliente. Por ello, en los procesos de producción o prestación de servicios en la estandarización de la empresa los tiempos y procesos están documentados.

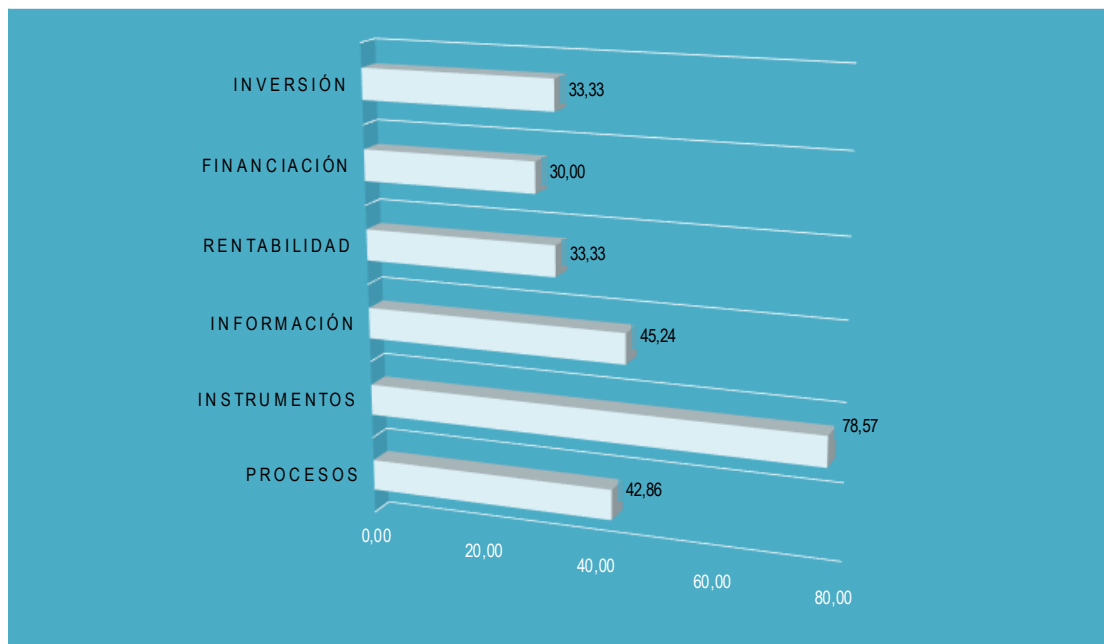
Por otro lado, la relación entre ventas y operaciones es conocida con exactitud gracias a los pronósticos del área comercial. La proyección de la capacidad en el componente de plan de operaciones y capacidad indica que la capacidad se planea y la respuesta por parte del cliente es excelente. De manera que el estándar del sistema de gestión de calidad está escrito y el personal lo practica. En el componente de conocimiento, innovación y aprendizaje, las fallas o errores se evalúan y posteriormente se eliminan.

Para la programación el plan de requerimientos se halló que las órdenes están debidamente sistematizadas. En el control de operaciones el soporte de tecnologías genera órdenes escritas. Aunado a esto, los indicadores de control de procesos implementan gráficos y registros de control. Para el componente de sistema de operaciones en el ajuste de los requerimientos del cliente se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento debido de los planes. En efecto, los resultados señalaron que la organización cuenta con un sistema de información para la gestión de la capacidad y, por consiguiente, se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal.

6.1.7. Gestión Financiera

Figura 12

Gestión financiera



Nota: Esta figura representa las 6 variables evaluadas en el área de gestión financiera, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se evaluó los siguientes componentes: inversión, financiación, rentabilidad, información, instrumentos, y procesos.

Al analizar el componente de inversión se encontró que las inversiones para capital de trabajo y cuentas por cobrar se adecuan año tras año según los requerimientos y la capacidad de financiación. Por lo anterior, esta variable obtuvo una calificación del 33,33 %, la cual se considera como media.

El componente de financiación contó con una calificación del 30 %, debido a que las decisiones se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de venta. Por su parte, la financiación del capital de trabajo se busca mediante bancos; la financiación con proveedores se da gracias a negociaciones conjuntas y la financiación para infraestructura solo se utiliza al verificar que la renta esperada es mayor que el costo de los recursos de financiación. Por parte de la rentabilidad, los recursos se adecuan anualmente y las compras se llevan a cabo con conforme con el plan de acción, por lo tanto, se tuvo un 33,33 % o calificación media.

En cuanto a la información, se evidenció que el objeto social está enfocado a los beneficios suministrados; por ende, la información estructurada está en registro y producción contable; en esa medida, solo se utiliza la información requerida por gerencia. En lo que concierne a las metas y los objetivos, estas se fundamentan en las posibilidades del mercado; igualmente, la política de crédito está vista como un instrumento de inversión que incentiva las ventas. Asimismo, existen planes de endeudamiento por necesidades operacionales; finalmente, el crecimiento de la empresa se confronta con las probabilidades futuras y el estudio de la competencia. Como resultado, esta variable de información resultó con una calificación del 45,24 %.

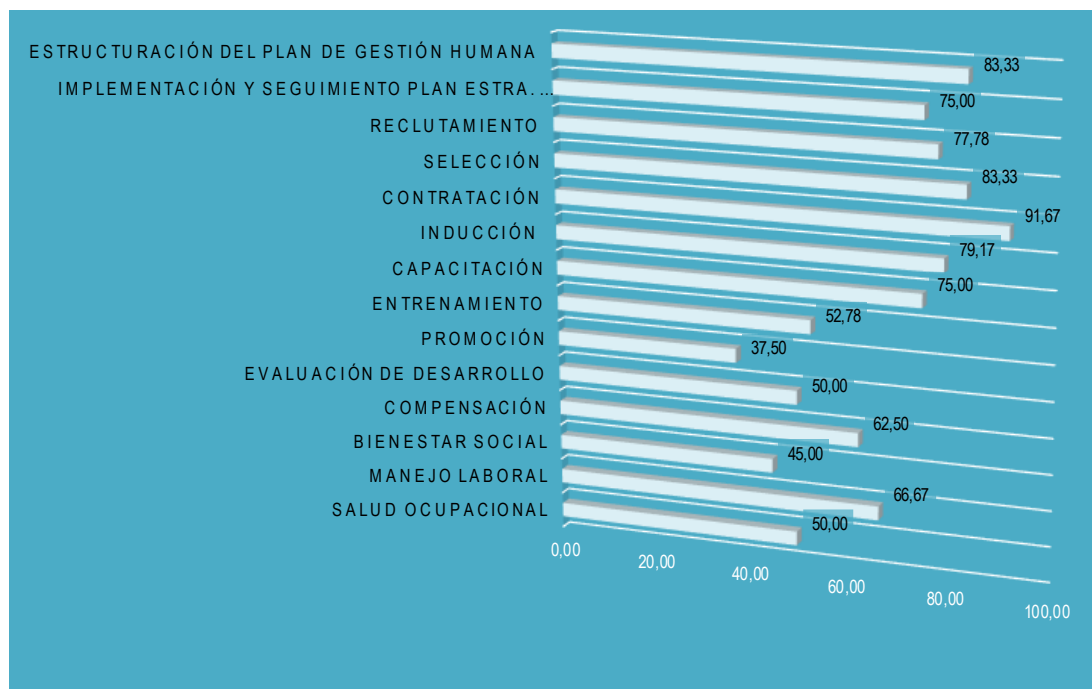
Para el componente de instrumentos, con una calificación del 78,57 %, se identificó los estados financieros como aquellos que facilitan el control y el seguimiento de las metas. Por otra parte, los presupuestos son la base para revisar pronósticos y estimaciones; adicionalmente, el nivel de inventarios está ligado a la dinámica estimada de pedidos, por lo tanto, se cuenta con indicadores financieros básicos que sirven para observar la dinámica de la organización. Finalmente, la cobranza se activa con ocasión de la mora presentada por los clientes de Casa

Maxx Distribuciones. Por último, para los procesos contables se estableció que la empresa cuenta con asesores puntuales y obtuvo una calificación del 42,86 %.

6.1.8. *Gestión Humana*

Figura 13

Gestión humana



Nota: Esta figura representa las 14 variables evaluadas en el área de gestión humana, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

El análisis tuvo en cuenta los siguientes componentes: estructuración del plan de gestión humana, implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento, promoción, evaluación de desempeño, compensación, bienestar social, manejo laboral, y salud ocupacional.

De los resultados obtenidos se destacó que, en cuanto a la estructuración, la misión, políticas, metas y estrategias de la gestión humana son conocidas por toda la empresa; asimismo, el plan estratégico está totalmente alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa, dándole a este componente una calificación de 83,33 %, puntaje que lo ubicó en el intervalo de calificación alta.

Seguidamente, el plan estratégico está integrado con otras áreas de la organización y se evalúa solo en algunas áreas; por lo tanto, la variable obtuvo una calificación de 75 %. Para el proceso de reclutamiento existe una documentación que se utiliza de manera permanente. Esto demuestra que la empresa cuenta con procedimientos para realizar registros de la información actualizada. En relación con los mecanismos de evaluación y mejoramiento, estos se utilizan algunas veces durante el proceso. Todo esto le otorgó una calificación alta del 77,78 %.

En cuanto al proceso de selección, generó una calificación de 83,33 % debido a que se realizan entrevistas, verificación de antecedentes, referencias y demás procedimientos necesarios y autorizados. De tal modo que las habilidades, aptitudes y valores se verifican permanentemente; finalmente, los criterios físicos y de salud se efectúan con el objeto de verificar el estado de salud y la aptitud del aspirante para el cargo.

Con respecto a la contratación, la calificación de este componente fue de 91,67 %, puesto que las políticas de contratación siempre son utilizadas, al igual que las fuentes internas o externas de consultas, así como los modelos de contrato. Durante la inducción, los mecanismos de información se emplean para informar sobre la historia, objetivos, organigrama, reglamento, funciones y relaciones. También se usan mecanismos que promuevan la adaptación del nuevo trabajador. Este componente contó con una calificación del 79,17 %.

El componente de capacitación se determinó en un 75 %, dado que se evidenció que la empresa cuenta con programas, criterios, mejoramientos e innovaciones sobre los programas, aunque no en todas las áreas. En entrenamiento se trabajan formalmente criterios de evaluación; por ende, se observan logros en el ámbito administrativo, operativo y técnico; igualmente, se está trabajando en indicadores de seguimiento y evaluación. La calificación de este componente fue de 52,70 %. Para el componente de promoción se identificó que se trabajan informalmente criterios para promover a los trabajadores, así como datos estadísticos para visualizar criterios, cargos y la efectividad de estos. Esto generó una calificación media del 37,50 %.

Al evaluar el desarrollo con un 50 % de calificación, se halló que actualmente se trabaja en un proceso de valoración y en un sistema de evaluación a fin de identificar necesidades de mejora. Sobre la compensación y los criterios para determinar salarios, estos se ajustan de forma periódica y se apoyan en las políticas salariales. De igual modo, no existen indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a la industria. En ese sentido, la calificación fue media-alta con un 62,50 %.

De manera informal, existen programas de bienestar social, de generación de ambientes de colaboración, e indicadores de gestión de dichos programas. Asimismo, no existen estadísticas que reflejen el incremento de la productividad, la disminución de ausentismo y accidentes, ni consecuencias de la implementación y ejecución de programas de bienestar social. De igual forma, existen mecanismos informales para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar que hay actualmente. En esa medida, la calificación del componente se estableció en un 45 % y se ubicó en el intervalo medio.

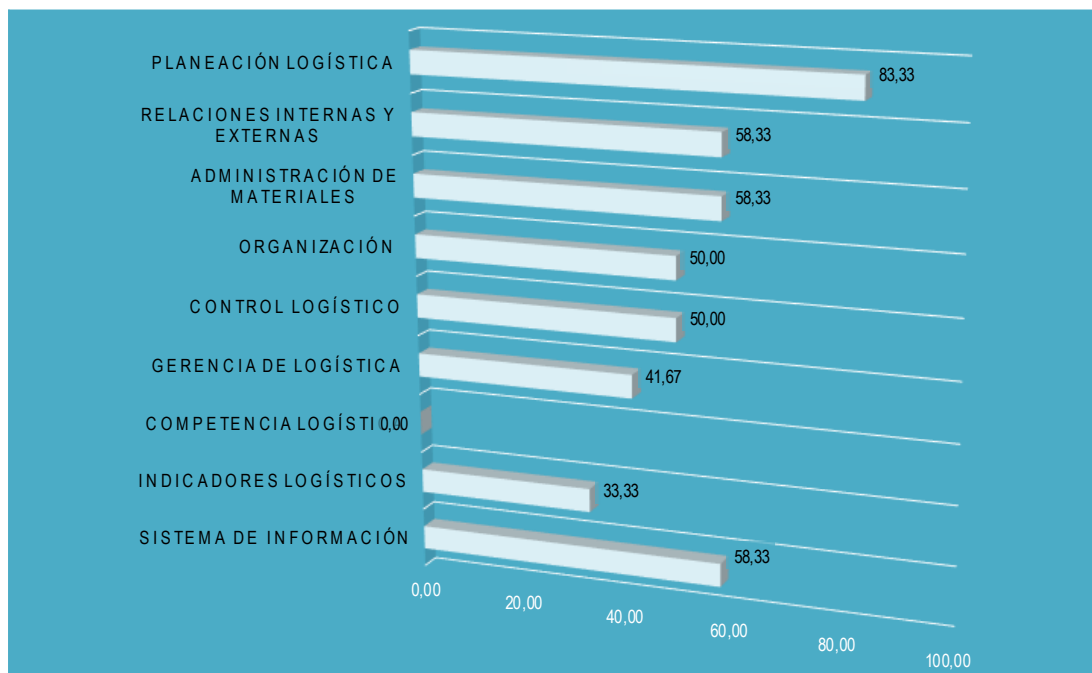
Sobre el componente de manejo laboral, se estableció una calificación de 66,67 %, puesto que se utiliza parcialmente el reglamento interno de trabajo, a la vez que se hacen esfuerzos para mejorar los procesos de liquidación.

Finalmente, y en relación con la salud ocupacional, se determinó que la empresa cuenta informalmente con programas de mejoramiento y mantenimiento de condiciones de vida, así como con medidas de protección contra riesgos derivados que puedan afectar la salud individual o colectiva en los sitios de trabajo. En consecuencia, este componente tuvo una calificación media del 50 %.

6.1.9. Logística

Figura 14

Logística



Nota: Esta figura representa las 9 variables evaluadas en el área de logística, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

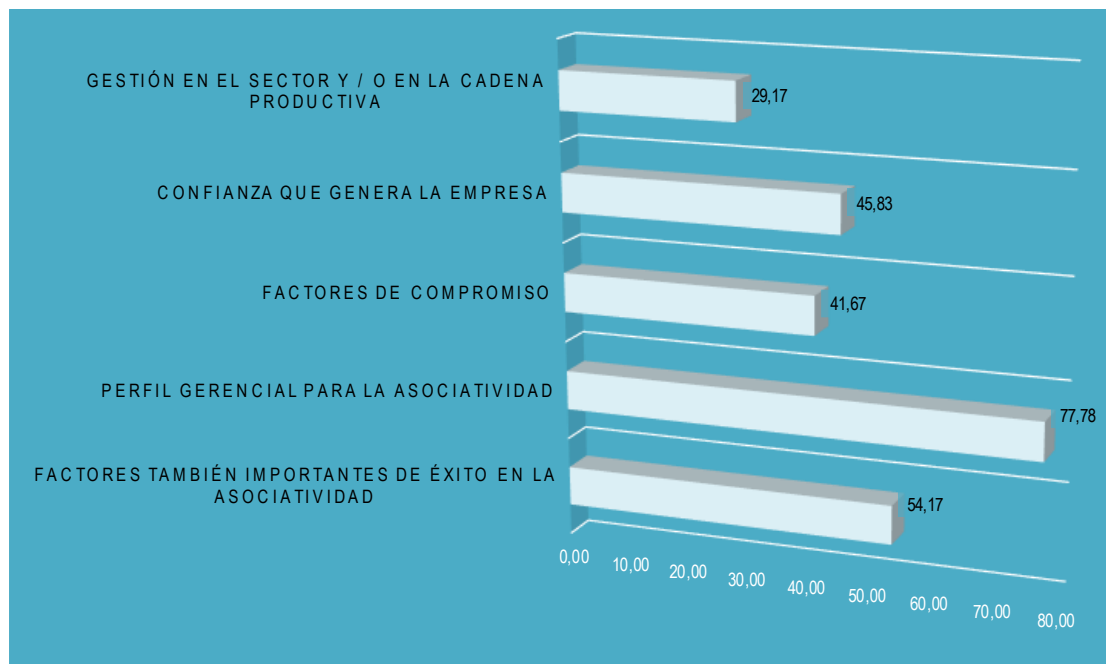
Se evaluó los componentes de: planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales, organización, control logístico, gerencia de logística, competencia logística, indicadores logísticos y sistema de información.

En ese orden de ideas, se encontró que la organización cuenta con un plan de logística que funciona de buena manera. De modo que la integración con los proveedores y los clientes se califica y evalúa periódicamente; de manera similar, se cuenta con un plan de compras anual según las necesidades, actualmente está en proceso de consolidación la integración de las actividades de logística. Por otro lado, se realiza un control óptimo sobre los niveles de inventario, el sistema logístico está en proceso de conformación. Finalmente, se están diseñando los respectivos indicadores y el sistema de información está sincronizado con los distintos procesos.

6.1.10. Asociatividad

Figura 15

Asociatividad



Nota: Esta figura representa las 5 variables evaluadas en el área de asociatividad, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se analizó los componentes de gestión en el sector, confianza generada por la empresa, factores de compromiso, perfil gerencial para la asociatividad y demás factores importantes para el éxito en la asociatividad.

En la gestión en el sector se estableció que las relaciones comerciales son ocasionales, transitorias y dependen del día a día. No hay capacidad para la asociatividad y la empresa solo se asociaría en casos de explotar oportunidades brindadas por otros. Por esto, el componente contó con una calificación de 29,17 % y se encontró en el intervalo medio.

La empresa compite entendiendo que hay ocasiones en las que deberá cooperar, pero no comparte información de la empresa y hace intentos por construir relaciones de confianza con sus grupos de interés internos, obteniendo de esta forma una calificación media de 45,83 %.

Sobre los factores de compromiso, se evidenció que se cumplen las normas y acuerdos empresariales, por lo cual se tuvo una calificación de 41,67 %. La empresa participa en algunas actividades gremiales, pero no comparte ni establece acuerdos con otras empresas, pero de forma ocasional recibe información sobre competitividad e innovación en la región.

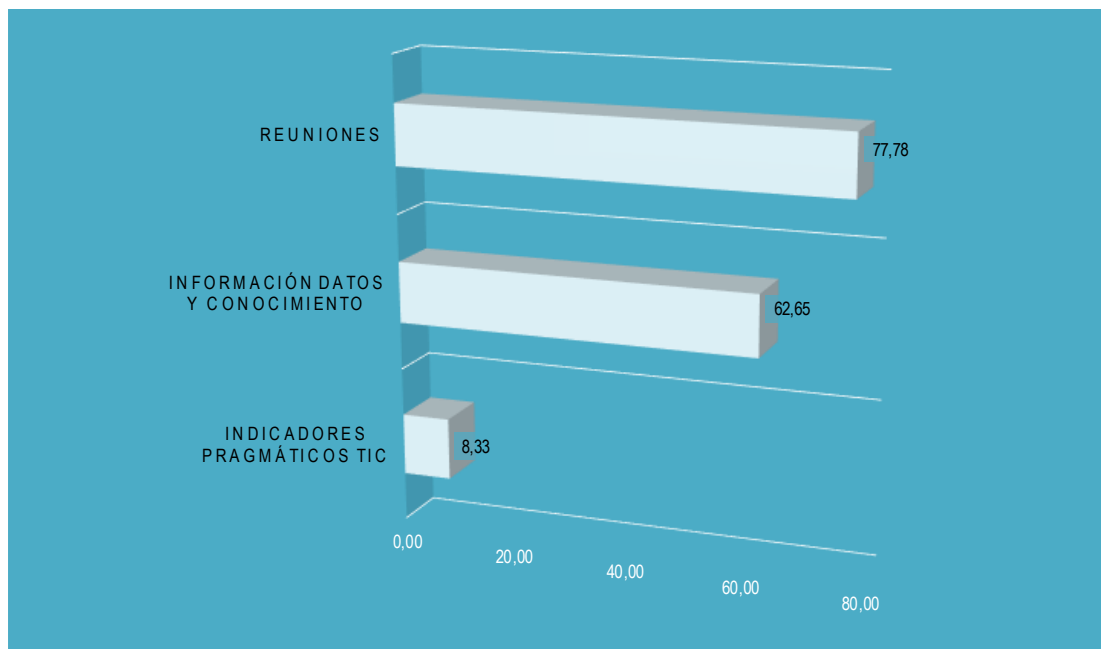
En lo relacionado al perfil gerencial, se determinó que el gerente tiene mentalidad abierta al cambio; de igual forma, tiene conocimientos y experiencia de asociatividad, de manera que cuenta con la capacidad para llegar a acuerdos y compromisos. Por otro lado, utiliza el comportamiento adquirido para beneficio de las empresas asociadas gracias a esto se genera una calificación alta de 77,78 %.

Sobre la asociatividad, se halló que existen desarrollos e innovaciones no evaluados. En ese sentido, se identificó que la organización es autónoma y tiene un mercado propio en crecimiento. De manera similar, se encontró que existen procesos en automatización. Por otra parte, los funcionarios tienen información suficiente, aunque no sistemática ni oportuna. Adicionalmente, la empresa tiene credibilidad y prestigio y conoce su valor agregado. Por todo lo anterior, los factores también importantes de éxito en la asociatividad otorgaron una calificación media-alta del 54,17 %.

6.1.11. Comunicación e Información

Figura 16

Comunicación e información



Nota: Esta figura representa las 3 variables evaluadas en el área de comunicación e información, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se evaluó los componentes de reuniones, información datos y conocimiento, indicadores pragmáticos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Cabe señalar que las reuniones tienen participación permanente e inician cuando hay mayoría. Estas se ajustan a la agenda, la participación es pertinente y ordenada, adecuada con el tema tratado. Asimismo, se realizan desvíos según el interés; al finalizar, se establecen consensos sobre lo tratado, se definen acciones y estas tienen seguimiento. Gracias a lo anterior, este componente tuvo una calificación alta del 77,78 %.

Sobre los datos, su calificación fue media-alta correspondiendo al 62,65 %, debido a que estos se registran por categorías en carpetas físicas. En esa medida, la información se establece

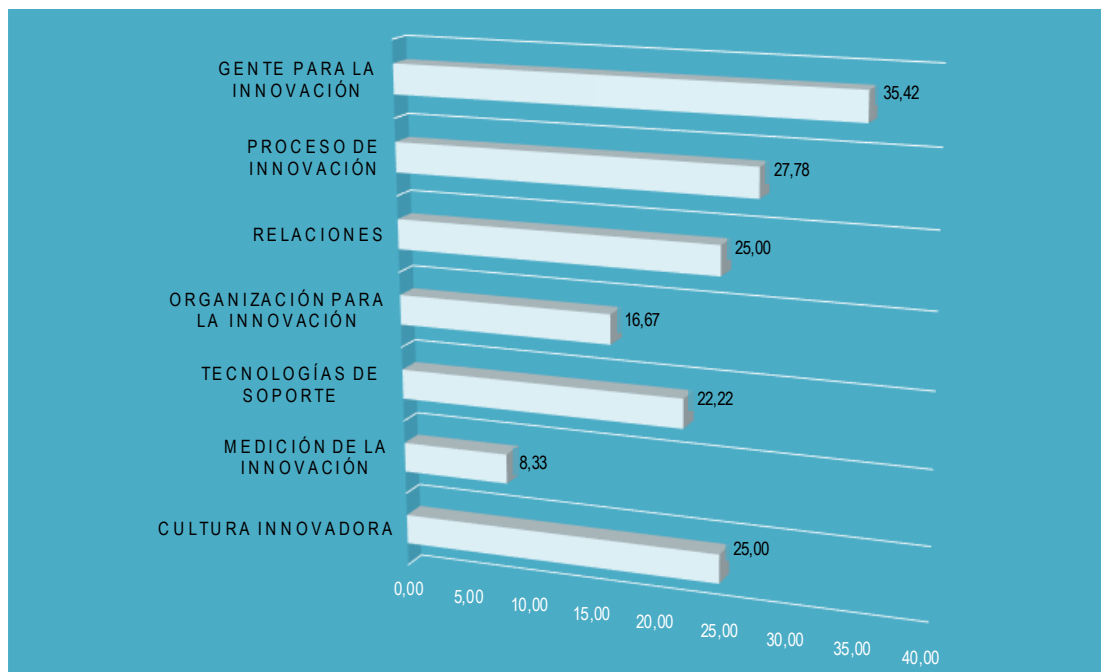
en contextos específicos, clasificada y categorizada por grupos, cuantificada según la pertinencia y permanece en su tamaño original.

En el componente de conocimiento, la calificación baja del 8,33 % obedeció a que la información se compara con la anterior para evaluar las consecuencias a futuro, esto es, establecer conexiones directas y dialogar así con los grupos de interés. En efecto, lo anterior se almacena por grupos, guardando solo lo importante y almacenados mediante conexión temática. Esta se distribuye según las necesidades del sistema y la pertinencia de uso. En el subcomponente de innovación se encontró que la empresa usa los documentos recursivamente con el objeto de establecer una memoria empresarial. En cuanto a la redacción, los documentos se elaboran en conformidad con el plan estratégico, escribiéndose con conexiones temáticas de acuerdo con los criterios preestablecidos; para ello se emplea un vocabulario estándar y se redacta conforme a las necesidades técnicas.

6.1.12. Innovación y Conocimiento

Figura 17

Innovación y conocimiento



Nota: Esta figura representa las 7 variables evaluadas en el área de innovación y conocimiento, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se estudió las variables o componentes de gente para la innovación, proceso de innovación, relaciones, organización para la innovación, tecnologías de soporte, medición de la innovación y cultura innovadora.

A cerca del primer componente, se encontró que los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes a la del dueño. En ese sentido, se han identificado expertos internos, por lo que el personal de ventas es el que obtiene información de diseño del cliente; asimismo, la organización lleva un registro de los conocimientos de cada persona de la empresa. En la variable de gente para la innovación se determinó una calificación media del 35,42 %.

El proceso de innovación Casa Maxx Distribuciones obtuvo una calificación media del 27,78 %, dado que la compra maquinaria y equipo se asesora según el criterio de proveedores,

por lo tanto, se identifica el concepto y alcance de cada proyecto. A partir de ello, se crean nuevos conceptos en grupo.

En relación con la empresa, esta reconoce a los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos; asimismo, reconoce la fluidez de ideas y conocimientos de la empresa. Por lo anterior, se genera una calificación media del 25 %. La organización para la innovación arrojó una calificación baja del 16,67 %, dado que la organización de los proyectos es independiente de la organización funcional y existe un encargado de la gestión de conocimiento e innovación.

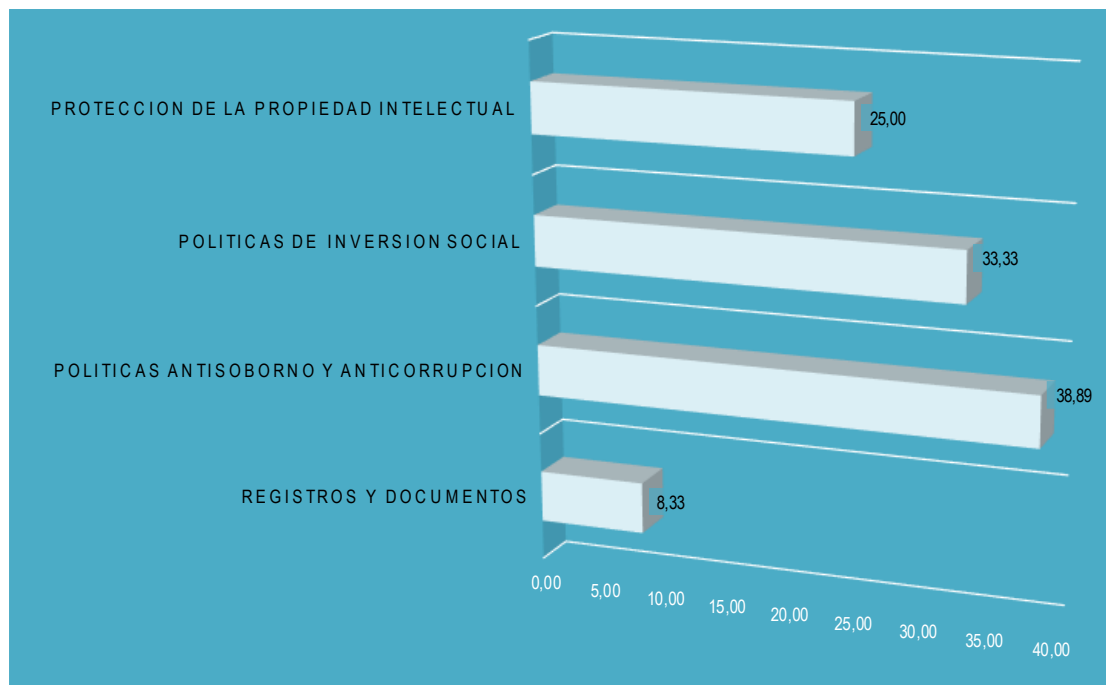
Con respecto al componente de tecnologías de soporte, este indicó que la empresa alcanza una calificación baja del 22,22 %. Esto corresponde a que la organización solo hace la documentación mínima, tiene archivos de proyectos posibles y utiliza tecnologías de la información para compartir conocimientos. Finalmente, se evalúa el tiempo, la calidad y el costo de los proyectos y se reconoce el punto del ciclo de vida en el que se encuentran los productos.

En cuanto a la cultura innovadora, se reconoció un interés por la innovación y se considera que existe un ambiente de confianza. Al respecto, en algún punto se puedan proponer y acoger nuevas ideas. Gracias a esto, el componente tuvo una calificación baja-media del 25 %.

6.1.13. Responsabilidad Social

Figura 18

Responsabilidad social empresarial



Nota: Esta figura representa las 4 variables evaluadas en el área de responsabilidad social empresarial, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Se evaluó los componentes de protección de la propiedad intelectual, las políticas de inversión social, políticas antisoborno y anticorrupción, y los registros y documentos.

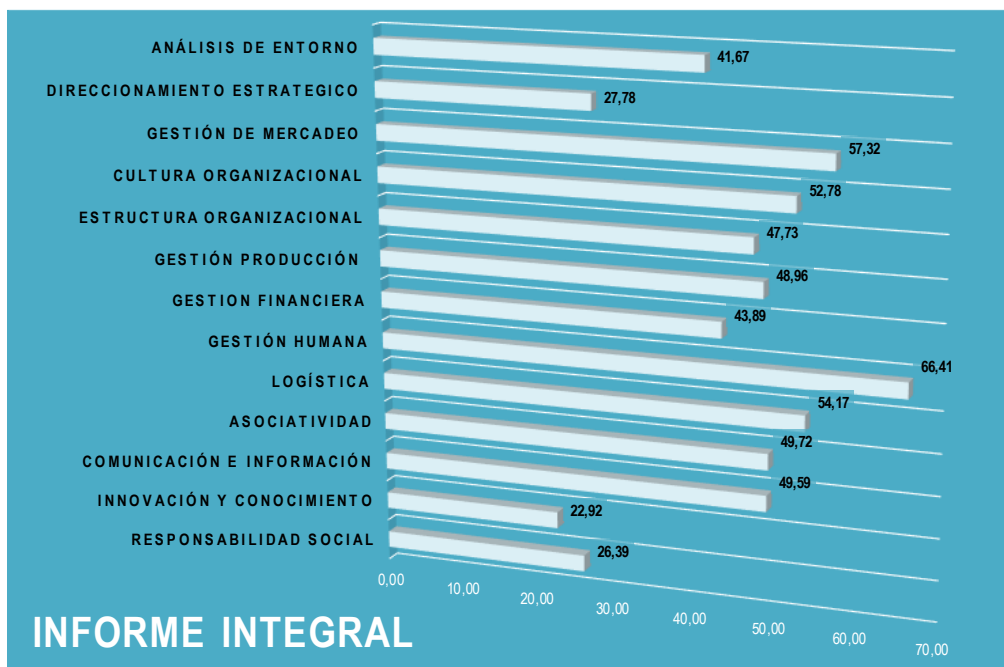
Sobre la protección de la propiedad intelectual, se evidenció que se conoce, pero se trabaja de manera informal y esporádica la reglamentación interna sobre el uso y la distribución de copias, productos y servicios ajenos protegidos con propiedad intelectual. De igual modo, la organización desconoce las convenciones internacionales. Asimismo, existe un proceso de promoción informal y esporádico para la protección de derechos de propiedad intelectual; de igual modo, se conoce el tema de valoración de dicha autoría; sin embargo, no se han tomado acciones al respecto. Por lo anterior, este componente obtuvo una calificación baja-media del 25 %.

En el componente de políticas de inversión social se descubrió que se conoce sobre el tema, pero no se han tomado acciones al respecto, por lo cual la calificación fue del 33,33 %. Las políticas antisoborno y anticorrupción indicaron una calificación media del 38,89 % debido a que, si bien se comenzó a trabajar en la construcción colectiva de principios éticos para prevenir sobornos y construcción al interior de la empresa, se trabaja de forma informal y esporádica en las capacitaciones sobre el tema, además de que no existen comités de ética. Finalmente, y sobre registros y documentos, no se encontraron registros acerca del manejo de la responsabilidad social, por lo tanto, se asignó una calificación baja del 8,33 %.

6.2.Tabulación e Interpretación

Figura 19

Informe integral



Nota: Esta figura representa las 13 variables evaluadas en el informe integral, visibilizando el porcentaje obtenido por cada una, el cual permite ubicarlas en determinado estadio.

Fuente: elaboración propia

Una vez evaluadas las 13 variables anteriores, se obtuvo el informe final de la matriz MMGO. En este se encuentra la participación de cada una de las variables. En ese sentido, las variables más débiles que se encontraron fueron las siguientes:

- A. Innovación y conocimiento (22,92).
- B. Responsabilidad social (26,39).
- C. Direccionamiento estratégico (27,78).

Las variables más fuertes fueron:

- A. Logística (54,17).
- B. Gestión de mercadeo (57,32).
- C. Gestión humana (66,41).

6.3. Análisis y Conclusiones

Se concluye que la principal razón por la cual estas variables obtuvieron mayor puntaje fue la siguiente:

- A. Logística (54,17):** la organización cuenta con un plan de logística que funciona de buena manera, puesto que se evalúa de forma periódica su integración con proveedores y clientes. Estos cuentan con un plan de compras anual según las necesidades que presentan. Actualmente, esta empresa está en proceso de consolidar la integración de las actividades de logística. Además, Casa Maxx Distribuciones realiza un control óptimo sobre los niveles de inventario, de modo que su sistema está en proceso de conformación. Al igual que el área de logística, están diseñando indicadores y su sistema de información está sincronizado con los distintos procesos.

B. Gestión de mercadeo (57,32): Casa Maxx Distribuciones se preocupa principalmente por las ventas y el cumplimiento del presupuesto, por lo que cuentan con un plan de mercado informal donde se realiza el control de forma esporádica. De igual modo, llevan a cabo investigación de mercados por medio de fuentes secundarias de datos solo para algunas variables. Adicionalmente, seleccionan el mercado meta con base en el conocimiento que tienen del consumidor; conocen el ciclo de vida del actor social, pero no toman acciones de respuesta. De igual modo, el desarrollo del producto lo realizan sin presentar una correcta investigación; por otro lado, cuentan con un estudio de costos que sirve como base para realizar estrategias. Estos se consideran preparados para responder a la competencia en el sector; adicionalmente, la estructura y estrategias de distribución están bien definidas, realizando labores con información completa, implementando controles y evaluaciones de la penetración de mercado, rotación de producto, disponibilidad y volúmenes de ventas.

La empresa planea, dirige, motiva, controla y promueve permanentemente a su fuerza de ventas a fin de obtener los mejores resultados. Por el contrario, no cuentan con estrategias de comunicación tales como publicidad o promociones, puesto que no las consideran de mucha utilidad para su actividad de venta y distribución. Aun así, de forma ocasional, participan en encuentros de promoción o mercadeo, aunque es muy poco común. Finalmente, esta implementa actividades de fidelización; sin embargo, no son controladas ni evaluadas; tampoco cuentan con políticas de relaciones públicas (estas son manejadas directamente por el gerente), ni realizan análisis sobre los ciclos de vida del producto.

C. Gestión humana (66,41): la estructuración, la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana son conocidas por toda la empresa y el plan estratégico está totalmente alineado con el direccionamiento estratégico de la empresa. Este plan estratégico está integrado con otras áreas de la organización, aunque se evalúa solo en algunas. En efecto, estas cuentan con documentación, registros de información actualizada y mecanismos de evaluación y mejoramiento, para los procesos de gestión humana. Durante el proceso de selección se llevan a cabo entrevistas, verificación de antecedentes, referencias y demás procedimientos necesarios y autorizados; también verifican permanentemente las habilidades, aptitudes y valores.

Por otro lado, la empresa implementa los criterios físicos y de salud para verificar el estado y la aptitud de los aspirantes para el cargo. En la contratación las políticas siempre son utilizadas, al igual que las fuentes internas o externas de consultas, así como los modelos de contrato. Durante la inducción, los mecanismos de información se emplean con el objeto de informar sobre la historia, los objetivos, el organigrama, el reglamento, las funciones y relaciones. Aunado a esto, utilizan mecanismos que permitan promover la adaptación del nuevo trabajador. Para las capacitaciones se cuenta con programas, criterios, mejoramientos e innovaciones sobre los programas, aunque no en todas las áreas.

En lo que concierne al entrenamiento, se trabajan formalmente criterios de evaluación, esto evidencia los logros tanto en el ámbito administrativo, operativo y técnico. Asimismo, trabajan en indicadores de seguimiento y evaluación. Para las promociones laborales, estos operan criterios de manera informal para realizarlas, así como datos estadísticos para visualizar criterios, cargos y la efectividad de estos.

Actualmente, la empresa trabaja en un proceso de valoración y en un sistema de evaluación a fin de identificar necesidades de mejora. Sobre la compensación y los criterios para determinar salarios, estos están ajustados periódicamente y se apoyan en las políticas salariales. Además, se halló que no existen indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a la industria. En esa medida, existen de modo informal programas de bienestar social, generación de ambientes de colaboración e indicadores de gestión de dichos programas.

Asimismo, no existen estadísticas que reflejen el incremento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes, ni consecuencias de la implementación y ejecución de programas de bienestar social. Sobre el manejo laboral se utiliza parcialmente el reglamento interno de trabajo; de manera simultánea se hacen esfuerzos para mejorar los procesos de liquidación. Finalmente, la empresa cuenta informalmente con programas de mejoramiento y mantenimiento de condiciones de vida, así como con medidas de protección contra riesgos derivados que puedan afectar la salud individual o colectiva en los sitios de trabajo.

Ahora bien, al centrar el análisis en las variables que debe mejorar la organización Casa Maxx Distribuciones, se encontró lo siguiente:

- A. Innovación y conocimiento** (22,92): los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes a la del dueño, se han identificado expertos internos, el personal de ventas es el que obtiene información de diseño del cliente, y la organización lleva un registro de los conocimientos de cada persona de la empresa. En el proceso de innovación Casa Maxx Distribuciones compra maquinaria y equipo

asesorados por proveedores, identifica el concepto y alcance de cada proyecto y crea nuevos en grupo.

En sus relaciones identifica a los actores tanto internos como externos que influyen sobre los proyectos; en esa medida, reconoce la fluidez de ideas y conocimientos tanto fuera, como dentro de la empresa. La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional y existe un encargado de la gestión de conocimiento e innovación. En lo concerniente a tecnologías de soporte, la empresa solo hace la documentación mínima, de modo que tiene archivos de proyectos posibles y utiliza tecnologías de la información para compartir conocimientos.

Asimismo, se evalúa el tiempo, la calidad y el costo de los proyectos; de manera similar, se reconoce el punto del ciclo de vida donde se encuentran los productos. Se reconoce un interés por la innovación y se considera que existe un ambiente de confianza en el cual en algún punto se puedan proponer y acoger nuevas ideas.

B. Responsabilidad social (26,39): sobre la protección de la propiedad intelectual, se evidenció que, si bien se conoce esto, se trabaja de manera informal y esporádica la reglamentación interna sobre el uso y la distribución de copias, productos y servicios ajenos protegidos con propiedad intelectual; existe un proceso de promoción informal y esporádico para protección de derechos de propiedad intelectual. De igual modo, se conoce el tema de valoración de la propiedad intelectual; sin embargo, no se han tomado acciones al respecto. Casa Maxx Distribuciones tiene conocimiento acerca de las políticas de inversión social, pero no se tomaron medidas al respecto; si bien se comenzó a trabajar en la construcción colectiva de principios éticos para prevenir sobornos y construcción al interior de la empresa, esto se opera de forma informal y

esporádica en capacitaciones sobre el tema, además de que no existen comités de ética.

C. Direccionamiento estratégico (27,78): en Casa Maxx Distribuciones no se realiza planeación como tal, no existe personal capacitado para esta actividad y no se implementan indicadores. En ese sentido, la gerencia se centra más en la ejecución y control de los procesos. Aunque la empresa ha planteado la misión, la visión y los objetivos, estos no son resultado de un estudio interno y externo de la organización, aunque se han compartido con los miembros de la empresa buscando asimilación y apropiación. Para los valores corporativos, la gerencia cuenta con un documento sobre estos, los considera al momento de los procesos de selección y estima que generan una ventaja competitiva, por lo que se socializan y promulgan, aunque de forma informal. Finalmente, la empresa centra sus estrategias en el flujo de caja e incremento de las ventas, no se han elaborado estrategias de integración con los grupos de interés (*stakeholders*) y no existen indicadores de evaluación de dichas estrategias.

7. Planteamiento y Formulación del Problema

7.1. Identificación de Áreas

Una vez implementada la matriz y tabulados sus resultados, se identificaron las 3 áreas más débiles. Estas fueron las siguientes:

- A. Innovación y conocimiento (22,92). Se encuentra información relacionada a la compra de maquinaria y equipos que contribuyen al logro de proyectos, y al reconocimiento de ideas provenientes de entornos externos e internos. Los proyectos implementados se organizan de forma independiente y son desarrollados por un encargado de gestión de conocimiento e innovación. Aun así, la empresa realiza documentación mínima, de modo que tiene archivos de proyectos posibles y utiliza tecnologías de la información para compartir conocimientos. Se reconoce un interés por la innovación y se considera que existe un ambiente de confianza en el cual en algún punto se puedan proponer y acoger nuevas ideas.
- B. Responsabilidad social (26,39). La protección de la propiedad intelectual es trabajada informal y esporádicamente. Se tiene conocimiento acerca de las políticas de inversión social, pero no se toman medidas al respecto. Se comenzó a trabajar en la construcción colectiva de principios éticos para prevenir sobornos y construcción al interior de la empresa.
- C. Direccionamiento estratégico (27,78). No se realiza planeación, no existe personal capacitado ni se implementan indicadores. La gerencia se centra más en la ejecución y control de los procesos. La misión, la visión y los objetivos no son resultado de un estudio interno y externo. Existe un documento sobre valores corporativos que es considerado al momento de procesos de selección. Las estrategias se centran en el

flujo de caja e incremento de las ventas, sin elaborar estrategias de integración con los grupos de interés (*stakeholders*).

7.2.Evaluación y Selección

Se tomó la decisión, en conjunto con la empresa Casa Maxx Distribuciones, de seleccionar el área de direccionamiento estratégico como área a intervenir. Esto se basó en que, si bien hubo dos variables con menor puntaje, la naturaleza de la empresa no considera de vital importancia los procesos de innovación o de responsabilidad social. Por el contrario, para todas las organizaciones es muy importante contar con un buen direccionamiento estratégico que influya en los demás componentes de la organización y, en esa medida, evite problemas internos y externos.

7.3.Identificación de la Problemática

Casa Maxx Distribuciones es una empresa dedicada a la venta y distribución de bebidas no alcohólicas en la ciudad de Barrancabermeja, Santander. Como las demás empresas de su sector, debe contar con un direccionamiento estratégico que permita el establecimiento de estrategias para ser competitiva. Una vez implementado el MMGO, se observó que este componente tiene un bajo puntaje producto de las pocas estrategias implementadas. Sin embargo, aquellas que se implementan persiguen el objetivo de sostener y/o incrementar las ventas, pero no tiene en cuenta otras variables como sus grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, entre otros).

Por tal motivo, se define el problema como “direccionamiento estratégico pobre y mal evaluado”, lo anterior debido a que se hace necesaria la creación de estrategias dirigidas a los componentes de planeación, sistema de finalidades más fortalecido, valores corporativos y

estrategias de integración con *stakeholders*. A su vez, la implementación de indicadores para evaluar estas estrategias permitirá continuar fortaleciendo el área de direccionamiento estratégico. A continuación, se presentan las causas raíz de esta problemática en el siguiente diagrama:

Figura 20

Causa raíz problema



Nota: En este diagrama de Ishikawa se presenta el problema identificado, los efectos y las causas para cada componente.

Fuente: elaboración propia

En el componente de planeación se halló que la empresa Casa Maxx Distribuciones no implementa una correcta planeación, dado que no cuenta con personal capacitado, no implementa indicadores y la gerencia se enfoca más en la ejecución y procesos.

En lo que concierne al sistema de finalidades, se identificó que, aunque la empresa cuenta con misión, visión y objetivos, estos no son producto de un adecuado estudio externo e interno de esta. De igual modo, se observó que estas características de la compañía solo se comparten

con los miembros o trabajadores. En cuanto a la identificación de procesos, no se encontraron registro de estos.

En relación con los valores corporativos, y luego de implementar la herramienta MMGO, se identificó que, si bien existe un documento donde se encuentran relacionados estos valores, solo se considera su correcto estudio durante los procesos de selección. En esa medida, la empresa considera que estos valores generan una ventaja competitiva, por lo que los socializa ocasionalmente.

Finalmente, sobre el componente de estrategias, estas se centran en el flujo de caja e incremento de ventas. Sin embargo, no existen estrategias que permitan la integración con los *stakeholders* ni indicadores que evalúen las estrategias implementadas.

A partir de esto, se formuló la siguiente pregunta problematizadora: ¿es posible dar solución a la problemática del área de direccionamiento estratégico con la aplicación de un proyecto de mejoramiento empresarial basado la metodología MMGO?

8. Propuesta de Solución

Previamente se realizó un diagnóstico estratégico sobre la Casa Maxx Distribuciones mediante el MMGO. Como resultado, se obtuvo un informe integral de las 13 áreas de la empresa evaluadas. Estas son las siguientes:

- Análisis de entorno
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Gestión de producción
- Gestión financiera
- Gestión humana
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e información
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad social

Posterior a la implementación de la herramienta y analizados los resultados, se identificaron las 3 variables con menor puntaje; es decir, aquellas sobre las que Casa Maxx Distribuciones debe implementar estrategias de mejora. De estas 3 áreas, se seleccionó el direccionamiento estratégico para realizar el plan de optimización. La identificación de la problemática general se hizo mediante un diagrama de Ishikawa, el cual reveló los principales

aspectos sobre los que se debe intervenir. En esa medida, la propuesta de solución a los problemas identificados consiste:

- A. ¿Qué se hará? Elaborar estrategias que permitan mejorar la planeación; implementar indicadores de evaluación; fortalecer la misión, visión, y objetivos; e integrar a la organización con sus *stakeholders*.
- B. ¿Cómo se hará? Mediante reuniones entre la gerencia y administración de la empresa Casa Maxx Distribuciones con el estudiante encargado.
- C. ¿Dónde se hará? En el domicilio de la empresa y mediante reuniones mediadas por herramientas de comunicación.
- D. ¿Cuándo se hará? En el cuatrimestre plasmado en el cuadro de seguimiento, el cual será dispuesto por la empresa.
- E. ¿Para qué? Para dar solución a la problemática identificada en el área de direccionamiento estratégico consecuencia de deficiencias en los componentes de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias.
- F. ¿Quién hará el desarrollo? Se realizará en trabajo conjunto entre el estudiante, la gerencia y la administración de Casa Maxx Distribuciones.

8.1.Objetivos

- A. Diseñar un sistema de finalidades resultado de un adecuado estudio externo e interno que permita a la organización entender sus necesidades puntuales, objetivos y estrategias que les permitan lograr una mayor competitividad en el mercado y tener un mejor funcionamiento interno
- B. Proponer una una misión, visión y objetivos
- C. Definir valores corporativos acordes al contexto empresarial

- D. Diseñar estrategias enfocadas al mejoramiento del área de direccionamiento estratégico
- E. Ofrecer distintas alternativas de indicadores de evaluación
- F. Entregar y socializar el plan de acción con la gerencia y administración de Casa Maxx

Distribuciones

8.2. Acciones

A través la Tabla 1 se presentan las acciones de mejora para el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se tuvieron en cuenta factores como el tipo de acción, descripción de cada una, el nivel de dificultad (ninguna, poca, mucha), plazo (corto, mediano, largo), impacto (poco, medio, mucho), y su prioridad (poca, media, alta).

Tabla 1

Acciones de mejora

	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DIFICULTAD ninguna, poca, mucha	PLAZO corto, mediano, largo	IMPACTO poco, medio, mucho	PRIORIDAD poca, media, alta
1	Elaborar nueva propuesta de misión	En base a la misión actual y el entorno de la empresa, elaborar una nueva propuesta de misión acorde a la situación actual	ninguna	corto	medio	alta
2	Elaborar nueva propuesta de visión	En base a la visión actual y el entorno de la empresa, elaborar una nueva propuesta de visión acorde a la situación actual y futura	ninguna	corto	medio	alta
3	Elaborar nueva propuesta de valores corporativos	En base a los valores corporativos actuales y el entorno de la empresa, proponer nuevos valores corporativos que complementen los ya existentes	ninguna	corto	medio	alta
4	Proponer objetivos estratégicos	Proponer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo	poca	corto	mucho	alta
5	Diseñar estrategias de integración con stakeholders	Diseñar estrategias que permitan a la empresa reconocer e integrar a sus stakeholders para tener un panorama completo de su entorno	poca	corto	mucho	alta
6	Definir indicadores de evaluación y gestión	Definir y crear indicadores que permitan a la organización evaluar y gestionar sus estrategias de dirección estratégica	poca	corto	mucho	alta
7	Comunicar el plan de mejora a las partes involucradas	Comunicar lo realizado en el plan de mejora a la gerencia y administración de Casa Maxx Distribuciones	ninguna	mediano	mucho	alta
8	Evaluación y control periódico	Realizar evaluaciones y controles periódicos para verificar la correcta aplicación y desarrollo de estas acciones	poca	mediano	mucho	alta
9	Entrega informe final	Hacer entrega del informe final a la gerencia y administración	ninguna	mediano	mucho	alta

Fuente: elaboración propia

8.3.Seguimiento

En la Tabla 2 se relacionan las acciones de mejora con su debido responsable y tiempo de implementación y tiempo de seguimiento en semanas y meses.

Tabla 2

Seguimiento acciones de mejora

	ACCIÓN	RESPONSABLES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
			SEMANA 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaborar nueva propuesta de misión	Estudiante, administración y gerencia																
2	Elaborar nueva propuesta de visión																	
3	Elaborar nueva propuesta de valores corporativos																	
4	Proponer objetivos estratégicos																	
5	Diseñar estrategias de integración con stakeholders																	
6	Definir indicadores de evaluación y gestión																	
7	Comunicar el plan de mejora a las partes involucradas																	
8	Evaluación y control periódico																	
9	Entrega informe final																	

Fuente: elaboración propia

9. Marco Referencial

9.1.Diagrama de Ishikawa

De acuerdo a Palacios (2016) el objetivo de este diagrama es “subdividir un problema en causas y sub-causas para encontrar las más influyentes y resolverlas por partes”. En este, se busca que a partir de los efectos o síntomas de los problemas, se logre identificar aquellas causas posibles que los provocan. La metodología se basa en diferentes categorías de problemas, cada una de las cuales se analiza según la incidencia de diferentes factores que pueden intervenir en las categorías, y las principales aplicaciones según Palacios (2016) son:

- Organizar un mapa conceptual del problema.
- Descubrir las verdaderas causas de un problema o suceso.
- Ver las relaciones causales entre dos o más fenómenos.
- Motivar el análisis y discusión grupal.
- Visualizar las razones, motivos o factores principales o secundarios.
- Identificar posibles soluciones.
- Tornar decisiones.
- Organizar planes de acción.

9.2.Direccionamiento Estratégico

Después de realizar el diagnóstico estratégico sobre la empresa Casa Maxx Distribuciones, se identificó como área por trabajar el direccionamiento estratégico, el cual está integrado por los componentes de planeación, sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias.

En sentido general, se entiende por direccionamiento estratégico la formulación, implementación y evaluación de decisiones tomadas al asignar funciones para alcanzar los objetivos. Para el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia (s.f.), este es “un modelo e instrumento metodológico por medio del cual se definen insumos básicos para la planeación estratégica de la entidad, ya que plantea un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones” (p. 1). En ese sentido, el direccionamiento estratégico posibilita definir las políticas, las estrategias y los objetivos, los cuales en su conjunto funcionan como ejes centrales de la organización y permiten a futuro evaluar su cumplimiento.

Hatten (1987) conceptualiza a la dirección estratégica como:

el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Para Velásquez (2007), el direccionamiento estratégico ayuda a dinamizar la cultura y las nuevas ideas:

- Concientizando que la "estrategia" implica cambios
- Construyendo una "visión" estratégica
- Invirtiendo en "capacidad estratégica"

- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele los aspectos internos fuertes y débiles de la organización, y las oportunidades y amenazas externas a la organización
- La construcción de los escenarios futuros
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

De acuerdo Velásquez (2007), Beatriz Chacón (1999) define el direccionamiento estratégico como:

una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

Dentro de los modelos actuales de direccionamiento estratégico, y de acuerdo a Velásquez (2007), podemos encontrar:

- A. Modelo de Stoner: Denominado “Pasos del proceso formal de planeación”, consta de 9 pasos que se vinculan a las siguientes preguntas y acciones:
1. ¿Qué queremos?
 2. ¿Que estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?
 3. ¿Que es aquello que necesitamos hacer?
 4. ¿Que somos capaces de hacer de lo que se necesita hacer?
 5. ¿Que podemos hacer de lo que se necesita hacer?

6. Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, ¿podremos llegar a donde queremos?
 7. Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.
 8. Hazlo.
 9. Verifique frecuentemente para asegurarnos que lo que estamos haciendo está bien.
- B. Modelo de Xavier Gimbert: Presenta en un esquema toda una serie de conceptos, herramientas, áreas de la empresa y de decisiones que de ellas se derivan. Decisiones, que están conectadas entre sí, aspecto que también resalta el modelo.
- C. Modelo de Rogelio Gárciga: Contemplando las etapas de inteligencia, concepción de alternativas de solución y la elección, este modelo es útil en cuanto ofrece un orden y una estructura para un proceso formal, presentando una metodología que aporta un procedimiento riguroso y analítico mediante una secuencia de pasos y de un conjunto de variables y aspectos que deben incluirse en cada uno de ellos. Su enfoque se encuentra integrado por 3 dimensiones:
1. Dimensión cultural y sociopolítica. Las estrategias son influidas por elementos culturales y objetivos e intereses de diferentes actores internos y externos.
 2. Dimensión organizacional. La interrelación dialéctica entre cultura, estrategia y estructura exige de la mayor complementación y sinergias entre ellas.
 3. Dimensión técnico- económica y social. La empresa realiza una función técnica-económica y productiva, que realiza inmersa en un entorno en el que las cuestiones sociales y comunitarias están en estrecha relación con el negocio.

- D. Modelos de Menguzzato y Renau: Es proceso iterativo con la posibilidad de regresar a etapas anteriores. Tienen una visión tecnócrata de la estrategia, consideran a la empresa como unidad técnico-económica, inmersa en un sistema competitivo, y se basan en el tratamiento riguroso de la lógica de los factores. Además, consideran la intervención de un actor único y racional (la alta dirección, cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico-económico) que sabe definir objetivos perfectamente claros y un sistema de preferencias que permite elegir entre las soluciones alternativas posibles, apoyándose además en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar sus esfuerzos.
- E. Modelo Sociopolítico: En este modelo se resalta la importancia de las relaciones de poder en las organizaciones y las rigideces que se derivan de ellas cuando éstas están ignoradas o fuera de control justifican el interés de la introducción del enfoque político de decisiones en la formulación de la estrategia. Este modelo sugiere tener en cuenta otras dos dimensiones en el proceso de formulación de estrategias, que son la dimensión política y la burocrática u organizacional.
- F. Modelo de Philip Kotler: Considera que para la planificación se debe tener presente la estructuración de las modernas corporaciones. Las cuales tienen cuatro niveles de organización: el nivel corporativo (directores responsables del diseño del plan estratégico corporativo), el nivel de división (cada división establece un plan que define el destino de los recursos para cada una de las áreas de negocio), el nivel de área de negocios (cada área desarrolla un plan estratégico en función de conseguir un futuro rentable para la misma) y el nivel de producto (cada nivel desarrolla un plan de marketing para alcanzar sus objetivos).

- G. Modelo de Fred David: Modelo representado en un proceso denominado Gerencia Estratégica, y que se encuentra dividido en tres grandes etapas; Formulación de Estrategia, Ejecución de Estrategia y Evaluación de Estrategia. Este modelo de caracteriza por una marcada retroalimentación durante todo el proceso. El proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización, es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.
- H. Modelo de Sonia A. Y Orestes R: Se parte del proceso clásico de formulación estratégica, del que se incorporan los aspectos positivos y se analizan sus principales limitaciones. Se considera que en sustitución del modelo clásico surge un enfoque distinto de formulación de estrategia en el cual cobran toda su importancia las variables del comportamiento organizacional y de poder.
- I.

9.3.Estrategia

Para Arizabaleta (2004), una estrategia es “el estudio de la viabilidad del curso de acción” (p. 155). De tal modo, se podría definir la estrategia como la forma en que se cumplirán los objetivos y se resolverán las dificultades o problemas que pudiesen surgir. En efecto, lo anterior es posible mediante la coordinación de factores o recursos como el grupo de trabajo, los recursos y los mismos objetivos. En lo que concierne a los recursos, estos “deben ser proporcionales al valor de los objetivos, los cuales deben ser proporcionales a la magnitud y calidad de los recursos” (Arizabaleta, 2004, p. 126). Un trabajo en conjunto, aprovechando al

máximo los recursos y bien dirigido, hace posible el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de aquellos objetivos establecidos.

Por su parte, Palacios (2016) define a la estrategia como el conjunto de objetivos (propósitos o metas), planes, políticas y programas que define el campo de acción de los negocios, los proveedores, la organización humana, tecnológica y económica que requiere una empresa para satisfacer a clientes, accionistas y empleados con ventajas competitivas. Para este autor, la estrategia tiene utilidades tales como el logro de los objetivos planteados, el trazo de alternativas de acción, la toma de decisiones, evaluación de alternativas, tener capacidades para enfrentar a la competencia, y dar solución a los problemas existentes.

9.4.Indicadores

Se refiere a la información obtenida previa a la evaluación de una variable o aspecto. De modo que estos indicadores permiten obtener información significativa para conocer y valorar cómo está aquello evaluado. Al respecto, McGinnis (2021) planteó que estos son “datos que reflejan las variaciones, progresos, riesgos y consecuencias de las acciones que se ejecutan desde la dirección y en las áreas de una empresa. Ayudan a medir, controlar y mejorar el plan de acciones durante su realización” (p. 39). Para Arizabaleta (2004), el uso de indicadores debe cumplir una serie de requisitos:

- Ser contrastables: deben tener una fuente de verificación o contrastación
- Ser explícitos: deben estar taxativamente descritos
- Ser periódicos: debe establecerse un monitoreo periódico de acuerdo con los objetivos metas

- Ser complementarios: indicador aislado no será suficiente para revelar los problemas de la organización en su complejidad
- Ser relevantes: indicadores en exceso pueden llegar a dificultar el proceso de toma de decisiones. (p. 39)

9.5.Indicadores de Gestión

“Expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa comparado con un nivel de referencia. En palabras más sencillas, es la relación entre los objetivos y los resultados” (Prieto, 2011, p. 168).

Por consiguiente, los indicadores de gestión, en tanto herramienta, posibilitan a las empresas obtener estadísticas o datos que, partiendo de los resultados y fungiendo como puntos de referencia, le proporcionarán a dicha empresa la capacidad de implementar medidas a corto, mediano y largo plazo.

9.6.Misión

En conformidad con Arizabaleta (2004), la misión “es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser” (p. 106). Por lo tanto, al realizar una misión se espera identificar qué es lo que necesitan los *stakeholders* y, en esa medida, ofrecer o prever una posible solución a dichas necesidades. Sobre esto, McGinnis (1981) señaló que una buena declaración de la misión debe contener lo siguiente:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Debe ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.

- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

9.7.Objetivos Estratégicos

“Los objetivos son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social” (Arizabaleta, 2004, p.154).

Estos objetivos se plantean por la parte directiva de la empresa y se busca que se logren mediante una adecuada ejecución de sus factores financieros y a través de un adecuado estudio o análisis del entorno externo e interno y de sus respectivos cambios. A su vez, los objetivos pueden ser generales (supervivencia, crecimiento o generación de utilidades) y específicos (contingentes y de metas cifradas). De igual modo, los objetivos propuestos deben ser “mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes” (Arizabaleta, 2004, p. 122).

9.8.Plan de Acción

Para Prieto (2011), un plan de acción se centra en lo siguiente:

La formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades. El Plan de Acción, lógicamente, debe ser consecuente con los recursos disponibles, sobre todo ser sencillo, serio y contar con el apoyo decidido de la plana mayor de la empresa. (p. 23)

Para este caso, el plan de acción o de mejoramiento empresarial consiste en una serie de pasos o acciones (10) por desarrollar para el logro de los objetivos ya propuestos:

- A. Diseñar estrategias enfocadas al mejoramiento del área de direccionamiento estratégico.
- B. Presentar propuestas de mejora para la misión, visión, objetivos y valores.
- C. Ofrecer distintas alternativas de indicadores de evaluación.

9.9.Planeación

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (Reyes, 2007, p. 244).

En ese sentido, por planeación se entiende que es el primer paso del proceso administrativo que determina los objetivos, las políticas, los procedimientos, los métodos y los recursos para el alcance de dichos objetivos y metas empresariales. En suma, el éxito de la empresa en sus distintos escenarios (financieros, sociales, ambientales, entre otros) dependerá de una correcta planeación inicial.

En cuanto a planeación estratégica, Velásquez (2007) la define como aquel proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que lleven a ese fin.

9.10. Stakeholders

Un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman et al., 2004). Entre los principales *stakeholders* de cualquier organización se encuentran:

- Propietarios

- Inversores
- Empleados
- Proveedores
- Clientes
- Acreedores
- Sindicatos
- Comunidades
- Medio de comunicación
- Gobierno

9.11. Valores Corporativos u Organizacionales

Autores como Tamayo y Gondim (1996) afirmaron que los valores organizacionales son “principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos” (p. 62).

Por lo tanto, estos valores corporativos integran los objetivos de la organización con los objetivos personales que persiguen los miembros del equipo de trabajo. De modo que establecer valores corporativos adecuados posibilitará que todos los involucrados estén en sintonía y persigan los mismos resultados, la generación de un clima de trabajo propicio y la aplicación de estos valores en los ámbitos personales y empresariales ya sean internos o externos.

9.12. Visión

De acuerdo con Arizabaleta (2004), la visión de una empresa es una “imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito

intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?” (p. 109).

En palabras simples, la visión es lo que los directivos y la empresa en general desea ser en un tiempo determinado. Por tal motivo, la visión sirve como faro a largo plazo, representando el futuro realista, creíble y atractivo que espera y con el que sueña la organización. En efecto, esta visión inspira y motiva a los miembros para dar el máximo de sus habilidades y talentos en todo trabajo y proceso que realicen.

10. Plan de Acción

Con la información obtenida luego de implementar el diagnóstico estratégico mediante la herramienta MMGO, y teniendo en cuenta el marco referencial y los componentes de la propuesta de solución, se desarrolló el plan de acción con el objetivo de fortalecer el área de direccionamiento estratégico de Casa Maxx Distribuciones. En suma, el plan de acción se llevó a cabo a través de 10 acciones, las cuales se relacionan a continuación:

1. Elaborar nueva propuesta de misión
2. Elaborar nueva propuesta de visión
3. Elaborar nueva propuesta de valores corporativos
4. Proponer objetivos estratégicos
5. Diseñar estrategias de integración con *stakeholders*
6. Definir indicadores de evaluación y gestión
7. Comunicar el proyecto de mejoramiento a las partes involucradas
8. Evaluación y control periódico
9. Entrega informe final

Al conocer esto, se presenta en la siguiente tabla el plan de acción para la implementación de la propuesta de mejoramiento en Casa Maxx Distribuciones. Se relaciona el área a intervenir (direccionamiento estratégico), problema identificado, objetivo, acciones para su cumplimiento, tarea a desarrollar, fecha de inicio y terminación, responsable, indicador de evaluación, y meta establecida.

Tabla 3

Plan de acción

ÁREA	PROBLEMA	OBJETIVO	ACCIÓN	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	NOMBRE INDICADOR	INDICADORES	META
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Sistema de finalidades: la misión, visión y objetivos no son producto de un adecuado estudio externo e interno; no se encuentra registro de procesos	Presentar propuestas de mejora para la misión, visión y objetivos	Elaborar nueva propuesta de misión	En base a la misión actual y el entorno de la empresa, elaborar una nueva propuesta de misión acorde a la situación presente. Lo anterior mediante un par de reuniones entre el estudiante y la administración y gerencia para que esta se identifique a pleno con la empresa.	Estudiante, administración y gerencia	5 días	Construcción del sistema de finalidades MISIÓN	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Construcción del 100% del sistema de finalidades MISIÓN para Casa Maxx Distribuciones
			Elaborar nueva propuesta de visión	En base a la visión actual y el entorno de la empresa, elaborar una nueva propuesta de visión acorde a la situación presente. Lo anterior mediante un par de reuniones entre el estudiante y la administración y gerencia para que esta se identifique a pleno con la empresa.	Estudiante, administración y gerencia	5 días	Construcción del sistema de finalidades VISIÓN	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Construcción del 100% del sistema de finalidades VISIÓN para Casa Maxx Distribuciones
			Proponer objetivos estratégicos	Proponer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior al realizar actividades de recopilación de las actividades realizadas por las distintas áreas y sus metas para cada periodo de tiempo.	Estudiante, administración y gerencia	10 días	Construcción del sistema de finalidades OBJETIVOS	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Construcción del 100% del sistema de finalidades OBJETIVOS para Casa Maxx Distribuciones
	Valores corporativos: si bien existe un documento donde se encuentran relacionados estos valores, solo se considera su correcto estudio durante los procesos de selección	Definir valores corporativos acordes al contexto empresarial	Elaborar nueva propuesta de valores corporativos	En base a los valores corporativos actuales y al entorno de la empresa, elaborar una nueva propuesta de valores corporativos acordes a la situación presente. Lo anterior mediante un par de reuniones entre el estudiante y la administración y gerencia para que esta se identifique a pleno con la empresa.	Estudiante, administración y gerencia	5 días	Construcción del sistema de finalidades VALORES CORPORATIVOS	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Construcción del 100% del sistema de finalidades VALORES CORPORATIVOS para Casa Maxx Distribuciones
	Estrategias: no existen estrategias que permitan la integración con los stakeholders ni indicadores para evaluar las estrategias implementadas	Diseñar estrategias enfocadas al mejoramiento del área de direccionamiento estratégico Ofrecer distintas alternativas de indicadores de evaluación	Diseñar estrategias de integración con stakeholders	Diseñar estrategias que permitan a la empresa reconocer e integrar a sus stakeholders. Lo anterior mediante: - Reuniones entre estudiante, administración y gerencia para identificar a estos stakeholders y - Reuniones con estos grupos de interés buscando escucharlos y tomar nota de lo que tienen por decir.	Estudiante, administración y gerencia	15 días	Diseño estrategias de integración	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Diseño del 100% de las estrategias de integración para los grupos de interés de Casa Maxx Distribuciones
			Definir indicadores de evaluación y gestión	Definir y crear indicadores que permitan a la organización evaluar y gestionar sus estrategias de dirección estratégica. Esto mediante la formulación de indicadores de evaluación y gestión para la parte de planeación y estrategias que se lleguen a implementar.	Estudiante, administración y gerencia	15 días	Definición de indicadores	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Definición del 100% de los indicadores para Casa Maxx Distribuciones
	Entregar y socializar el proyecto de mejoramiento empresarial a la gerencia y administración de Casa Maxx Distribuciones		Comunicar el plan de mejora a las partes involucradas	Comunicar lo realizado en el plan de mejora a la gerencia y administración de Casa Maxx Distribuciones. Esto al - reunirse estudiante, administración y gerencia en un inicio, y luego - comunicar los resultados del plan de mejoramiento empresarial con las partes interesadas tanto externas como internas.	Estudiante, administración y gerencia	10 días	Comunicación plan de mejora	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Comunicación del 100% del plan de mejora para Casa Maxx Distribuciones
			Evaluación y control periódico	Realizar evaluaciones y controles periódicos para verificar la correcta aplicación y desarrollo de estas acciones.	Estudiante, administración y gerencia	10 días	Evaluación y control	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Evaluación y control del 100% de las acciones realizadas en Casa Maxx Distribuciones
			Entrega informe final	Hacer entrega del informe final a la gerencia y administración.	Estudiante, administración y gerencia	10 días	Entrega del plan de mejoramiento empresarial	(Total tareas ejecutadas / total tareas planeadas) * 100	Entrega del 100% plan de mejoramiento empresarial para Casa Maxx Distribuciones

Fuente: elaboración propia

9.1. Desarrollo

Se da solución a cada una de las 10 acciones planteadas anteriormente.

1. Elaborar nueva propuesta de misión

Casa Maxx Distribuciones es una microempresa ubicada en el municipio de Barrancabermeja, Santander dedicada al comercio y distribución de productos alimenticios y bebidas que busca responder a las necesidades de sus *stakeholders*.

2. Elaborar nueva propuesta de visión

Casa Maxx Distribuciones busca llegar a otros municipios del departamento de Santander, logrando ejercer su actividad de comercio y distribución satisfactoriamente.

3. Elaborar nueva propuesta de valores corporativos

A. Calidad. Cumplir satisfactoriamente las expectativas de los clientes en cuanto al producto y el servicio prestado.

B. Compromiso. Cumplir a cabalidad lo pactado con clientes, proveedores, y demás *stakeholders*.

C. Creatividad. Innovar en los procesos que realiza la empresa, de modo que los consumidores se sientan constantemente atraídos hacia la empresa.

D. Ética. Ser moralmente responsables en todo momento, enfrentando situaciones adversas y durante acciones del día a día.

E. Honestidad. Ser transparentes y sinceros con la información que sea requerida, con los trámites necesarios, y en general en cualquier aspecto y proceso desarrollado.

- F. Orientación al cliente. Comprendiéndolos como el eje central de la empresa, esta debe velar con los intereses de los clientes y trabajar en pro de su satisfacción, sin olvidar a las demás partes interesadas.
 - G. Puntualidad. En todo momento y proceso, la puntualidad es factor de éxito.
 - H. Respeto. Hacia todas las partes involucradas en los procesos desarrollados.
 - I. Responsabilidad.
 - J. Trabajo. Trabajo en equipo motivando a la creación y promulgación de ideas, y con *stakeholders* en búsqueda de la mejora continua y el crecimiento mutuo.
4. Proponer objetivos estratégicos
- A. Lograr la sostenibilidad financiera en busca de adaptabilidad en entornos complejos financieramente, un correcto desempeño de la actividad ejercida, y la capacidad de cambio hacia nuevos entornos si así se requiere.
 - B. Promover la comunicación con los *stakeholders* a fin de identificar sus necesidades cambiantes, expectativas, requisitos, y en general tener el conocimiento adecuado sobre ellos y realizar las labores satisfactoriamente.
 - C. Generar estudios de viabilidad para penetrar en nuevos mercados (municipios del departamento de Santander) en línea con la visión de la empresa.
 - D. Contar con una cultura corporativa saludable que trabaje en pro de los miembros del equipo, generando espacios de capacitación, socialización del sistema de finalidades y mejora general de las condiciones laborales.
5. Diseñar estrategias de integración con *stakeholders*
- A. Contar con información detallada de cada uno de los *stakeholders*, donde se identifiquen datos básicos, necesidades encontradas, expectativas, entre otros.

- B. Definir que se espera de cada *stakeholder*, que se busca generar con el proceso de integración.
- C. Establecer un camino de acercamiento para cada *stakeholder*, partiendo de la información con que se cuenta, buscando que estos se sientan entendidos y comprendiendo que no todos son iguales y por lo tanto no es factible diseñar un mismo camino para todos.
- D. Seleccionar a una persona del equipo que lidere en proceso de integración, reconociendo que esta debe ser una persona capacitada para la actividad.
- E. Definir indicadores de evaluación para el proceso de integración con *stakeholders*.

7. Definir indicadores de evaluación y gestión

En cambio constante y supervisados por la gerencia y administración.

6. Comunicar el proyecto de mejoramiento a las partes involucradas

Ver: Anexo 2.

9. Evaluación y control periódico

10. Entrega informe final

10. Lecciones Aprendidas

En primera instancia, el desarrollo de este proyecto en una empresa como Casa Maxx Distribuciones permitió adquirir conocimientos sobre el funcionamiento interno de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de bebidas y otros productos. Por lo tanto, con su desarrollo se llevó a la práctica gran parte de los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera.

Igualmente, se adquirieron lecciones sobre la implementación de herramientas de análisis como lo es el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), la aplicación de diagrama de Ishikawa y la elaboración de planes de acción.

Al finalizar el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento empresarial se puede asegurar que se ha ampliado el conocimiento acerca de las áreas de producción y la ejecución de una empresa dedicada a este tipo de actividad, además de saber reconocer las fortalezas y debilidades de cada una de estas y la manera adecuada de establecer acciones para corregir los defectos en dichas áreas.

11. Conclusiones y Recomendaciones

Posterior al diagnóstico estratégico de las 13 áreas de la empresa Casa Maxx Distribuciones, se encontró que, una vez implementada la matriz y tabulados sus resultados, se identificaron las 3 áreas más débiles. Estas fueron Innovación y conocimiento (22,92), Responsabilidad social (26,39) y Direccionamiento estratégico (27,78).

Luego de obtener la anterior información, se determinó implementar un proyecto de mejoramiento empresarial sobre el área de dirección estratégica, debido a que esta área es una de las más importantes a nivel empresarial, puesto que para todas las organizaciones es muy importante el contar con un buen direccionamiento estratégico que influya en los demás componentes de la organización y evite así problemas internos y externos de la empresa.

En ese sentido, los objetivos de dicho proyecto de mejoramiento empresarial consistieron en los siguientes: presentar propuestas de mejora para la misión, visión y objetivos; asimismo, definir valores corporativos acordes con el contexto empresarial; el diseño de estrategias enfocadas al mejoramiento del área de direccionamiento estratégico, ofrecer distintas alternativas de indicadores de evaluación, entregar y socializar el plan de acción con la gerencia y administración de Casa Maxx Distribuciones.

Con la implementación del plan de acción propuesto, basado en 10 actividades clave, es fundamental para Casa Maxx Distribuciones el logro de importantes mejoras en esta área y, de igual modo, fijar a futuro un antecedente importante, el cual optimizará áreas que se pudiesen debilitar, mantener la productividad y los demás indicadores.

Por lo tanto, se recomienda a Casa Maxx Distribuciones realizar diagnósticos estratégicos periódicos con la finalidad de mantener un control sobre cómo se encuentran las áreas y procesos, qué puntos débiles han surgido y cuáles son sus fortalezas.

Igualmente, se enfatiza la relevancia de contar con un direccionamiento estratégico claro y bien estructurado, puesto que un sistema de finalidades adoptado por todos los miembros e interesados de la organización contribuirá al trabajo en equipo, motivación, y producción efectiva. En ese orden de ideas, es fundamental no centrar todos los esfuerzos solo en los aspectos negativos, puesto que se pueden descuidar los aspectos fuertes de la organización y estos podrían decaer significativamente. Finalmente, es valiosa la realización de diagnósticos estratégicos y evaluaciones periódicas. Esto es esencial para todo tipo de organizaciones, dado que presentarán un panorama completo y actualizado de su situación.

12. Bibliografía

- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Eco Ediciones.
- Calderón, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión humana. *Lúmina*, 21, 10-17.
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987/6289>
- Datos Macro. (2023). *PIB - Producto Interior Bruto*. <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- Drew. (2021). *¿Qué son los indicadores?* Blog we are drew: <https://n9.cl/ybnjr>.
- DW. (2021). *Colombia: las heridas del estallido social aún no han sanado*.
<https://www.dw.com/es/colombia-las-heridas-del-estallido-social-a%C3%BAAn-no-hansanado/a-61628148>
- EAN. (2016). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Versión 1.0. Universidad EAN.
- Embotelladora Capri Ltda. (s.f.). *Bebidas*. <https://embotelladoracapri.com/>
- Freeman, R., Wicks, A. & Parmar, B (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited.” *Organizations Science*, 15(3), 259-374.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Hatten, K. (1987). *Strategic Management: Analysis and Action*. Prentice-Hall.
- Infobae. (2022). *Preocupación en Colombia por el bajo presupuesto para ciencia y tecnología*.
<https://www.infobae.com/>
- Informes Sectorial. (2023). *Informe comercio minorista septiembre 2023*.
- Innovamos. (2022). *Colombia 4.0*. <https://www.innovamos.gov.co/>

K. I. Hatten, 1987. Strategic Management. Analysis and Action. Velásquez Leyva, R. (2007).

Folleto de dirección estratégica: (ed.). Editorial Universitaria.

Lewin, J. (2022, 03 de noviembre). *Las cinco claves de la reforma tributaria de Petro*. El País:

<https://elpais.com/>

McGinnis, V. J. (2021). The mission statement: A key step in strategic planning. *Business*, 31(6), 39-43.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Direccionamiento Estratégico*.

<https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamiento-estrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la%20toma%20de%20decisiones.>

Ortega, A. (2015). *Elemental, mi querido consultor: diagnóstico organizacional al estilo*

Sherlock Holmes. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/114226>

Palacios Acero, L. C. (2016). Dirección estratégica: (2 ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones.

Portafolio. (2021). *Análisis: cómo está el país en pobreza, desigualdad, equidad de género*.

<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/panorama-de-colombia-enpobreza-desigualdad-equidad-de-genero-553304>

Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Ecoe.

Ramírez, M. del P. (2016). La matriz del MMGO®, una herramienta que estimula el desarrollo de competencias tecnológicas en el contexto empresarial. *Virtualmente*, 2(2), 89–118.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/vir/article/view/1423>.

El Espectador. (2022, 20 de octubre). *Ministerio de Ciencia, otra vez al final de la fila en el presupuesto*. <https://www.elespectador.com/ciencia/ministerio-de-ciencia-otra-vez-al-final-de-la-fila-en-el-presupuesto/>

Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores.

Tamayo, A., & Gondim, M. (1996). Escala de Valores Organizacionales. *Revista de Administración – RAUSP*, 31(2), 62-72.

Velandia, S., & Ticora, N. (2014). *Diagnóstico organizacional por medio de la matriz MMGO para la organización ELTEK Colombia S.A.S* [Universidad La Gran Colombia].
<https://n9.cl/g9m8b>

Velásquez Leyva, R. (2007). Folleto de dirección estratégica: (ed.). Editorial Universitaria.

World Wildlife Fund. (2023). *Estos serán los retos ambientales de Colombia para el 2023*.
WWF. <https://n9.cl/st4q4>

13. Anexos

Anexo 1. Certificado consultoría práctica empresarial



Bogotá, Colombia, 03 marzo 2023

Señores:
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
Coordinadora Prácticas Profesionales
Ciudad

Por medio del presente documento nos permitimos notificarle que la empresa BERNARDA SANABRIA SAS Con Nit **28.400.152-1** ha aceptado al estudiante **ANDRES FELIPE JURADO DELGADO** identificado con cedula de ciudadanía No **1.090.457.556** del programa académico de administración de empresas para realizar su práctica empresarial I y II desde el día 06 de marzo de 2023 hasta el día 19 de junio de 2023.

El proyecto central de la practica es: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO de la organización como base fundamental para la estructuración del direccionamiento estratégico, formulación de estrategias y planes de acción tendiente a la solución de los problemas identificados a nivel del diagnostico de la empresa, analizados desde las 4 perspectivas fundamentales del CIM: Financiera, Clientes, Procesos y Recursos Humanos.

Los datos de la persona que asumirá el rol de TUTOR EMPRESARIAL son:

Nombres y Apellidos: INGRID TATIANA LOPEZ RODRIGUEZ
Cargo: ADMINISTRADORA
Teléfono de oficina: 6019460-3123754802
E- mail: maxxdistribuciones@gmail.com

Adicional adjuntamos un certificado de existencia y presentación legal de la compañía

Cordialmente,

BERNARDA SANABRIA
CC: 28.400.152
REPRESENTANTE LEGAL
CASA MAXX DISTRIBUCION
BARRANCABERMEJA

Anexo 2. Certificado entrega informe



Bogotá, Colombia, 04 de marzo 2024

Por medio del presente documento nos permitimos notificar que la empresa BERNARDA SANABRIA SAS con NIT 28.400.152-1 fue comunicada acerca del proyecto de mejoramiento empresarial desarrollado por el estudiante ANDRES FELIPE JURADO DELGADO identificado con Cédula de Ciudadanía No. 1.090.457.556. El proyecto anteriormente mencionado fue evaluado y controlado periódicamente y se recibió el informe final.

Dentro del proyecto de mejoramiento desarrollado por el estudiante, el punto relacionado al desarrollo de indicadores de evaluación se deja a disposición de la empresa para su desarrollo actual.

BERNARDA SANABRIA SAS agradece al estudiante ANDRES FELIPE JURADO DELGADO por haber seleccionado a CASA MAXX DISTRIBUCIONES para el desarrollo del proyecto y reconoce la importancia y el valor de la información allí suministrada para el logro de los objetivos de la empresa.

BERNARDA SANABRIA
CC: 28.400.152
REPRESENTANTE LEGAL
CASA MAXX DISTRIBUCION
BARRANCABERMEJA

CALLE 50 # 1 56 SECTOR MUELLE BARRANCABERMEJA