

**MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA EMPRESA EDICIONES
HISPANOAMERICANAS LTDA**

**LAURA MARCELA GARCÍA
ANDRÉS FERNANDO MORALES**



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C

2013

**MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA EMPRESA EDICIONES
HISPANOAMERICANAS LTDA**

**LAURA MARCELA GARCÍA
ANDRÉS FERNANDO MORALES**

**Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de Empresas**

Asesor

Msc. ANDRÉS VELÁSQUEZ CONTRERAS

Docente

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C**

2013

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias por el apoyo incondicional y el compromiso en nuestra formación tanto personal como profesional.

A la Universidad EAN por darnos las herramientas necesarias para nuestro desarrollo y preparación para la vida laboral, por brindarnos herramientas tanto conceptuales como humanas.

A Dios por la oportunidad y la experiencia vivida a lo largo de nuestra carrera.

RESUMEN

Este trabajo radica en el análisis realizado a la empresa Ediciones Hispanoamericanas, compañía dedicada a la comercialización de libros que promuevan el aprendizaje del idioma Inglés en el mercado académico abarcando colegios y universidades además del mercado empresarial.

Mediante la aplicación del modelo MMGO se pudo identificar qué factores atrasan el crecimiento de la empresa, estos son: Gestión Humana, Direccionamiento Estratégico, Cultura organizacional e Innovación y Conocimiento.

Posteriormente se realiza la proposición de alternativas de mejora, conclusiones y recomendaciones enfocadas al desarrollo de la organización.

ABSTRACT

This work is in the analysis of the Hispanic American Publishing Company, a company dedicated to the marketing of books that promote the learning of English in the academic market covering colleges and universities in addition to the enterprise market.

By applying the model MMOGs could identify what factors slow the growth of the company, these are: Human Resource Management, Strategic Management, Organizational Culture and Innovation and Knowledge.

Later the proposition improvement alternatives, conclusions and recommendations focused on the development of the organization.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1 Tipificación de la empresa	2
1.2 Misión	3
1.3 Visión	3
1.4 Perfil Financiero	4
2. PROBLEMÁTICA	5
2.1 Descripción del Problema	5
2.2 Situación Deseada	6
2.3 Indicadores Deseados	7
3. OBJETIVO	8
3.1 Objetivo General	8
3.2 Objetivos Específicos	8

4. JUSTIFICACIÓN	9
4.1 Importancia Para La Empresa	9
4.2 Importancia Para La Universidad	9
4.3 Importancia para los Estudiantes	10
5. MARCO DE REFERENCIA	11
5.1 Contexto General	11
5.2 Análisis del Sector	14
6. MARCO TEÓRICO	17
6.1 Gestión Humana	18
6.2 Direccionamiento Estratégico	19
6.3 Cultura Organizacional	21
6.4 Innovación y Conocimiento	22
7. MARCO METODOLÓGICO	24
8. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	28
8.1 Recolección de Datos	28
8.2 Compilación de Datos	28
8.3 Ubicación de la empresa por estadios	29
9. INFORME INTEGRAL	30
9.1 Entorno económico	31

9.1.1 Análisis situacional	32
9.1.2 Problemas y potencialidades	32
9.1.3 Recomendaciones	33
9.2 Direccionamiento Estratégico	33
9.2.1 Análisis situacional	34
9.2.2 Problemas y potencialidades	34
9.2.3 Recomendaciones	34
9.3 Gestión de Mercadeo	35
9.3.1 Análisis situacional	35
9.3.2 Problemas y potencialidades	36
9.3.3 Recomendaciones	36
9.4 Cultura Organizacional	37
9.4.1 Análisis situacional	37
9.4.2 Problemas y potencialidades	38
9.4.3 Recomendaciones	38
9.5 Estructura Organizacional	38
9.5.1 Análisis situacional	39
9.5.2 Problemas y potencialidades	39
9.5.3 Recomendaciones	39
9.6 Gestión Financiera	40
9.6.1 Análisis situacional	40
9.6.2 Problemas y potencialidades	41
9.6.3 Recomendaciones	41
9.7 Gestión Humana	41

9.7.1 Análisis situacional	42
9.7.2 Problemas y potencialidades	42
9.7.3 Recomendaciones	42
9.8 Importaciones	43
9.8.1 Análisis situacional	43
9.8.2 Problemas y potencialidades	44
9.8.3 Recomendaciones	44
9.9 Logística	45
9.9.1 Análisis situacional	45
9.9.2 Problemas y potencialidades	45
9.9.3 Recomendaciones	46
9.10 Asociatividad	46
9.10.1 Análisis situacional	46
9.10.2 Problemas y potencialidades	47
9.10.3 Recomendaciones	47
9.11 Comunicación e Información	47
9.11.1 Análisis situacional	48
9.11.2 Problemas y potencialidades	48
9.11.3 Recomendaciones	48
9.12 Innovación y conocimiento	48
9.12.1 Análisis situacional	49
9.12.2 Problemas y potencialidades	49
9.12.3 Recomendaciones	49
9.13 Responsabilidad Social	50

9.13.1 Análisis situacional	50
9.13.2 Problemas y potencialidades	51
9.13.3 Recomendaciones	51
10. PRESUPUESTO	52
10.1 Descripción del Presupuesto	52
10.2 Asignación del Presupuesto	53
11. PLAN DE INTERVENCIÓN	54
12. PLAN DE INTERVENCIÓN GESTIÓN HUMANA	56
12.1 Acción 1: Contratación de Profesional Especializado	56
12.2 Acción 2: Implementación del modelo por competencias	58
12.3 Acción 3: Diseño de Plan de integración y bienestar	61
13. PLAN DE INTERVENCIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
13.1 Acción 1: Análisis DOFA	63
13.2 Acción 2: Mejoramiento de Misión y Visión	68
13.3 Acción 3: Definición de valores corporativos	69
14. PLAN DE INTERVENCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	72
14.1 Acción 1: Diagnóstico de habilidades	72
14.2 Acción 1: Realización de Jornadas de capacitación	73
14.3 Acción 3: Plan de reconocimientos	75

15. PLAN DE INTERVENCIÓN DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	77
15.1 Acción1: Capacitación sobre innovación	78
15.2 Acción2: Adquisición de nuevas tecnologías	79
15.3 Acción 3: Estructurar un área dedicada a la innovación	79
15.4 Acción 4: Implementar un plan estratégico para el desarrollo de un nuevo producto o servicio	80
15.5 Acción 5: Establecer proyectos innovadores para el área de logística y mercadeo	81
16. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	82
16.1 Retorno de la Inversión	84
16.2 Metodología usada para el planteamiento de escenarios meta	86
17. CRONOGRAMA	90
18. CONCLUSIONES	91
19. RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fases del Modelo de Gestión por competencias	25
Figura 2. Ubicación de la empresa por estadios	29
Figura 3. Para que implementar un Modelo de Gestión por Competencias	60
Figura 4. Modelo por Competencias clave	61
Figura 5. Análisis DOFA	65
Figura 6. Mejoramiento Misión y Visión	69
Figura 7. Valores Corporativos	70
Figura 8. Capacitación sobre innovación	78
Figura 9. Objetivos Estratégicos de la empresa	79

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfica 1. Crecimiento anual del PIB 2001 – 2011	13
Gráfica 2. Variación anual de las ventas reales Comercio al por Menor	14
Gráfica 3. Variación anual de las ventas reales del comercio minorista según actividad	15
Gráfica 4. Informe Integral	30
Gráfica 5. Análisis entorno económico	31
Gráfica 6. Direccionamiento estratégico	33
Gráfica 7. Gestión de Mercadeo	35
Gráfica 8. Cultura Organizacional	37
Gráfica 9. Estructura Organizacional	38
Gráfica 10. Gestión Financiera	40
Gráfica 11. Gestión Humana	41
Gráfica 12. Importaciones	43
Gráfica 13. Logística	45
Gráfica 14. Asociatividad	46
Gráfica 15. Comunicación e información	47
Gráfica 16. Innovación y conocimiento	48
Gráfica 17. Responsabilidad Social	50
Gráfica 18. Informe integral (<i>Aplicando rutas de mejoramiento</i>)	87
Gráfica 19. Direccionamiento estratégico (<i>Aplicando rutas de mejoramiento</i>)	87
Gráfica 20. Cultura Organizacional (<i>Aplicando rutas de mejoramiento</i>)	88
Gráfica 21. Gestión Humana (<i>Aplicando rutas de mejoramiento</i>)	88
Gráfica 22. Innovación y conocimiento (<i>Aplicando rutas de mejoramiento</i>)	89

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Perfil Financiero	4
Tabla 2. Indicadores	4
Tabla 3. Comportamiento del PIB	11
Tabla 4. Asignación del presupuesto	53
Tabla 5. Plan de acción Gestión Humana	56
Tabla 6. Plan de acción Direccionamiento Estratégico	63
Tabla 7. Plan de intervención cultura organizacional	72
Tabla 8. Plan de intervención innovación y conocimiento	77
Tabla 9. Cronograma de la Inversión	82
Tabla 10. Retorno de la inversión	84
Tabla 11. Tasa Interna de retorno	86

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Perfil Requerido	57
Cuadro 2. Implementación del Modelo por Competencias	60
Cuadro 3. Plan de Bienestar	62
Cuadro 4. Matriz DOFA	64
Cuadro 5. Programa de Diagnóstico	73
Cuadro 6. Programa de capacitación	75
Cuadro 7. Estructuración de área de innovación	80
Cuadro 8. Acciones de Desarrollo	81
Cuadro 9. Proyectos logística y mercadeo	81
Cuadro 10. Cronograma	87

GLOSARIO

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de comportamientos, creencias, liderazgos, iniciativas, actividades, compromisos y demás elementos indicadores de una cultura única identifiquen plenamente a la compañía dentro de un entorno altamente competido. (Schein, 2001)

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: puede definirse como un instrumento metodológico mediante el cual se establecen los logros esperados y los indicadores de control, además de identificar los procesos críticos dentro de la gestión. (Beltran, 2000)

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: la gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto. (Nieto, 2010)

MMGO: el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) es la respuesta del grupo GPyMES de la Universidad EAN ante las diferencias de lenguaje, contexto y recursos para utilizar las herramientas de gestión presentes en la teoría administrativa, ubicándola como aplicación para empresas colombianas (Pérez U, Velázquez C, Castellanos, Garzón, Vargas, 2002)

PIB: es la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios producidos por un país por lo general para un año. (Delgado, 2005)

INTRODUCCIÓN

La aplicación de este modelo se basa en el trabajo de campo aplicado a la empresa Ediciones Hispanoamericanas, donde se evalúan todas las áreas de la compañía gracias al modelo MMGO (modelos de mejoramiento de la gestión organizacional), desarrollado por la Universidad EAN.

Dicha aplicación tuvo una duración total de un mes; gracias a las entrevistas realizadas al Gerente General de la empresa se pudo concluir que las principales áreas a fortalecer por obtener los puntajes más bajos dentro del diagnóstico son: Gestión Humana, Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Innovación y Conocimiento.

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Ediciones Hispanoamericanas se estableció como importador y distribuidor de libros en inglés desde el año 1988, se fundó con el fin de aumentar y promover el aprendizaje de una segunda lengua en nuestro país.

Actualmente como parte de su estrategia de promoción y divulgación, han participado en eventos relevantes dentro del mercado editorial como la Feria Internacional del Libro, Vitrina Escolar, ASOCOPI (asociación colombiana de profesores de inglés), conferencias del consejo británico entre otros.

Dentro de sus principales productos se encuentran:

- Libros para la enseñanza del idioma Inglés
- Audio
- Video
- Manipulables y material de apoyo
- Libros de ciencia, matemáticas, ciencias sociales entre otros en inglés.

1.1 Tipificación de la empresa

Ediciones hispanoamericanas se clasifica con el código ciiu 5243 que corresponde al comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados.

Este subsector se encuentra dentro del sector comercio, el cual tuvo una variación de 16% en el PIB del año 2011.

1.2 Misión

Ediciones Hispanoamericanas, tiene como misión proveer textos para la enseñanza del idioma inglés en todos los niveles de la educación preescolar, secundaria media y alta y universitario local y nacional. Además ofrece acompañamiento comercial y asesoría académica, con un servicio eficaz y oportuno.

Ediciones Hispanoamericanas, busca satisfacer las necesidades pedagógicas en el campo tecnológico y metodológico acercando las instituciones educativas del país al aprendizaje del idioma inglés.

1.3 Visión

A partir de la ley que instauró el Gobierno acerca de la obligatoriedad del idioma inglés, el panorama para la enseñanza y el aprendizaje del mismo en Colombia ha implicado el desarrollo de nuevos productos locales y la búsqueda en el exterior de materiales que se adapten a nuestra idiosincrasia.

De otro lado el desarrollo de las comunicaciones y de la amplia posibilidad de conseguir mediante ellas una extensa gama de productos y servicios ha desarrollado el síndrome de la necesidad de aprender inglés pues casi toda la información de carácter mundial está en este idioma.

1.4 Perfil Financiero

Tabla 1. Perfil Financiero

PERFIL FINANCIERO		
Información financiera general Datos en miles de pesos		
	2010	2011
VENTAS	3,780,108,575.0	5,987,615,927.0
Costo de ventas	2,455,968,092.0	4,785,311,823.0
Utilidad bruta	1,324,140,483.0	1,202,304,104.0
Gastos administrativos	596,210,255.0	815,387,274.0
Gastos de ventas	-	-
Utilidad operacional	727,930,228.0	386,916,830.0
Gastos financieros	28,565,296.0	39,168,833.0
Impuesto de renta	120,295,913.0	96,250,840.0
ACTIVOS TOTALES	3,423,222,249.0	4,322,955,010.0
Capital de trabajo neto	2,598,662,660.0	3,501,774,605.0
- Inventarios	942,508,418.0	554,328,786.0
- Cuentas por cobrar - clientes	1,281,807,955.0	1,973,447,895.0
- Proveedores	453,139,915.0	1,873,733,849.0
- Otros pasivos Ctes operacionales	481,237,744.0	740,636,998.0
Activos fijos netos	824,559,589.0	821,180,405.0
Otros activos	-	-
Pasivos de largo plazo	818,296,159.0	182,296,509.0
Endeudamiento fciero L.P	-	-
Patrimonio	1,411,399,177.0	1,785,686,908.0

Nota: Pérez et al. (2001)

Tabla 2. Indicadores

indicadores y otros cálculos		
Margen bruto	35.0%	20.1%
Margen operacional	19.3%	6.5%
Margen Ebitda	19.3%	6.5%
ROE	41.0%	14.1%
ROA - Uop	21.3%	9.0%
ROA - Ebitda)	21.3%	9.0%
Fto requerido de Kw	1,289,938,714.0	-86,594,166.0
Nivel solvencia C.P.	1,308,723,946.0	3,588,368,771.0

Nota: Pérez et al. (2001)

2. PROBLEMÁTICA

2.1 Descripción del Problema

Ediciones Hispanoamericanas está enfocada en la importación y distribución de libros que fomenten el aprendizaje del Idioma Inglés, con el fin de evaluar la gestión diseñada por la empresa y tener una visión de las fortalezas y de los aspectos a mejorar, se realizó la aplicación del Modelo MMGO.

Durante la investigación se lograron identificar aspectos donde la compañía debe enfocar sus esfuerzos para continuar con un crecimiento sostenible dentro del mercado.

Hoy en día con el paso de la globalización se han acrecentado notablemente las necesidades de las organizaciones, de las personas que la componen, y por supuesto de los consumidores y competidores, factores que han obligado a las empresas a rediseñar cada uno de los componentes de la organización, y cada vez lograr factores competitivos que le permitan conseguir el objetivo de la empresa.

La empresa Ediciones hispanoamericanas de acuerdo a sus estados financieros ha demostrado que su crecimiento de cara al mercado ha sido sustancial en los últimos dos años, lo que ha exigido de manera importante sus estructura organizacional; vista esta como un todo, desde las funciones más trascendentales de su operación como lo es el área de logística, hasta los detalles poco perceptibles de gestión humana y cultura organizacional. En tanto consideramos que dicha exigencia ha hecho que la empresa muestre su potencial al mismo

tiempo que, salen a relucir importantes elementos que requieren de acciones concretas a fin de asegurar un desarrollo y crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo.

Es por esta razón que es de vital importancia desarrollar planes estratégicos en todas las áreas de la compañía, haciendo énfasis en los departamentos de Direccionamiento estratégico, Cultura Organizacional, Innovación y Conocimiento, y Gestión Humana.

Si la empresa hace esfuerzos adicionales en los anteriores aspectos, podrá garantizarles éxito en la gestión y en el crecimiento de la misma

2.2 Situación Deseada

La organización debe establecer un plan de acción donde se modelen y estructuren aspectos de mejora a cada una de las variables identificadas como críticas. En la parte de Gestión Humana deben fortalecerse los procesos de formación de los empleados de la empresa, a su vez velar por el bienestar de los mismos mediante la implementación de actividades que lo permitan, para el direccionamiento estratégico es de vital importancia definir los valores con los que la compañía guiará su camino de éxito, así mismo replicar de forma más oportuna y asertiva cada una de las decisiones que impactan éste componente; de otra parte el componente de cultura organizacional requiere que se enfoquen esfuerzos en generar un buen ambiente de trabajo que contribuya con todas las actividades realizadas por la organización además de promover programas de liderazgo para los funcionarios de la organización.

Dentro de la perspectiva de innovación y conocimiento es necesario generar una cultura de actualización y constante capacitación para que mediante el uso de nuevas tecnologías se puedan beneficiar tanto los clientes como los empleados de la empresa.

Una vez se diseñen, estructuren y ejecuten las acciones necesarias para llevar al punto deseado cada uno de los componentes anteriormente mencionados, se espera un aumento inmediato de competitividad, lo que le permitirá ampliar su mercado y responder de manera más rápida y acertada las necesidades de sus clientes.

2.3 Indicadores Deseados

- Satisfacción del cliente en 90% (Servicio y calidad)
- Calificación de 9 en el clima organizacional
- Cumplimiento de 90% de las metas comerciales establecidas para los funcionarios comerciales
- Aumento del 15% en la utilidad operativa
- Participación de un 10% de las ventas provenientes de nuevos productos o servicios.

3. OBJETIVO

3.1 Objetivo General

Elaborar el plan de mejoramiento para el área de Direccionamiento estratégico; Cultura organizacional, Innovación y conocimiento, y Gestión Humana.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el plan de mejoramiento para el área de Direccionamiento estratégico.
- Realizar el plan de mejoramiento para el área de Cultura Organizacional.
- Realizar el plan de mejoramiento para el área de Innovación y conocimiento.
- Realizar el plan de mejoramiento para el área de Gestión Humana.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Importancia Para La Empresa

Para la empresa Ediciones Hispanoamericanas LTDA, la aplicación del modelo MMGO, le permitirá identificar de manera más visual e integral las diferentes variables que componen la empresa además de detectar desde otra perspectiva las diferentes aspectos a fortalecer y los ya fortalecidos, dicha ejecución le permitirá además documentar su actualidad, se reitera; desde otra perspectiva y aportando en lo posible su know how, de otra parte como resultado del análisis se generarán recomendaciones a través de un plan de mejora lo que redunde en mejores prácticas administrativas apoyando y buscando un mayor crecimiento sostenible de la misma.

4.2 Importancia Para La Universidad

Para la Universidad EAN la intervención de la empresa, permitirá la generación de conocimiento acerca de la operación de la empresa lo que redundará en una mayor experiencia en próximas ejecuciones del modelo y a través de la documentación del modelo enriquecer el banco documental de la universidad. Además de identificar que otros estadios pueden llegar a ser vitales para un crecimiento sostenible de las empresas y que pueda ser evaluado por el modelo.

4.3 Importancia para los Estudiantes

Para nosotros el desarrollo del modelo MMGO, nos permitirá tener una visión más amplia y cercana sobre el comportamiento de las empresas colombianas, además de la posibilidad y oportunidad de ejecutar los conocimientos obtenidos durante la carrera profesional.

5. MARCO DE REFERENCIA

A continuación se realizará un análisis del comportamiento del sector evaluando las variables que afectan directamente en la actividad de la compañía.

Dichas variables son:

- Comportamiento del PIB (2010 – 2011)
- Crecimiento anual del PIB (2001 – 2011)
- Variación anual de las ventas del comercio al por menor (2010 – 2011)
- Variación anual de las ventas reales del comercio minorista según actividad comercial. (Agosto 2012)

Este análisis se realiza con el fin de tener una visión del sector donde se encuentra ubicada la compañía, ver las posibilidades de crecimiento en el mercado, el aporte anual al mismo, el porcentaje probable de crecimiento, identificación de nuevos mercados, y de nuevos competidores.

5.1 Contexto General

Tabla 3. *Comportamiento del PIB*

Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2010 - 2011		
<small>Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas</small>		
Ramas de actividad	2010	2011
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	1,0	2,2
Explotación de minas y canteras	12,3	14,3
Industria manufacturera	2,9	3,9
Electricidad, gas de ciudad y agua	1,2	1,8

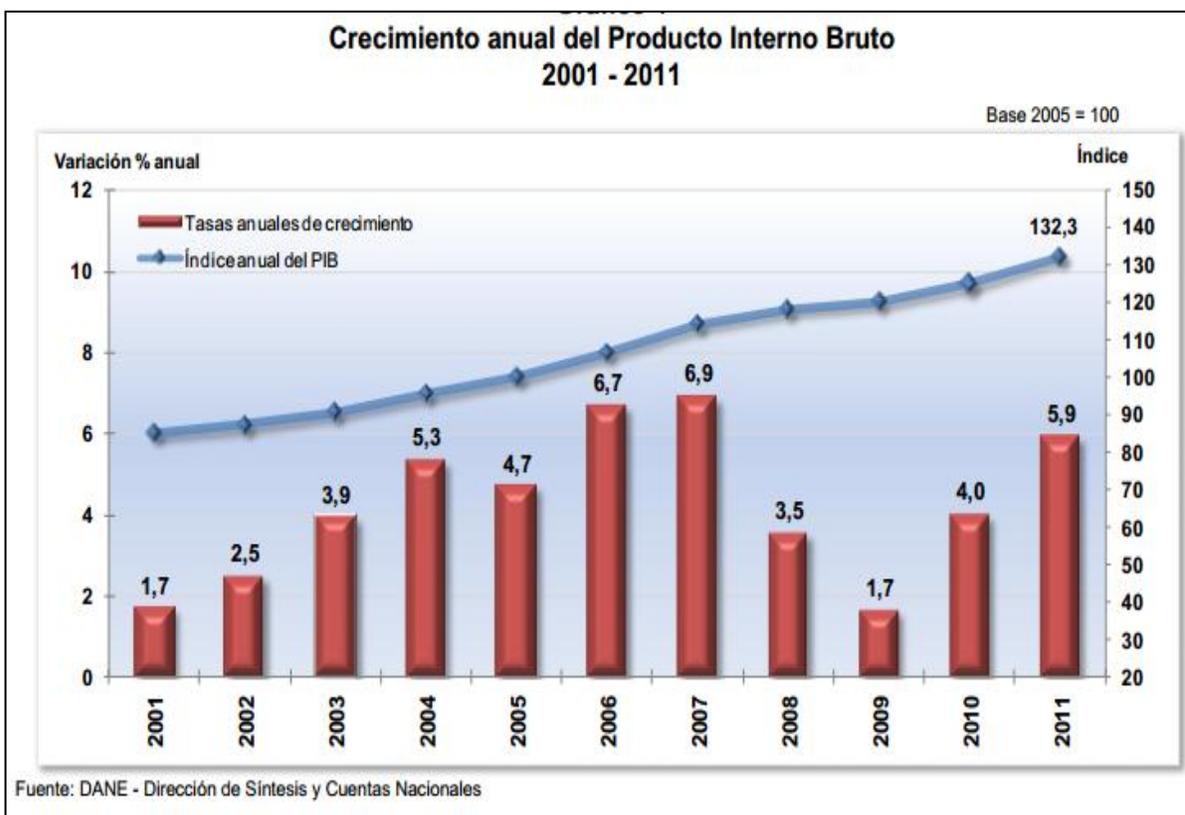
Tabla 3. (Continúa)

Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,1	5,9
Transporte, almacenamiento y comunicación	5,0	6,9
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	2,9	5,8
Servicios sociales, comunales y personales	4,8	3,1
Subtotal valor agregado	3,8	5,5
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	6,4	10,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4,0	5,9

Nota: DANE

Después de analizar los resultados del cuadro anterior se puede inferir que en el año 2011 hubo un crecimiento promedio del 81% en las ramas de actividad evaluadas.

Lo que se convierte en una gran oportunidad de crecimiento para la empresa Ediciones Hispanoamericanas ya que el comportamiento del mercado y las necesidades del mismo abren nuevas posibilidades teniendo en cuenta un mercado interno que se encuentra demandando una mayor cantidad de productos, sin embargo, se hace necesario también, tener en cuenta que dicho indicador muestra a su vez un aumento en la producción; o dicho de otro modo en un crecimiento de la competencia, lo que hace que el mercado desarrolle una mayor exigencia al encontrar más oferta, demandando un mayor esfuerzo de las compañías por lograr una porción más amplia del mercado, el cual solo sería logrado con una mayor competitividad.



Gráfica 1. Crecimiento anual del PIB 2001 – 2011. DANE

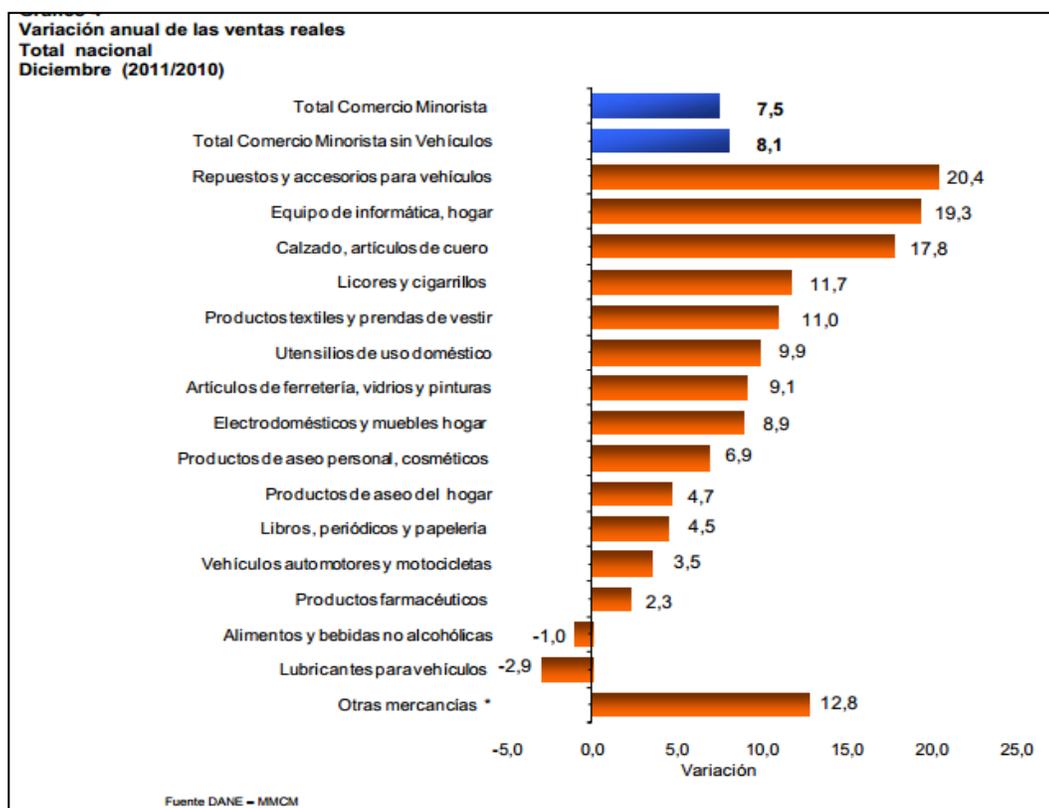
Según (Tellez, 2012),

El país registra una senda de crecimiento que se aceleró en los últimos 12 años.

Ha venido registrando un sano crecimiento en inversión y en rubros como el consumo privado y los flujos de inversiones pasaron de significar el 14% del PIB en 2000 al 28% en 2012 multiplicándose 5.5 veces en 12 años. (p. 2)

El entorno Macroeconómico Colombiano en 2011 presentó los siguientes indicadores: Disminución en la tasa de desempleo, crecimiento en los porcentajes de edad de trabajar y tasa de ocupación a nivel global, incrementos en tasas de interés tanto de captación como colocación, crecimiento de la cartera bruta en un 22% frente al mismo periodo del 2010.

5.2 Análisis del Sector



Gráfica 2. Variación anual de las ventas reales Comercio al por Menor. DANE

Según (Clavijo, 2012)

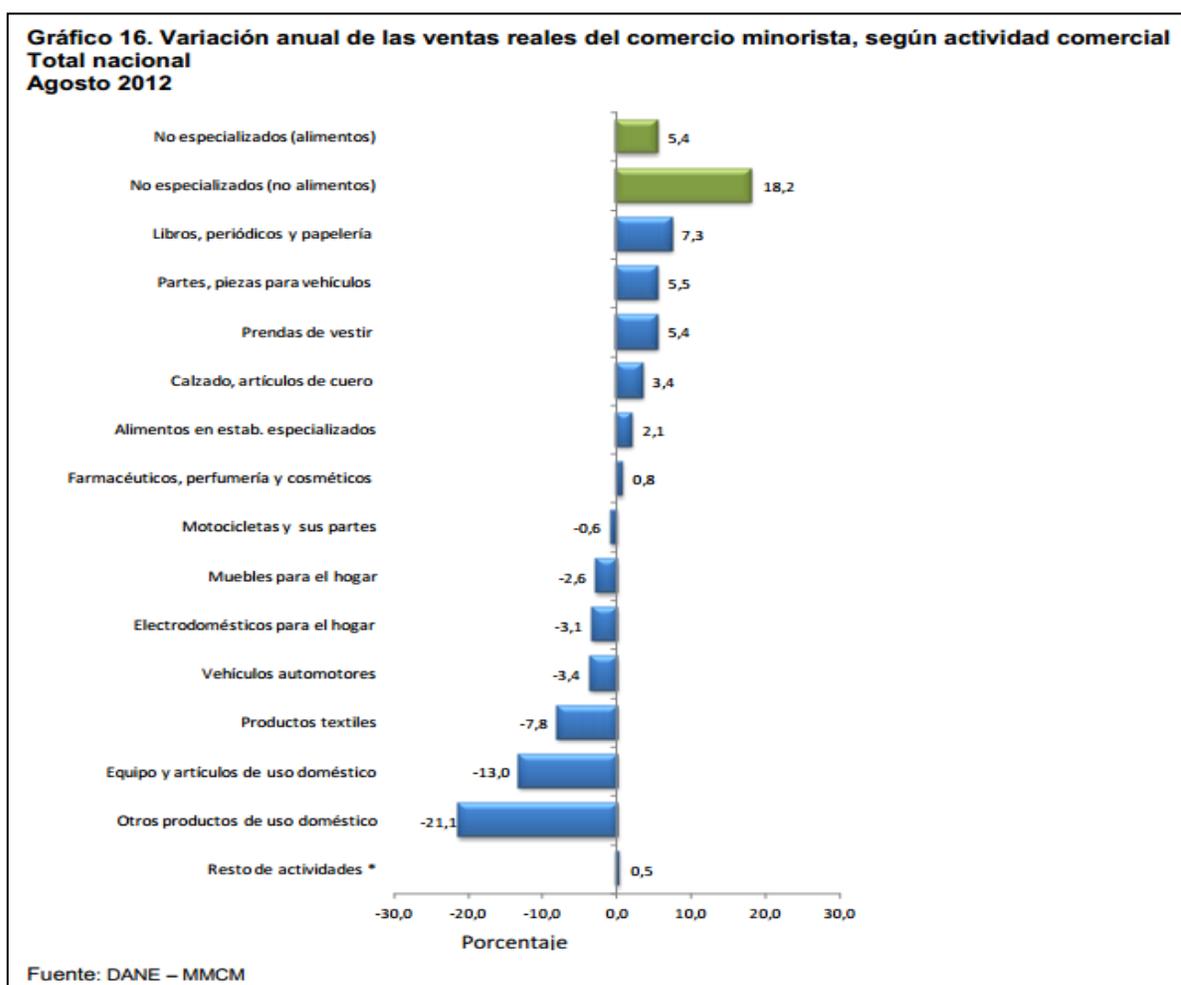
El balance del sector de comercio al por menor fue muy positivo al cierre del año 2011. Según el Dane, dicho sector creció al 10.3% anual el año anterior, cifra cercana al 13.6% con que se finalizó 2010. En particular, el impulso provino de una robusta demanda por bienes durables y un fortalecimiento de la confianza de los consumidores.

El empleo y la dinámica del crédito de consumo también fueron importantes para el buen desempeño del sector. Por el lado del empleo, el comercio fue una de las actividades económicas que más generó puestos de trabajo durante el 2011. En efecto, durante todo el año contribuyó con un poco

más del 25% del total de cupados a nivel nacional. En el plano crediticio, el crédito de consumo se expandió a tasas reales del 21% al finalizar el año 2011, mientras que el indicador de calidad tradicional (cartera vencida/cartera bruta) se estabilizó en niveles del 4.2%. Así, los hogares tuvieron facilidad de apalancamiento para comprar bienes a los comerciantes.

(p. 2)

Por ramas comerciales, repuestos y accesorios para vehículos obtuvo el mayor porcentaje con un 20,4% seguido por Equipo de informática y hogar con un 19,3%, calzado y artículos de cuero 17,8%; El crecimiento en Libros, periódicos y papelería fue de 4.5% frente al año 2010.



Gráfica 3. Variación anual de las ventas reales del comercio minorista según actividad comercial. DANE

De acuerdo con la actividad económica en la que se clasifican las empresas investigadas en la Muestra Mensual de Comercio al por Menor, en agosto de 2012 se destacan los crecimientos de las ventas registradas por los almacenes especializados en el comercio minorista de libros, periódicos y papelería; partes y piezas para vehículos; y prendas de vestir. En cuanto a los almacenes no especializados, los que tienen surtido compuesto principalmente de productos diferentes a alimentos registraron un incremento de 18,2% en sus ventas, y aquellos con surtido compuesto principalmente de alimentos presentaron un aumento de 5,4%. (Rodríguez, 2012)

6. MARCO TEÓRICO

El Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones, es una herramienta que permite detectar de una manera integral las variables que actúan sobre cada empresa con el fin de generar y proponer a los gerentes diferentes acciones que impacten en el desarrollo y crecimiento de la compañía.

El modelo cuenta con un diseño de 4 estadios, los cuales dependiendo el comportamiento de la empresa en cada uno de ellos obtienen una calificación que permite identificar cuáles son los aspectos a mejorar y en donde se deben enfocar los esfuerzos de la compañía.

Previamente se ha definido una escala de cuartiles así:

- Estadio 1 (0-25)
- Estadio 2 (25-50)
- Estadio 3 (50-75)
- Estadio 4 (75-100)

En éste caso con Ediciones hispanoamericanas se identificaron 4 componentes (Direccionamiento estratégico, innovación y conocimiento, gestión humana y cultura organizacional) los cuales se consideran pueden potenciar la virtudes actuales de la empresa; entendiendo que para efectos del presente marco se podrían definir en tres bases; o mejor en tres conjuntos en los que cada componente se complementa de tal manera que componen dichas bases. De otra parte es necesario entender, también; que el mundo cada vez está cambiando cada vez más rápido y la clave es innovar y adaptarse rápidamente, por lo que no

solamente la innovación hace parte de un producto o de un nuevo servicio; también hace parte de los procesos y prácticas implementada en cada compañía, desde gestión humana hasta la dirección estratégica de la compañía.

6.1 Gestión Humana

Según los autores (García, Sánchez, K. y Zapata, A., 2008), Gestión Humana está definida como:

La actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente. (p.44)

Según, (Cuesta, 2010)

La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, la consideración de sistemas de GRH y la consecuencia o ajuste de esa GRH con la estrategia organizacional. La estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos fundamentales de la organización, a los cuales deberán responder los objetivos de las diferentes áreas funcionales de la organización incluyendo los del área de GRH. (p.432)

El hombre cada vez se hace más competitivo, con más virtudes que defectos, lo que exige grupos más integrados, empresas más entregadas al conocimiento que cada empleado

posee y al nuevo conocimiento que pueda cada uno de ellos desarrollar, hoy por hoy quien ha roto grandes paradigmas, Ricardo Semler; un ejecutivo que democratizó su empresa y que modeló de manera diferente su relación con las personas que componen Semco, su empresa ; Dice Ricardo “Lo que hace Semco, afirmó, es prescindir del autoritarismo ciego e irracional que mengua la productividad”. El mundo y las empresas comienzan un nuevo camino de cambio con el liderazgo y la dirección del ser humano.

Dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, el proceso de formación y desarrollo se convierte en pieza fundamental para el desarrollo exitoso de este departamento en la compañía. Este proceso según (Dolan, 2007) “*consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes*” (p.167).

6.2 Direccionamiento Estratégico

El concepto estrategia data del año 300 a.C, donde el filósofo chino Sun Tzu define la estrategia como el “*alcanzar las victorias mediante el análisis, cálculo y maniobras a realizar antes de salir a las batallas*” (p. 4).

En la actualidad existen varias definiciones de estrategia, a continuación se relacionarán algunas de éstas con el fin de ampliar el concepto del direccionamiento estratégico.

A.D (Chandler, 1962) : “*La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas*” (p.33)

De acuerdo a (Ansoff, 1965) *“La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno”*

Según (Porter, 1980) *“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”*(p. 77)

La Dirección estratégica de la compañía se realiza con el fin de planear el futuro de la misma, tratando de realizar un diagnóstico sobre los efectos de la gestión empresarial, y el cómo poder enfrentarlos con algún grado de éxito.

A pesar del cambio constante que deben enfrentar las organizaciones, existen formas de mitigar el riesgo, realizando planes estratégicos con el fin de que la empresa sea rentable y a su vez sostenible.

Según (Palacios, 2010), la Dirección Estratégica *“es la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad”* (p. 5)

La globalización ha desencadenado grandes efectos sobre todos los jugadores del mercado, especialmente sobre las empresas, quienes han dado rienda suelta a la creatividad y la innovación; que combinada con una estrategia asertiva de cara al mercado ha dado como resultado compañías capaces de cambiar inclusive el comportamiento o dirección de cada uno de los grupos de interés de una ciudad, un estado o inclusive del mundo.

Es principalmente por ésta razón que este proceso es de gran importancia dentro de las compañías y requiere de una planeación continua en la toma de decisiones, inicialmente por los directivos de las compañías.

El establecimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y filosofía de la empresa contribuirá en desarrollo exitoso de la estrategia.

6.3 Cultura Organizacional

Según (Morales y Ramírez, 2011), *“El fundamento de la Cultura Organizacional reside en que las personas, a través de los grupos formales o informales desarrollan en las empresas un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional.”* (p. 10)

Para (Schein, 2007) :

Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla. La cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa. Entendiendo que a pesar de la existencia de subculturas al interior de la compañía es necesario establecer un común denominador cuyos valores, costumbres, liderazgos, iniciativas, actividades, compromisos y demás elementos indicadores de una cultura única identifiquen plenamente a la compañía dentro de un entorno altamente competido. (p. 22)

Según (Del Castillo, 2012) *“la cultura organizacional es también aquello que hace identificable a los integrantes de una determinada empresa; influye no solo en el comportamiento, sino en la forma de vestir, actuar y pensar de todos”* (p. 33)

Todos estos conceptos convierten a la cultura organizacional en un elemento diferenciador clave al momento de que la organización quiera volverse más competitiva, esto a su vez permite el mejoramiento continuo en los procesos tanto internos como externos que afronta la compañía.

6.4 Innovación y Conocimiento

Gracias al proceso de globalización, la innovación se ha convertido en fuente de crecimiento, generación de empleo, productividad y competitividad.

La **innovación empresarial** es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

Es preciso señalar que existen dos fines principales que tiene una innovación empresarial. El primero es aumentarla **eficacia competitiva** que tiene una empresa, esto mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos de la empresa para que la organización sea mucho más competitiva por sobre el resto de los miembros de una industria. El segundo fin se centra en aumentar **el valor que perciben los clientes** con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una reconversión del modelo de negocio de la empresa, donde la investigación y desarrollo es fundamental para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado. (Enriquez, 2010)

De acuerdo a (Schumpeter, 1942)

También utilizó el término empresario innovador (emprendedor) para referirse a una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Lo menciona de la siguiente manera en su libro “Capitalismo, socialismo y democracia”: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un

nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”(p.111)

Las empresas altamente competitivas se ha identificado con la relevancia, alcance que general el estar no solamente identificadas con lo que actualmente el conocimiento aporta, sino, con la necesidad que su recurso humano lo maneje, contar con la visión y compromiso de una gerencia moderna que sabe lo que actualmente la gestión del conocimiento encierra. (Mora, 2010)

Una buena gestión del conocimiento permite a las empresas identificar los procesos a mejorar, y como éstos influyen en el crecimiento sostenible de la misma. Es de vital importancia generar conocimiento dentro de las compañías para así generar valor agregado a las actividades realizadas y lograr un elemento diferenciador en el mercado.

7. MARCO METODOLÓGICO

Mediante la aplicación del Modelo MMGO, diseñado por la Universidad Ean en el año 2004, se pretende transformar a las Pymes para que sean más competitivas en un mundo globalizado.

La aplicación de este modelo incluye una visión dentro de 15 estadios de la compañía, donde se evalúan los principales factores de éxito, y el nivel de desarrollo de la compañía dentro de cada uno de ellos.

Después de realizar un análisis exhaustivo de la situación actual, mediante entrevistas a los directivos de la compañía y visitas a la misma (recolección de datos), con la aplicación del modelo, es posible visualizar los puntos a fortalecer de la empresa para elaborar un plan de mejoramiento que permita a la compañía desplazarse hacia el siguiente estadio.

Dentro de la aplicación del modelo los factores a evaluar son los siguientes:

- Análisis del entorno
- Direccionamiento Estratégico
- Gestión de Mercadeo
- Cultura Organizacional
- Estructura Organizacional
- Gestión Financiera
- Gestión Humana
- Importaciones

- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e Información
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad Social

El éxito en la aplicación del modelo depende principalmente de que el empresario esté dispuesto a brindar información veraz de los procesos a evaluar con el modelo MMGO, además de tener disposición para aceptar comentarios o sugerencias sobre el desempeño de la compañía.

Modelo de Gestión por Competencias

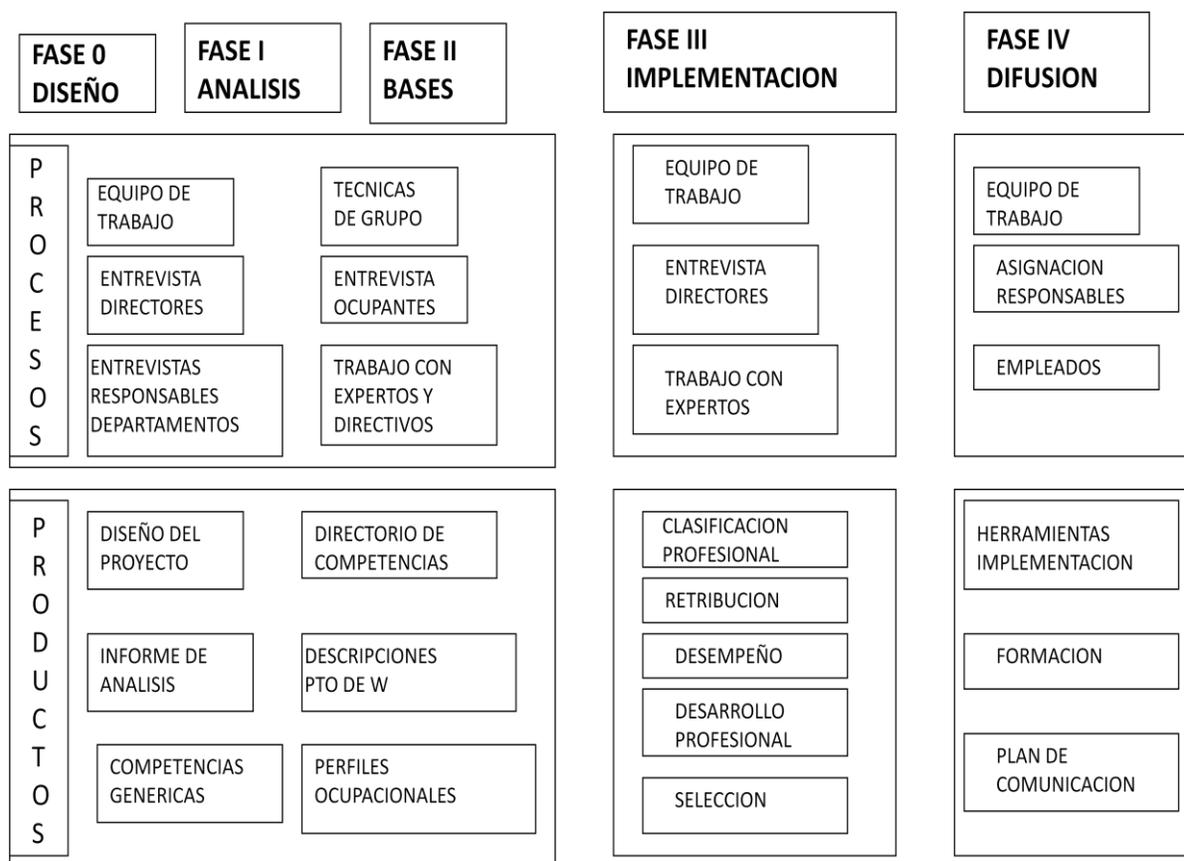


Figura 1. Fases del Modelo de Gestión por competencias. (Nieto Licht, 2010)

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral. Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los Recursos Humanos en las organizaciones. (Camejo, A)

Análisis DOFA. Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación actual de una empresa. Identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El principal objetivo de realizar este análisis es fortalecer y potenciar para lograr aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades existentes.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, por ello hay que:

*Analizar los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.

* Las tendencias del mercado.

* El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.

* Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización, por lo que debe evaluarse:

* La calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.

* La eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.

* Capacidad de satisfacer al cliente. (Mora, 2012)

8. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

8.1 Recolección de Datos

Para efectos de la recolección de datos, se realizaron 6 visitas a la empresa Ediciones Hispanoamericanas, con el fin de conocer a fondo la situación actual de la compañía mediante la aplicación del Modelo para la Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO).

Gracias a estas entrevistas se logró interactuar con todas las áreas de la organización generando así un resultado verídico que permite generar unas rutas de mejoramiento enfocadas a los aspectos identificados con un menor rendimiento.

8.2 Compilación de Datos

Gracias al diseño de la matriz MMGO, con la aplicación de la misma es posible visualizar la situación de la empresa dando una calificación a cada uno de los factores relevantes dentro de las áreas de la misma. Estas calificaciones son promediadas automáticamente por la matriz lo que facilita el diagnóstico.

8.3 Ubicación de la empresa por estadios

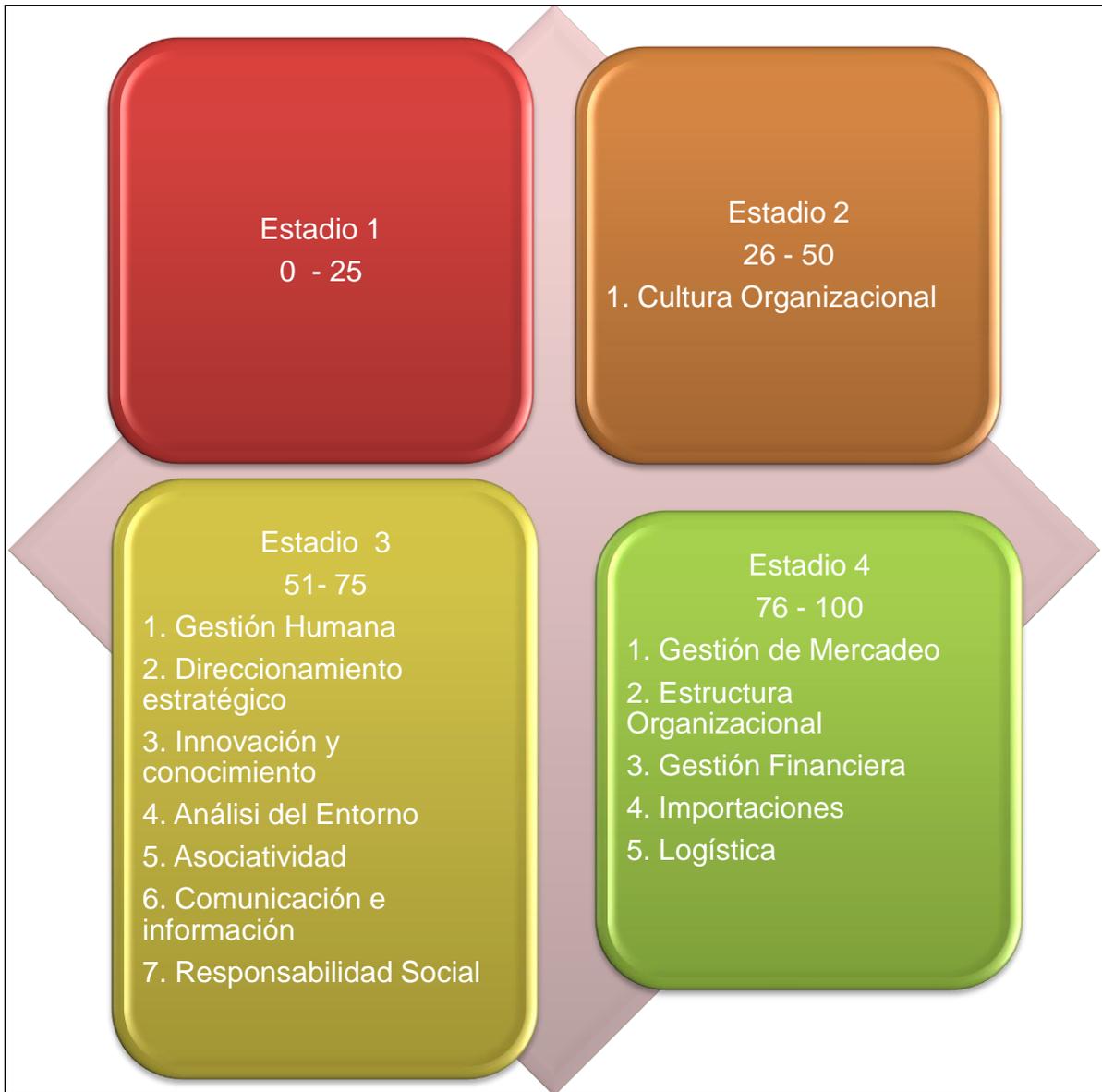
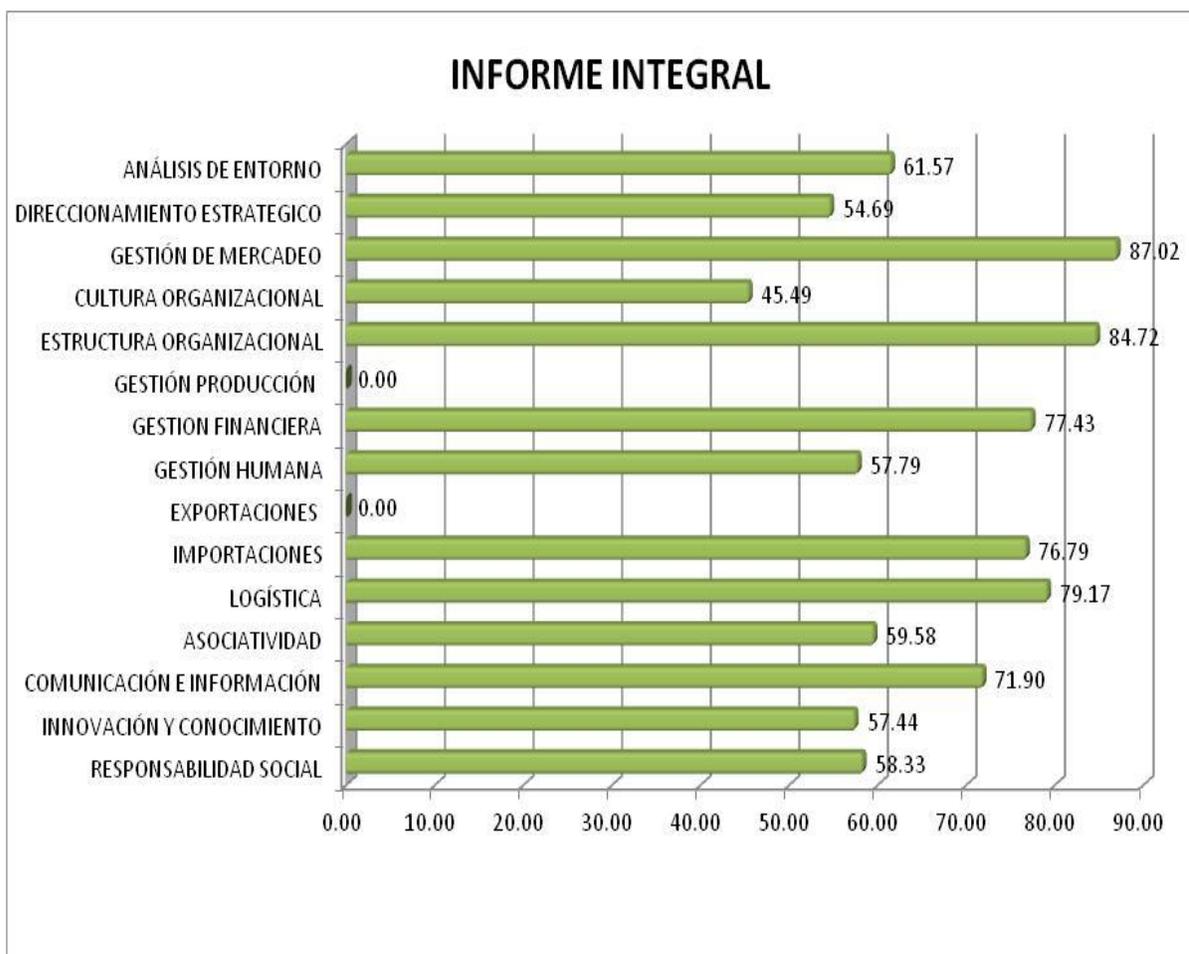


Figura 2. Ubicación de la empresa por estadios. Autores

9. INFORME INTEGRAL



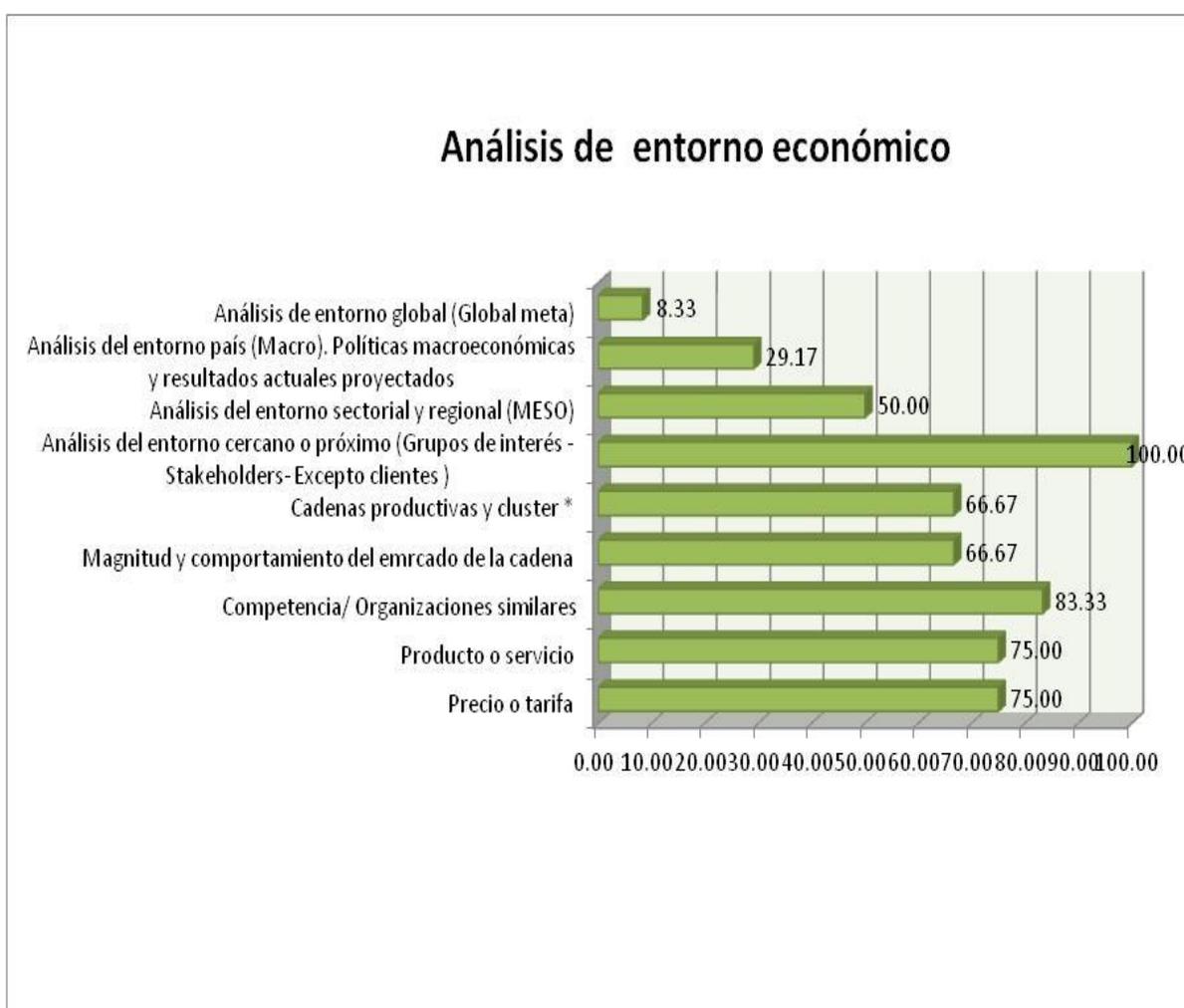
Gráfica 4. Informe Integral. Autores

Después de la aplicación de modelo MMGO, se obtuvieron los resultados presentados en la gráfica anterior, lo que evidencia un buen desempeño de la compañía, sin olvidar que existen algunas áreas que fortalecer como los componentes de cultura organizacional, direccionamiento estratégico, innovación y conocimiento además de gestión humana, sin que dichos componentes compongan una amenaza para la operación de la empresa en el corto y

mediano plazo, y aunque se reitera que hoy por hoy ello no constituye una gran amenaza sí que podría potenciar la operación de la empresa a través de uno de los componentes más importantes como lo es el recurso humano.

De otra parte los componentes como lo son exportaciones y gestión de producción no son evaluadas debido a que la empresa únicamente se dedica a la comercialización nacional de libros en inglés.

9.1 Entorno económico



Gráfica 5. Análisis entorno económico. Autores

9.1.1 Análisis situacional

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos después de realizar el análisis del componente ‘entorno económico’ de la compañía, se evidencia que dentro de la empresa existe poco análisis con respecto al entorno global en el cual se desenvuelve.

Con respecto a las políticas y el entorno del país sí son tenidas en cuenta, sin embargo no son determinantes o generadoras de grandes impactos excluyendo la política cambiaria, para el desarrollo de la actividad de la compañía.

Las demás variables presentan un buen comportamiento, demostrando así que la empresa se documenta sobre la situación actual buscando siempre establecer una buena estrategia.

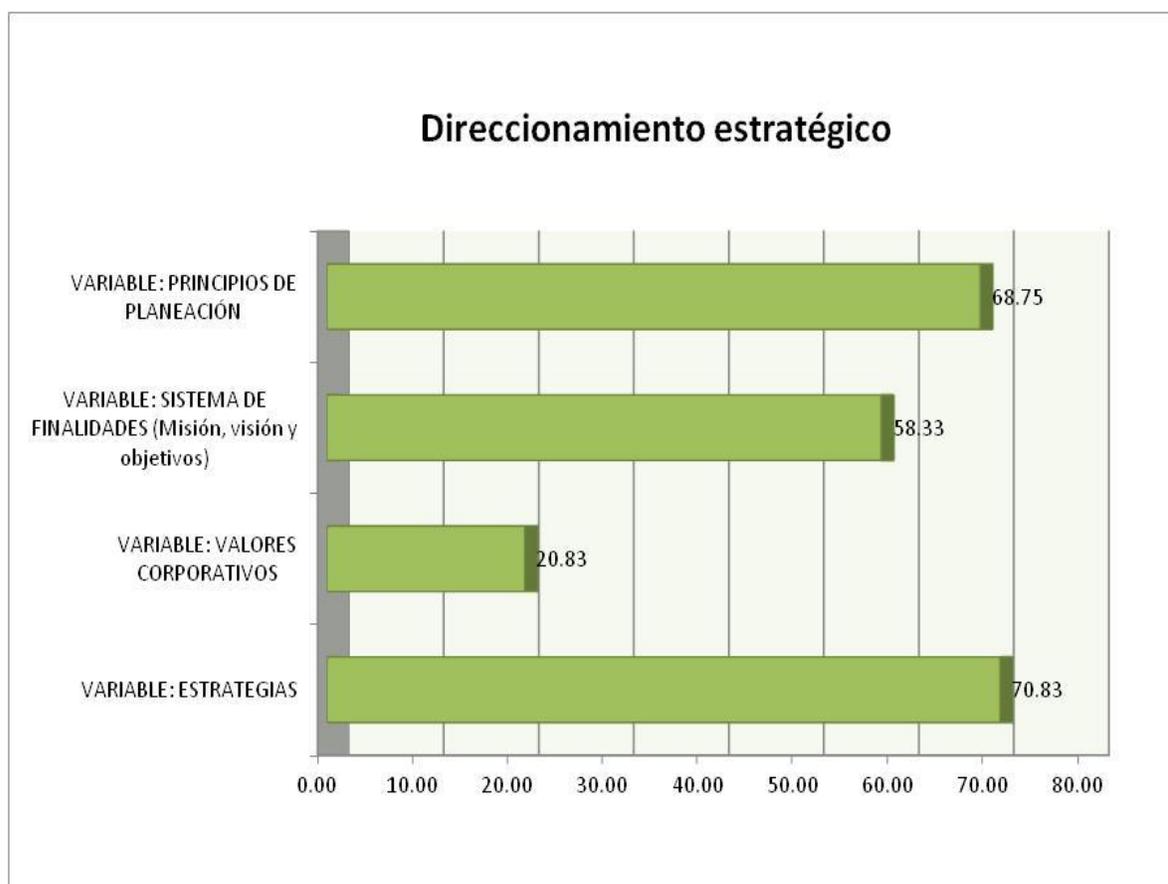
9.1.2 Problemas y potencialidades

La empresa no tiene en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno que le permitan identificar oportunidades y amenazas para la organización, así como tampoco se evidencia que se tenga en cuenta las políticas económicas; de otra parte la empresa se hace fuerte en analizar el entorno cercano, permitiéndole reconocer de manera adecuada su rol dentro de la cadena productiva, su competencia y comportamientos del mercado con respecto al producto y servicio además de los precios.

9.1.3 Recomendaciones

Se sugiere aplicar una labor más profunda sobre el entorno global y meso, dadas las condiciones actuales del mercado en el que actúan, es posible que la información y análisis obtenidos le permitan identificar nuevas oportunidades.

9.2 Direccionamiento Estratégico



Gráfica 6. Direccionamiento estratégico. Autores

9.2.1 Análisis situacional

Después de analizar la gráfica correspondiente al componente de Direccionamiento Estratégico cabe resaltar que las variables, ‘principios de planeación, sistema de finalidades, y estrategias’ presentan un buen resultado que sin duda pueden mejorar, sin embargo con respecto a los valores corporativos es notable que no existe un sistema en el que la empresa los promueva además de que no son plenamente conocidos por los integrantes de la compañía.

9.2.2 Problemas y potencialidades

Se evidencia una importante labor en los principios de planeación; acordes al crecimiento y tamaño actual de la empresa, además del sistema de finalidades (misión, visión y objetivos de la empresa).

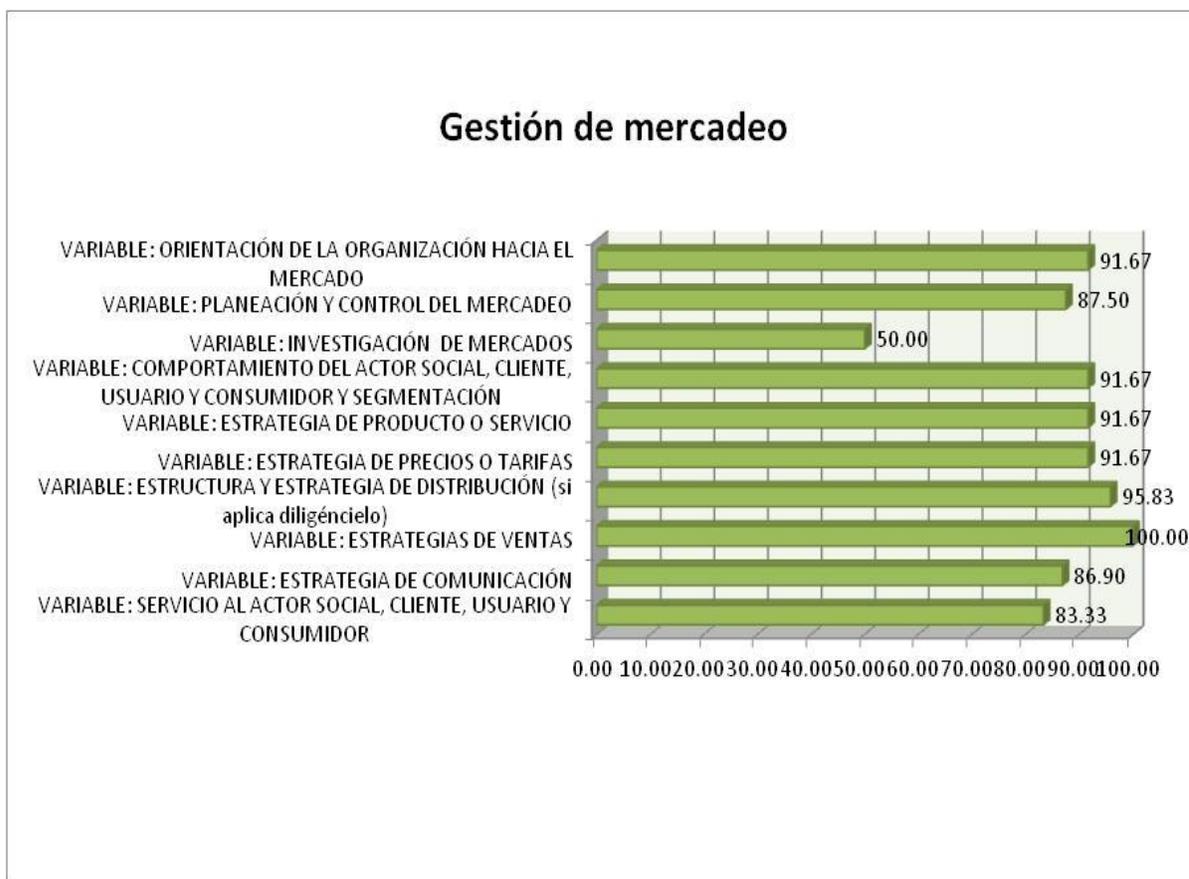
De otra parte los valores corporativos no componen un elemento influyente en el direccionamiento estratégico de la empresa, sin embargo. En la variable estratégica, la empresa alinea de manera adecuada cada una de sus estrategias con el SGC, también segmenta, ubica, diversifica e integra a los stakeholders de buena forma causado por el análisis de los indicadores planteados inicialmente junto con las estrategias diseñadas y apoyadas del sistema de información de la compañía.

9.2.3 Recomendaciones

Se sugiere asumir un rol más activo desde la gerencia para promulgar de manera más permanente o periódica los valores corporativos de tal modo que sean adheridos a la operación

de la empresa de forma más profunda, por cuanto se requiere que se asuman como instrumento gerencial provocando en los funcionarios un elemento motivador y que por efecto de ello se evidencien resultados tangibles.

9.3 Gestión de Mercadeo



Gráfica 7. Gestión de Mercadeo. Autores

9.3.1 Análisis situacional

Teniendo en cuenta que Ediciones Hispanoamericanas es una empresa comercializadora, analizando la gráfica anterior es notable que la compañía realiza un gran

esfuerzo en el departamento de mercadeo por obtener buenos resultados comerciales, principalmente evaluando las necesidades del mercado, y teniendo un excelente servicio al cliente.

9.3.2 Problemas y potencialidades

Se consultas fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo, lo que impacta de forma directa sobre la investigación de mercados, de otra parte la empresa busca exceder las expectativas de su consumidor, apoyados de una adecuada planeación y control de su estrategia de mercadeo. Conoce de forma plena los ciclos de vida de su producto y de su consumidor en el mercado, segmenta y conoce el comportamiento de cada nicho en el que actúa, lo que redundo en una estrategia apropiada de precios, venta, distribución y comunicación de cara al cliente; cada una de ellas enfocadas en ofrecer un servicio que exceda las expectativas del cliente.

9.3.3 Recomendaciones

Se sugiere participar más activamente de eventos que aumenten el contacto con el cliente y le permitan una comunicación asertiva con su mercado, además de buscar nuevos nichos con perfiles más especializados en la investigación de mercados.

9.4 Cultura Organizacional



Gráfica 8. Cultura Organizacional. Autores

9.4.1 Análisis situacional

Dentro del componente de Cultura Organizacional, es necesario mencionar que la empresa realiza esfuerzos importantes para la motivación de sus colaboradores en materia de reconocimiento, participación, compromiso y promoción sin embargo las variables como “entorno vital y liderazgo” presentan un resultado que evidencia la necesidad de direccionar algún esfuerzo a dichas variables dentro de la compañía.

9.4.2 Problemas y potencialidades

Se trabaja de manera informal la creación y promoción la cultura de una armonía en el trabajo, no se evidencian diagnósticos que le proporcionen información sobre el entorno de los funcionarios, tampoco de métodos de respuesta frente a elementos de estrés angustia o desarraigo causados por el ambiente, sin embargo se premia el liderazgo positivo, las buenas iniciativas se promueve la participación en equipo y se reconocen las buenas prácticas en la compañía.

9.4.3 Recomendaciones

Se sugiere implementar diagnósticos periódicos de la armonía laboral, promover la creación y la innovación en métodos que generen una buena cultura en cada área ó cargo.

9.5 Estructura Organizacional



Gráfica 9. Estructura Organizacional. Autores

9.5.1 Análisis situacional

Con respecto a la estructura organizacional cabe resaltar que la empresa Ediciones Hispanoamericanas LTDA, presenta una estructura estable que se ajusta a las necesidades actuales de la compañía, Están definidos de forma documentada lo que facilita o fortalece éste componente.

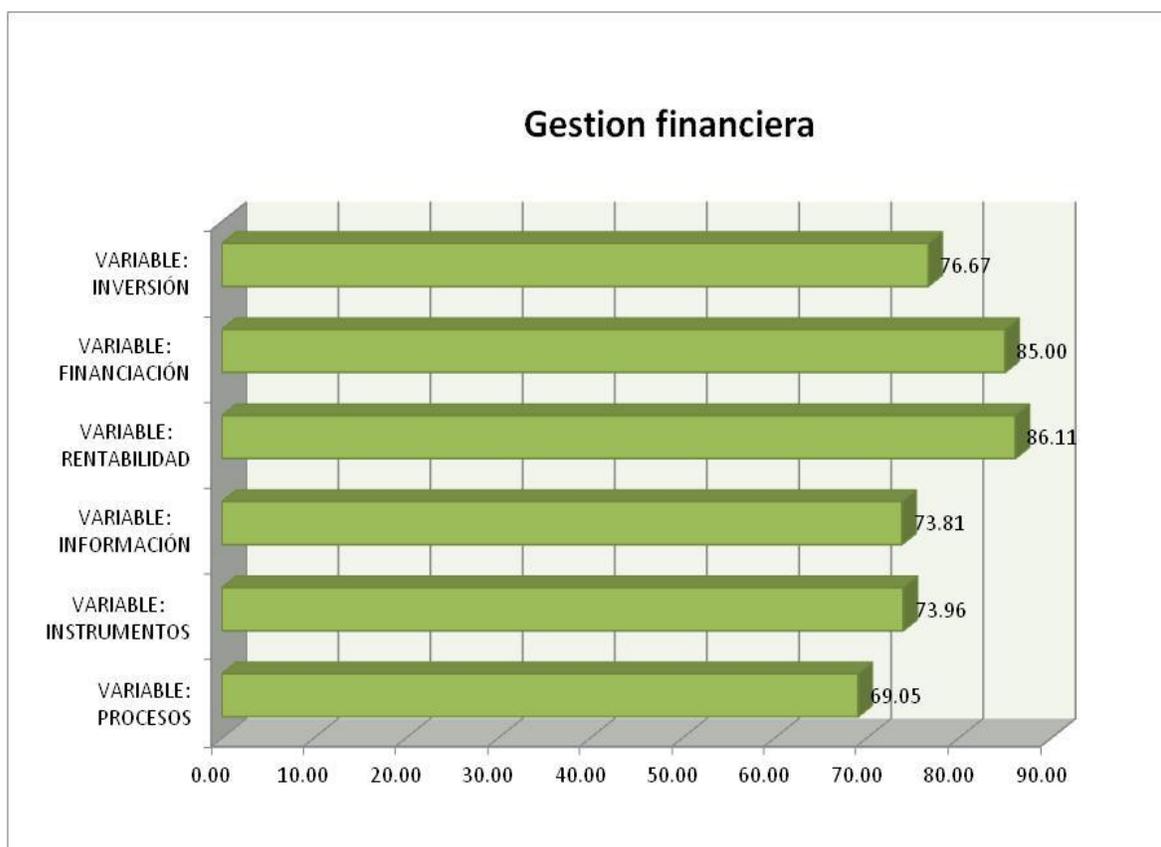
9.5.2 Problemas y potencialidades

Se es dependiente de la estructura para el desempeño de la organización lo que lo hace poco flexible a estrategias que requieran cambios estructurales, aunque es una estructura con un alto grado de cohesión con procesos y competencias acordes con la estructura.

9.5.3 Recomendaciones

Se sugiere flexibilizar puntos de la estructura que no tengan mayor injerencia en el core business de la empresa, con el fin de generar mayor capacidad de reacción frente algunas necesidades futuras de la empresa.

9.6 Gestión Financiera



Gráfica 10. **Gestión Financiera.** Autores

9.6.1 Análisis situacional

La gestión financiera de la compañía es uno de los componentes más fuertes, todas las decisiones de financiamiento son previamente evaluadas por el gerente financiero de Ediciones Hispanoamericanas LTDA mediante un análisis estratégico de las expectativas del mercado, a su vez, las elaboraciones y los controles permanentes al flujo de caja se convierten en un factor determinante a la hora de fijar las políticas de financiación en inversión.

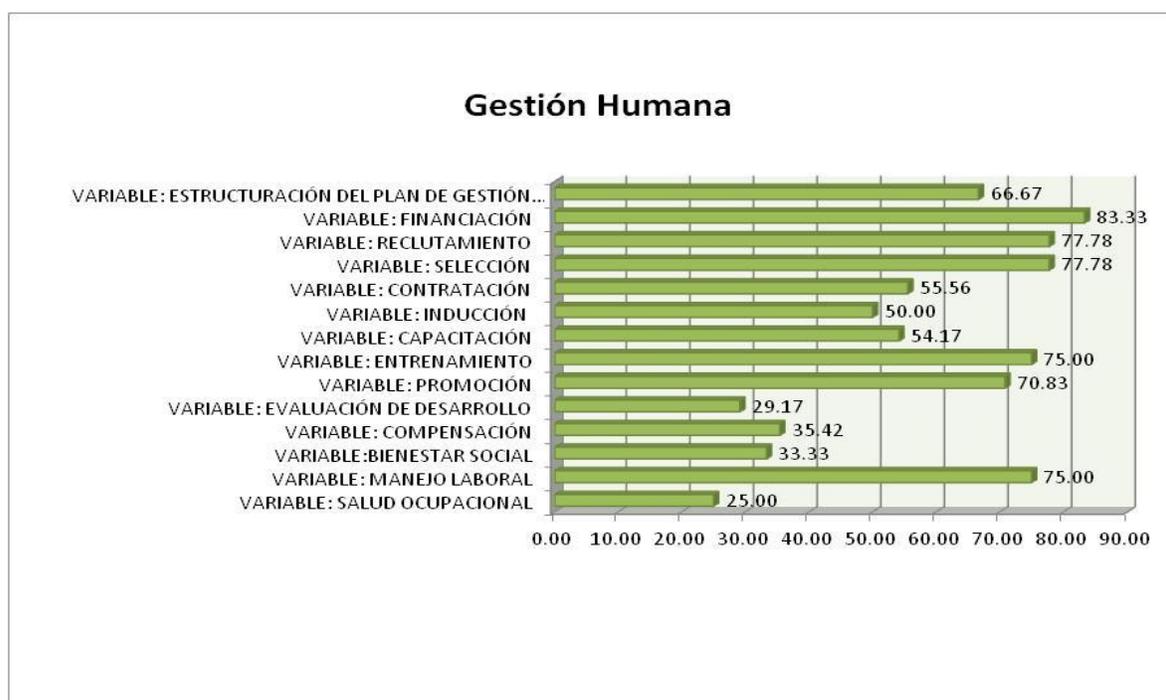
9.6.2 Problemas y potencialidades

El acceso al área es altamente restringido, aunque es entendible dado el tamaño y momento de la empresa, de otra parte la organización cuenta con un robusto sistema de información para planear, ejecutar y controlar cualquier decisión financiera.

9.6.3 Recomendaciones

Establecer un plan futuro en el que la empresa permita mayor accesibilidad a otras áreas bajo un control adecuado con el fin de generar nuevas oportunidades de mejora en la gestión financiera.

9.7 Gestión Humana



Gráfica 11. Gestión Humana. Autores

9.7.1 Análisis situacional

La empresa, presenta en general un buen comportamiento en el departamento de Gestión Humana, sin embargo factores como el bienestar social, la compensación, la salud ocupacional y la evaluación del desarrollo no poseen un proceso formal estipulado, de otra parte partiendo de la percepción operativa del área en cuestión se detectan amenazas futuras en el crecimiento de la empresa en variables como la financiación, el reclutamiento y la selección de personal.

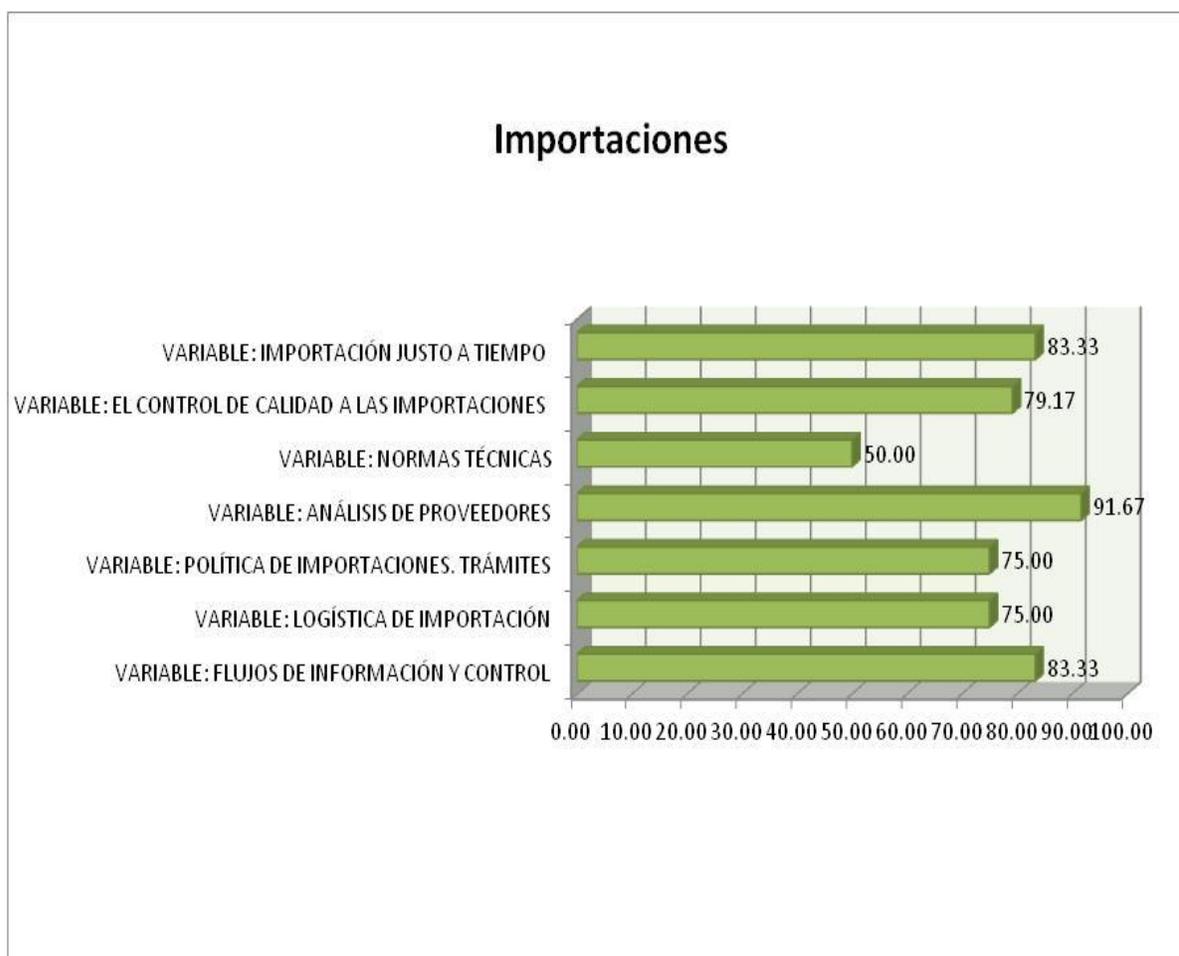
9.7.2 Problemas y potencialidades

No se evidencian evaluaciones de desempeño, procesos claros para la compensación de cargos, programas para bienestar de los colaboradores como tampoco existen políticas que fortalezcan la salud ocupacional de la empresa, sin embargo se hacen importantes esfuerzos en los procesos de capacitación, promoción y seguimiento en la integralidad de los procesos de gestión humana en otras áreas.

9.7.3 Recomendaciones

Se sugiere implementar un modelo de gestión humana, programas de salud ocupacional y seguimiento al sentir de los colaboradores hacia su cargo y empresa.

9.8 Importaciones



Gráfica 12. **Importaciones.** Autores

9.8.1 Análisis situacional

Debido a que Ediciones Hispanoamericanas es una empresa comercializadora de libros en idioma Inglés, el departamento de importaciones es uno de los más relevantes dentro de la misma, por cuanto se evidencia una gran fortaleza en variables como la elección y seguimiento a la operación de sus proveedores, además de dedicar un importante esfuerzo a la

variable como el justo a tiempo entendiendo que de acuerdo a la actividad de la empresa ésta compone parte fundamental de la operación de la empresa.

El factor de normas técnicas es una variable por fortalecer dentro de la calificación, debido a que la empresa no exige a sus proveedores algún tipo de certificación de organismos nacionales o internacionales, por lo que en realidad cumplen con la normatividad aduanera nacional.

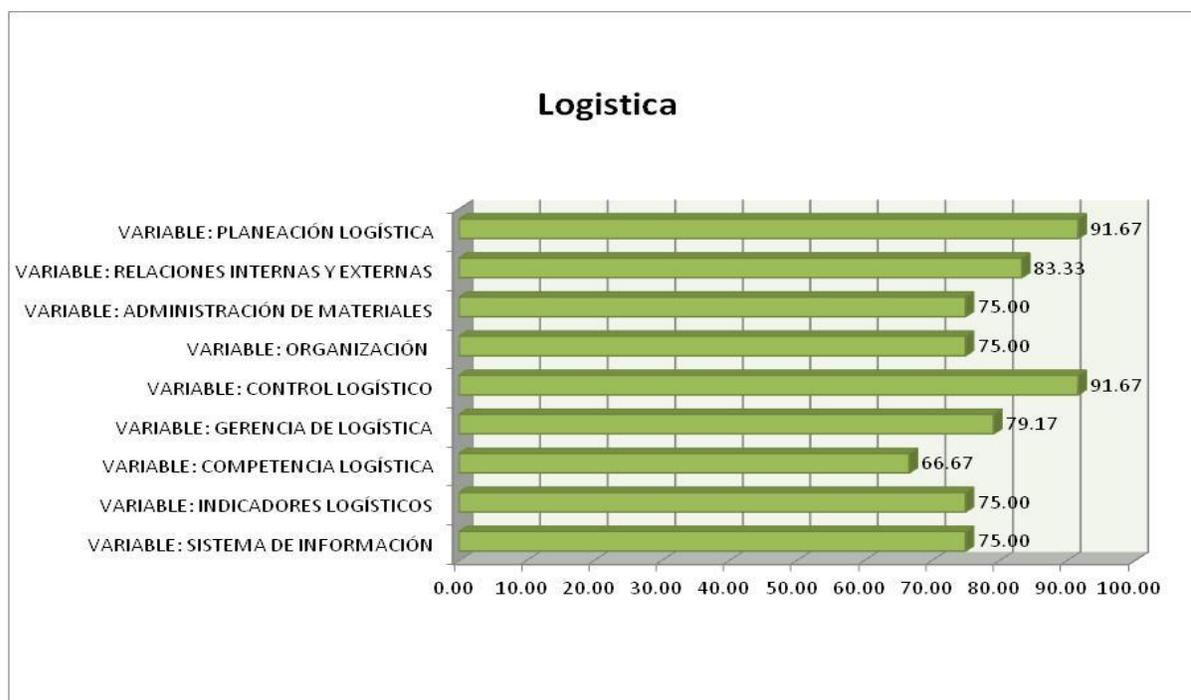
9.8.2 Problemas y potencialidades

La empresa no ha desarrollado normas técnicas específicas para las importaciones, aunque no constituye un elemento absolutamente necesario para la continuidad del crecimiento de la empresa; en general la empresa demuestra el componente de importaciones como uno de los más fuertes en la empresa, dado que responde adecuadamente a cualquier contratiempo en las importaciones, controla en buena forma la calidad de los productos, es cuidadoso en la selección de sus proveedores.

9.8.3 Recomendaciones

Se sugiere complementar las fortalezas actuales generando algunas especificaciones propias de la empresa para el control de las importaciones, excediendo un poco las normas o estándares emitidos por los entes de control.

9.9 Logística



Gráfica 13. Logística. Autores

9.9.1 Análisis situacional

El desarrollo logístico de la compañía es un factor fundamental en la actividad de la empresa, la planeación logística, el control logístico y las relaciones internas y externas poseen claramente un avance en su desarrollo frente a los demás componentes.

9.9.2 Problemas y potencialidades

La empresa no ha creado un pensamiento estratégico de manera permanente respecto al componente logístico, aunque planea ejecuta y controla de manera adecuado sus operaciones

9.9.3 Recomendaciones

Promover de manera permanente el pensamiento estratégico en logística, especializando al personal encargado con capacitaciones y nuevas prácticas.

9.10 Asociatividad



Gráfica 14. **Asociatividad.** Autores

9.10.1 Análisis situacional

Ediciones Hispanoamericanas es ampliamente reconocida en el sector por su crecimiento e innovación en nuevas tecnologías que faciliten el aprendizaje del idioma Inglés.

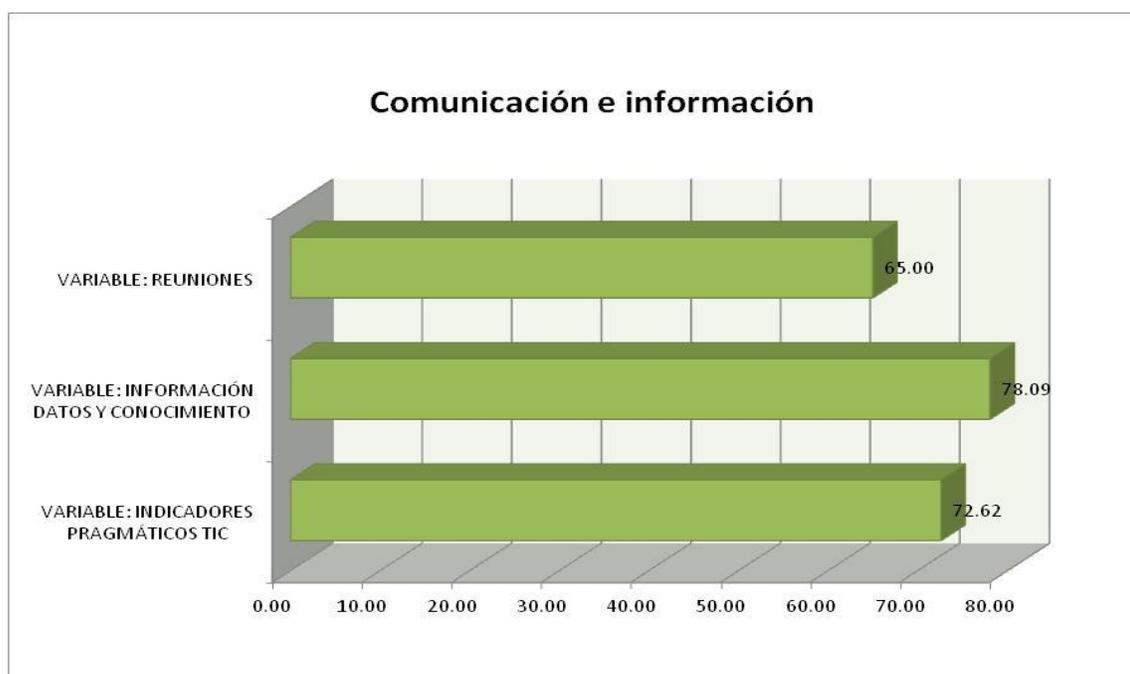
9.10.2 Problemas y potencialidades

La empresa se asegura de brindar a sus clientes productos de excelente calidad, lo que genera en la empresa un alto grado de confianza tanto para sus compradores como para sus proveedores. Sin embargo no es un participante activo de ningún gremio del sector lo que disminuye una percepción

9.10.3 Recomendaciones

Se sugiere pertenecer a un gremio que facilite la accesibilidad a nuevos negocios u oportunidades.

9.11 Comunicación e Información



Gráfica 15. Comunicación e información. Autores

9.11.1 Análisis situacional

La comunicación dentro de la compañía es de vital importancia para el logro de sus objetivos, es evidente que el uso de nuevas tecnologías facilita la interacción de los miembros de la empresa.

9.11.2 Problemas y potencialidades

Con respecto a las reuniones se evidencia un grado de participación de los integrantes de la misma, sin embargo la participación más activa es la del convocante de la misma.

9.11.3 Recomendaciones

Se sugiere establecer un control más disciplinado de las reuniones.

9.12 Innovación y conocimiento



Gráfica 16. **Innovación y conocimiento.** Autores

9.12.1 Análisis situacional

Para la compañía es de gran importancia estar en constante innovación, a pesar de que ellos no son productores, tienen programas bien establecidos sobre las nuevas tecnologías de la información (libros electrónicos, audiolibros, etc.) en especial tecnologías que faciliten el aprendizaje para niños, estudiantes, profesionales, entre otros, de acuerdo a las exigencias actuales y potenciales del mercado digital, sin embargo la empresa no considera que el libro físico no desaparecerá.

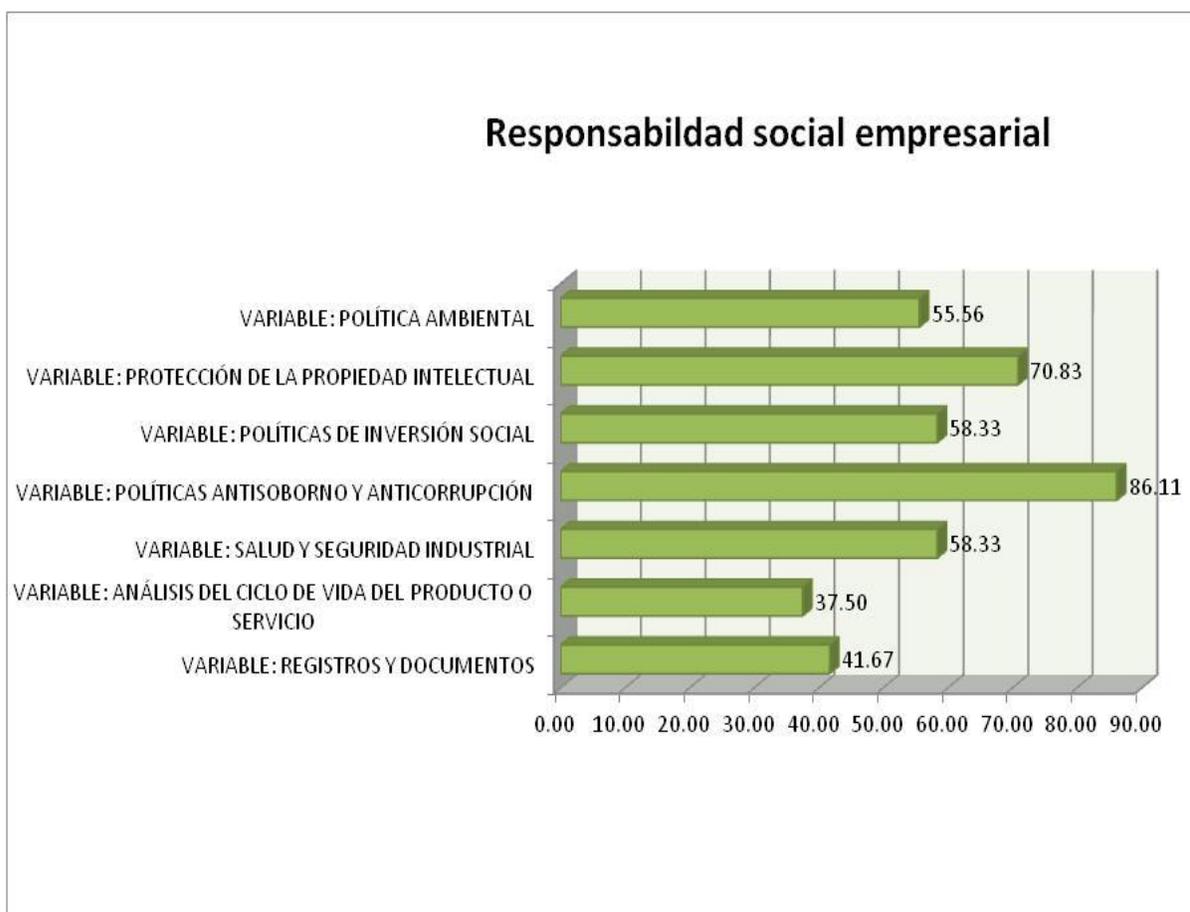
9.12.2 Problemas y potencialidades

No existen registros que promuevan la creación de proyectos innovadores al interior de la compañía, sin embargo es importante resaltar que la empresa de cara al mercado busca de manera permanente encontrarse a la vanguardia de lo que exigen los consumidores.

9.12.3 Recomendaciones

Se sugiere documentar los proyectos innovadores que la empresa emprenda, crear un sistema de información exclusivo para nuevas ejecuciones al interior de la empresa y hacia el mercado, destinar una parte de la estructura de la organización por mínima que sea a la elaboración y ejecución de procesos, productos o servicios innovadores ó en su defecto destinar canales para que los colaboradores proporcionen ideas en la búsqueda de elementos innovadores de forma más permanente, entendiendo que la actualidad y el futuro del mercado exigirá y valorará mucho más la innovación, premiando a quienes la promulguen.

9.13 Responsabilidad Social



Gráfica 17. **Responsabilidad Social.** Autores

9.13.1 Análisis situacional

La empresa no cuenta con políticas ambientales bien definidas, dada la actividad de la empresa sin embargo lo más relevante para ésta, es la protección de los derechos de autor. No se hace un análisis profundo del ciclo de vida del producto y no existe un manejo definido para los registros y documentos.

9.13.2 Problemas y potencialidades

Dadas las condiciones y rol que la compañía cumple en el mercado, la empresa no tiene mayor injerencia sobre el tema ambiental, aunque el campo donde mayor acción y responsabilidad social aplica es sobre los derechos de autor.

9.13.3 Recomendaciones

Se sugiere que a través de las normas específicas de la empresa en el componente de importaciones se busque establecer un mayor control sobre la cadena productiva en el proceso de producción de libros y tiendas destinados para la venta de cara al cuidado y la responsabilidad ambiental en la operación de la empresa.

10. PRESUPUESTO

10.1 Descripción del Presupuesto

Se ha tomado como base el pyg 2011 de la compañía Ediciones Hispanoamericanas Ltda., en donde se identifica que a pesar del impacto hacia el mercado generado por la ruta de mejoramiento, fundamentalmente los resultados actuales y potenciales serán mayormente identificados al interior de la compañía, es decir en la operación de la compañía, por cuanto se ha decidido proponer un presupuesto partiendo de la utilidad operacional, la cual generará un efecto en un ahorro tributario y una mayor eficiencia operacional que en el corto, mediano y en largo plazo aumentará la competitividad de la empresa hacia el mercado, haciendo que el mismo identifique la empresa como la mejor opción de consumo.

A continuación se plantea una ejecución presupuestal a fin de alcanzar una mayor calificación en competitividad y un aumento en ingresos como efecto de la inversión en los componentes de gestión humana, direccionamiento estratégico, cultura organizacional e innovación y conocimiento.

10.2 Asignación del Presupuesto

Tabla 4. Asignación del presupuesto

INFORMACION				Se espera crecer un 15% con una inversión del 10% de la utilidad operativa, entonces si con una inversión de \$38,691,683, se espera crecer a una utilidad operativa de \$444,954,354,50 los ingresos del proyecto serán reflejados de acuerdo al cronograma de inversión		
Utilidad Operativa año 2011	\$ 386.916.830,00	100%				
Inversión de un 10% de la utilidad	\$ 38.691.683,00	10%				
	ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO META	VARIACION	CRECIMIENTO COMPETITIVO ESPERADO	COSTO ESTIMADO	BENEFICIO ESPERADO
INFORME INTEGRAL	67	79	12	15%		\$ 444.954.354,50
GESTIÓN HUMANA	54,69	92	37,31	41%	\$ 9.672.920,75	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	57,79	92	34,21	37%	\$ 3.869.168,30	
CULTURA ORGANIZACIONAL	45,49	92	46,51	51%	\$ 4.643.001,96	
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	57,44	92	34,56	38%	\$ 20.506.591,99	
					COSTO TOTAL	BENEFICIO ESPERADO
					\$ 38.691.683,00	\$ 444.954.354,50

Nota: Elaborado por los autores

11. PLAN DE INTERVENCIÓN

Sin duda alguna no solo los sistemas políticos, económicos, sociales o culturales, han evolucionado con el paso histórico del hombre, también de una u otra forma ha impactado de manera progresiva el concepto de los recursos humanos, a través de los años, el recurso humano se ha vuelto una parte fundamental dentro del proceso estratégico de la organización.

Hoy en día con el paso de la globalización se han acrecentado notablemente las necesidades de las organizaciones, de las personas que la componen, y por supuesto de los consumidores y competidores, factores que han obligado a las empresas a rediseñar cada uno de los componentes de la organización, y cada vez lograr factores competitivos que le permitan conseguir el objetivo de la empresa; las utilidades, con la conciencia de percibir el recurso humano como parte estratégica de la organización.

Dentro de un punto de vista globalizado la organización ha tenido que adaptarse a factores como, los cambios culturales que impactan un sistema de valores y por supuesto a las personas, además de enfrentar de una manera competitiva a otras organizaciones. Aunque en la actualidad el área que se encarga de enfrentar cada uno de estos aspectos y de generar herramientas innovadoras, es la de recursos humanos quienes son grandes gestores de cambio, y proporcionan un fortalecimiento con el capital humano y los llamados activos intangibles.

Océanos azules, océanos rojos; es lo que hoy en día es conocido como un mercado saturado y un mercado sin explorar, se convierten en desafíos de las empresas que deciden emprender un camino lleno de tortuosos tramos; aprovechar momentos de gloria para generar aún mayores valores competitivos es obligación de quien quiere sobrevivir en un mundo

empresarial globalizado y cada vez más competido, además de poseer intenciones de contrarrestar de manera enérgica la competencia, claro, a través de una reducción de costos, generar altos índices de satisfacción en el mercado conseguido, investigando y explorando nuevos mercados, y mejorando sus procesos operativos, son algunos de los factores en donde básicamente se puede llegar a ser realmente competitivo.

También hoy por hoy factores tecnológicos implican notablemente a las organizaciones, consumidores más necesitados de innovación, y organizaciones con mayores obligaciones de actualizarse para conservar su mercado, contemplan aspectos que son absolutamente necesarios para que la organización periódicamente en sus estados financieros genere reportes interesantes para sus accionistas.

12. PLAN DE INTERVENCIÓN GESTIÓN HUMANA

Teniendo en cuenta la importancia del Departamento de Gestión Humana dentro de la compañía y a pesar de que el resultado obtenido en el diagnóstico MMGO no es del todo crítico, se sugiere implementar acciones que permitan el mejoramiento estructural del departamento así como los procesos de valoración y crecimiento de los empleados dentro de la compañía.

Tabla 5. *Plan de acción Gestión Humana*

COMPONENTE	ACCIÓN	BENEFICIOS	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
GESTIÓN HUMANA	Contratación de profesional especializado en Gestión del Recurso Humano	Garantiza el uso e implementación de herramientas que contribuyan con el desarrollo de los empleados de la organización	Gerente General y Estudiantes de la Universidad EAN	2013	\$ 1,600,000.00
	Implementación del modelo por competencias	Garantiza objetividad y claridad en todos los procesos de gente en la organización y compara entre el desempeño actual y el desempeño esperado		2013 - 2014	\$ 5,000,000.00
	Diseño de plan de integración y bienestar social Ediciones Hispanoamericanas	Ofrece satisfacción por parte de los colaboradores de la organización		2013	\$ 3,075,920.75
				TOTAL	\$ 9,675,920.75

Nota: Elaborado por los autores

12.1 Acción 1: Contratación de Profesional Especializado

Esta acción pretende buscar una persona con las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades al interior de la compañía con el fin de aumentar el desempeño del personal en la organización.

El proceso de selección busca inicialmente dar solución a problemas de adecuación y de eficiencia en el cargo, además de dar una proyección de como será tanto la ejecución como el aprendizaje de este profesional.

El perfil definido por la compañía se describe a continuación.

Cuadro 1. Perfil Requerido

PERFIL GERENTE GESTIÓN HUMANA	
ESTUDIOS REQUERIDOS	PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PSICOLOGÍA O CARRERAS AFINES AL CARGO
EXPERIENCIA LABORAL	MÍNIMO 3 AÑOS EN CARGOS DE GESTIÓN HUMANA
CONOCIMIENTOS NECESARIOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, MANEJO DE IDIOMAS, DERECHO LABORAL, PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
COMPETENCIAS NECESARIAS	LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, GESTIÓN DE CAMBIO

Nota: Elaborado por los autores

Las principales funciones que debe ejercer este gerente son:

Administración de relaciones laborales: Esta labor implica principalmente el asesoramiento a las gerencias de la compañía, velar por la aplicación y el cumplimiento de la legislación laboral y el reglamento interno, participación en la promoción de empleados, actuar como mediador en la resolución de conflictos internos.

Administración del sistema de remuneración: Consiste principalmente en diseñar una estructura salarial interna, donde se pueda evaluar y supervisar el sistema de remuneración, además de valorar el sistema de prestaciones y los beneficios organizacionales.

Elaboración y administración de los programas de capacitación y desarrollo: Se encarga principalmente del diseño y aplicación del plan de capacitación, así como de las estrategias que contribuyan con el desarrollo profesional de los empleados.

Administración del sistema de comunicaciones interno y externo: El factor más importante dentro de esta función es la creación y el mantenimiento de canales de

comunicación que permitan una interacción constante entre los directivos y empleados de la empresa.

12.2 Acción 2: Implementación del modelo por competencias.

Al momento de realizar la implementación de un modelo por competencias la organización podrá establecer y definir perfiles profesionales que estén enfocados a las necesidades de la empresa y que traerá mayor productividad para la misma.

Pasos para la ejecución del modelo por competencias:

- Identificación de los factores clave de la organización.
- Definición del Directorio de Competencias
- Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo
- Evaluación de las competencias personales
- Identificación de la brecha existente
- Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada (Mejía, 2012)

a) Identificación de los factores clave de la organización. Es necesario que los factores clave de la organización reflejen la estrategia. Todos los conocimientos, destrezas y habilidades deben tratarse a nivel individual para identificar las competencias necesarias para cada cargo.

Para Spencer y Spencer (1993), el proceso de definición de la estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir

de los mismos, las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados.

b) Definición del Directorio de Competencias. La definición de las competencias transversales y genéricas para todos los cargos es necesaria para lograr el éxito de la organización.

Se hace pues necesario el planteamiento de estas competencias en un documento donde se especifiquen todas las habilidades requeridas para desempeñarse en el cargo, y que éstas sean reconocidas por todos los integrantes de la empresa.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo. En esta etapa es donde para cada puesto de trabajo se asignan las competencias requeridas para un óptimo desempeño, y a su vez se evalúa que tanto deben estar desarrolladas dichas competencias.

d) Evaluación de las competencias personales. Después de realizar el diseño y análisis correspondientes a los perfiles de la empresa, se debe proceder con la evaluación de las competencias personales.

Para poder identificarlas se hace uso de metodologías como: Evaluaciones 360°, pruebas teórico – prácticas, evaluaciones del superior jerárquicos, entre otras.

e) Identificación de la brecha existente. La implementación de este modelo permite identificar las diferencias existentes entre el diseño del cargo y las competencias que tiene el funcionario que se desempeña en el mismo actualmente.

f) Elaboración de planes de acción. Es en este punto donde la compañía debe identificar correctamente esas brechas con el fin de diseñar programas de capacitación y desarrollo que permitan al empleado adquirir las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo.

Cuadro 2. Implementación del Modelo por Competencias

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO POR COMPETENCIAS	
FASE	DURACIÓN
a) Identificación de los factores clave de la organización.	3 MESES
b) Definición del Directorio de Competencias	5 MESES
c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo	4 MESES
d) Evaluación de las competencias personales	4 MESES
e) Identificación de la brecha existente	3 MESES
f) Elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada	5 MESES
DURACIÓN TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN	24 MESES (2 AÑOS)

Nota: Elaborado por los autores

El modelo de gestión por competencias es la agrupación de las mismas en áreas temáticas o clústeres que representan conductualmente a Rol; También contribuye con el establecimiento de la claridad respecto a los estándares de excelencia.

La aplicación de este modelo Provee las bases del desarrollo individual y de las discusiones de “coaching” con el objeto de mejorar el desempeño. (Nieto, 2010)

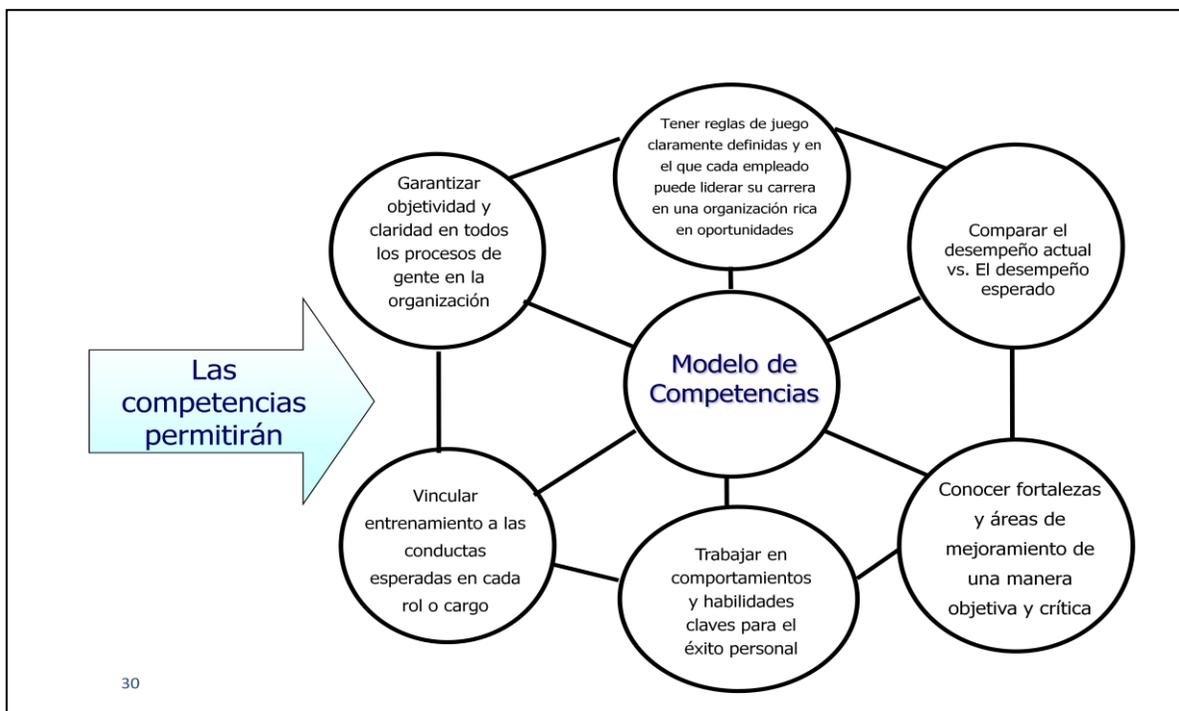


Figura 3. Para que implementar un Modelo de Gestión por Competencias. (Nieto Licht, 2010)

En términos generales la implementación del modelo de gestión por competencias facilitará el diseño de cargos y el proceso de selección de la compañía dependiendo de las competencias de cada empleado.

En la siguiente gráfica se pueden identificar las competencias básicas dependiendo del cargo ocupado en la organización.

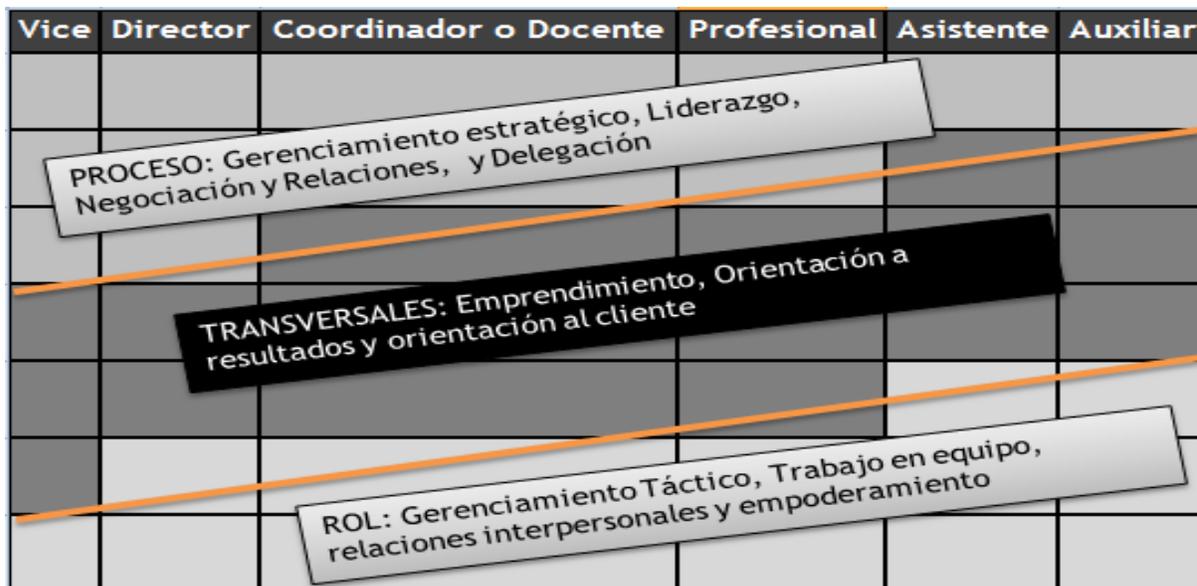


Figura 4. Modelo por Competencias clave. (Nieto Licht, 2010)

12.3 Acción 3: Diseño de Plan de integración y bienestar Ediciones Hispanoamericanas.

Con esta acción se pretende identificar cuáles son las necesidades de los empleados en la organización, y como diseñar un plan de actividades de bienestar que fomenten un buen clima organizacional y motive el desarrollo de sus actividades diarias.

Todo esto se realizará con el fin de mejorar la calidad de vida de los funcionarios, ya que en la empresa no existe actualmente un programa de acompañamiento constante para los mismos.

Cuadro 3. *Plan de Bienestar Ediciones Hispanoamericanas*

PLAN DE BIENESTAR EDICIONES HISPANOAMERICANAS	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Celebración de fechas especiales	Mediante esta actividad se pretende reconocer al empleado fechas especiales como cumpleaños, quinquenios, día del trabajo, día del niño, entre otros
Convenios con caja de compensación familiar	Con estos convenios se pretende buscar tarifas especiales en los centros vacacionales o en los centros de entretenimiento de la ciudad con el fin de fomentar la actividad física y la integración familiar
Actividades ecológicas	Programar visitas ecológicas para los empleados y sus familias, haciendo énfasis en la responsabilidad ambiental
Jornadas de vacunación con apoyo de la EPS	En épocas de cambios climáticos, con el apoyo de las EPS, fomentar la prevención de enfermedades para los empleados y sus familias
Programas de Vacaciones recreativas	Gracias a los convenios con la caja de compensación familiar, se pretende diseñar planes de vacaciones para los hijos de los funcionarios entre los 5 y los 14 años.
Creación de comité de convivencia	Con el fin de evitar los conflictos internos, se creará un comité de convivencia donde puedan ser tratadas las diferencias existentes entre los funcionarios de la organización

Nota: Elaborado por los autores

13. PLAN DE INTERVENCIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tabla 6. *Plan de acción Direccionamiento Estratégico*

COMPONENTE	ACCIÓN	BENEFICIOS	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO	COSTO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Realización de análisis DOFA	Identificación de Amenazas y oportunidades en el mercado; fortalezas y debilidades a nivel interno	Gerente General, Gerentes de Departamento, Representantes de los trabajadores, Estudiantes Universidad Ean.	1 MES	\$ 1,354,208.91
	Mejoramiento de Misión Y Visión	Alineación de la estrategia al cumplimiento de los objetivos	Gerente General, Gerentes de Departamento, Estudiantes Universidad Ean.	1 MES	\$ 967,292.08
		Mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la compañía			
	Definición de Valores Corporativos	Creación de sentido de pertenencia.	Gerente General, Gerentes de Departamento, Estudiantes Universidad Ean.	1 MES	\$ 1,547,667.32
		Fomento del trabajo con base en los valores corporativos			
TOTAL					\$ 3,869,168.30

Fuente: Elaborado por los autores

13.1 Acción 1: Análisis DOFA

La realización de un Análisis DOFA dentro de la organización permitirá identificar los factores internos que afectan o contribuyen al desarrollo de la compañía, y los elementos externos que intervienen en el crecimiento de la empresa en el mercado y de las nuevas oportunidades que se están generando.

Cuadro 4. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Nota: (Lopez, 2012)

Después de la identificación y desarrollo de la matriz, es de vital importancia plantear y ejecutar estrategias que mejoren el desempeño de la organización.

A continuación se describen dichas estrategias.

La Estrategia DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. (Lopez, 2012)



Figura 5. Análisis DOFA. Elaborado por los autores

Debilidades

Valores Corporativos. El sistema de valores corporativos es prácticamente nulo lo que aumenta las posibilidades de que la empresa o sus funcionarios tomen decisiones erradas frente a situaciones de conflicto, se busca fortalecer el sistema de valores para asegurar que frente a dichas situaciones cada uno de los funcionarios y en general la empresa actúe de acuerdo a un esquema de valores y principios que destaquen su actuación en el mercado, y que además su promulgación permanente se refleje en un mejoramiento de percepción y prestigio con cada uno de sus stakeholders.

Canales incompletos de información. La planeación estratégica, la misión y visión no son canalizados o comunicados a través de un medio masivo de comunicación para los funcionarios, se evidencia parcialidad en el conocimiento de las estrategias de la compañía.

Inexistencia de programas de bienestar. No hay evidencia de la ejecución de planes que permitan la interacción de los funcionarios de la compañía. Se hace notorio que los empleados necesitan este tipo de programas, así lo manifiestan en las entrevistas de diagnóstico.

Fortalezas

Reconocimiento en el sector. Gracias a los años de trayectoria de la empresa es evidente el reconocimiento que posee en el sector, siendo ésta una ventaja frente a los competidores.

Personal Calificado. Cuenta con el personal idóneo para la planeación, quienes formulan diversos escenarios y plantean los indicadores adecuados para la consecución de los objetivos trazados

Elementos diferenciadores en el mercado. Ediciones Hispanoamericanas es reconocida por su cumplimiento y satisfacción de los clientes. Así como el amplio portafolio de productos ofrecidos gracias a los convenios existentes.

Mercado de constante crecimiento. Gracias a la necesidad del aprendizaje de una segunda lengua, Ediciones Hispanoamericanas ha logrado aumentar su número de clientes.

Desarrollo del máximo potencial del talento humano. Involucrar a los funcionarios de manera más cercana a cada uno de los objetivos o finalidades de la empresa permitiría explorar el máximo de las capacidades de cada una de las personas que componen la compañía haciendo que estas mismas las pongan al servicio de sus responsabilidades y objetivos para con la compañía.

Oportunidades

Crecimiento de la necesidad de una segunda lengua. La necesidad del mercado es una gran oportunidad para la obtención de nuevos clientes para la empresa.

Desarrollo de nuevas tecnologías. El desarrollo de nuevas tecnologías, permite que la empresa diseñe nuevos productos que permita llegar a nuevos clientes.

Creación de nuevos institutos de Idiomas. Es posible realizar alianzas estratégicas con los nuevos institutos de idiomas, con el fin de convertirse en proveedores de los mismos.

Necesidad de los estudiantes por viajar al exterior. Gracias al crecimiento de oportunidades a nivel de educación, los estudiantes necesitan estar capacitados en idiomas para poder lograr un desempeño óptimo.

Amenazas

Crecimiento de los competidores. El mercado ha presentado nuevos modelos de capacitación en el idioma inglés, los más nuevos son los programas on-line.

Incursión de Idiomas diferentes al inglés en la educación. Pese a la importancia del idioma inglés, han incursionado al mercado otras lenguas como el francés, alemán, mandarín entre otros. Las preferencias de los estudiantes también apuntan a estas nuevas culturas.

Reducción de precios en las escuelas de inglés. Los institutos de inglés cada vez disminuyen más sus precios, además el material de apoyo utilizado es elaborado por los mismos institutos.

Estrategia DA

Con la aplicación de las rutas de mejoramiento propuestas se pretenden definir los valores corporativos de la organización, además de fortalecer los canales de comunicación existentes dentro de la organización, también se realiza el diseño de los programas de bienestar que permitirán mejorar el clima organizacional.

Con respecto al crecimiento de los competidores se pretende crear alianzas estratégicas que permitan incursionar en estos institutos como proveedores del material de apoyo necesario para la ejecución de sus programas.

Estrategia DO

Realización de alianzas estratégicas con centros de idiomas, universidades, colegios, empresas entre otros.

Estrategia FA

Gracias al reconocimiento en el sector es posible destacarse de los competidores, por la calidad del servicio y la calidad de los productos ofrecidos, además el contar con personal calificado permitirá a la organización si es necesario incursionar en otros idiomas una ejecución exitosa en dicho planteamiento.

Estrategia FO

Incursionar en el mercado con productos de otros idiomas además del inglés, aprovechar el uso de las nuevas tecnologías para seguir con la capacitación y el desarrollo de los empleados de la compañía, brindar acompañamiento a los estudiantes que estén en busca de oportunidades en el exterior.

13.2 Acción 2: Mejoramiento de Misión y Visión:

Establecer y difundir una misión clara en la organización redundando en funcionarios más acertados a la hora de ejecutar sus tareas y por supuesto permite evaluar mucho mejor a los colaboradores.

Es necesario establecer una misión contundente desarrollando de forma previa las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son nuestros mayores productos y servicios?

¿Cuáles son nuestros valores y principios?

¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Establecer una mejor visión permitirá mostrar al equipo de colaboradores la dirección en la que se enfoca la organización.

En el desarrollo y mejoramiento de la visión se hace necesario:

1. Alinear los objetivos de la empresa con los personales de cada colaborador.
2. Establecer motivadores para el cumplimiento de la visión.
3. Generar la suficiente articulación con los retos y compromisos de cada cargo.
4. Entablar compromisos y objetivos retadores para cada cargo.



Figura 6. Mejoramiento Misión y Visión. Elaborado por los autores

13.3 Acción 3: Definición de valores corporativos:

Establecer valores corporativos permitirá establecer el cómo hacer y lograr los objetivos en los que se hace necesario cumplir con unos principios suficientemente robustos

que se identifiquen plenamente con la misión y visión que además permitan identificar y comprometer a los colaboradores con la organización.

Es importante que a través de la ejecución de ésta acción se promuevan usando los canales y estrategias más adecuadas, que dichos valores se promulguen desde la gerencia y sean usados como instrumento o herramienta gerencial para generar un liderazgo y trabajo en equipo positivo.

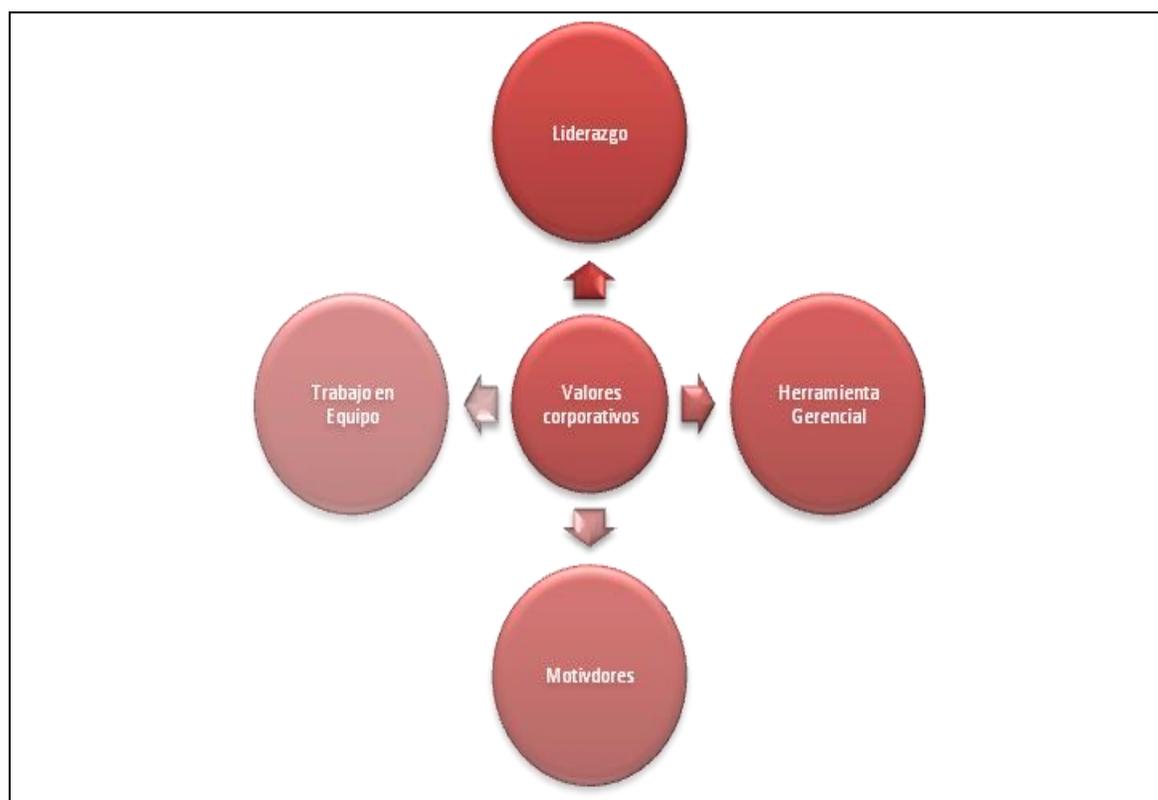


Figura 7. Valores Corporativos. Elaborado por los autores

Para el planteamiento de los valores corporativos es necesario diseñar, comunicar y ejecutar de forma estratégica los elementos mostrados en la gráfica 30 de tal modo que se cumpla con la conducta u objetivo deseado, el cual implica el aumento en el nivel de confianza de cada uno de los stakeholders de la empresa, en tanto se toman en consideración los siguientes aspectos:

1. Diseñar un esquema de valores y principios
2. Divulgar a través de circulares internas ó canales de comunicación usados por la totalidad de los colaboradores.
3. Realizar el debido seguimiento para asegurar el conocimiento de dicho esquema.
4. Establecer compromisos alineados con el esquema de valores y principios deseados.
5. Generar las respectivas retroalimentaciones y aplicar el esquema en las valoraciones de cada uno de los empleados para que dicho resultado apoye la toma de decisiones frente al personal de la empresa.

14. PLAN DE INTERVENCIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 7. *Plan de intervención cultura organizacional*

COMPONENTE	ACCIÓN	BENEFICIOS	RESPONSABLE	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Realizar Diagnóstico que permita identificar el grado en el que se encuentra frente a los temas de capacitación	Alineación de la estrategia al cumplimiento de objetivos	Gerente General, Estudiantes Universidad Ean	2 Meses	\$1,857,200.78
	Realizar Jornadas de capacitación enfocadas al liderazgo y fortalecimiento de la cultura organizacional	Identificar las debilidades y fortalezas existentes dentro del grupo de colaboradores		6 Meses	\$1,392,900.59
	Diseñar un plan de reconocimiento por los resultados obtenidos durante la capacitación	Creación de sentido de pertenencia hacia la organización		2 Meses	\$ 928,600.39

Nota: Elaborado por los autores

14.1 Acción 1: Diagnóstico de habilidades

Gracias a la realización del diagnóstico, se podrán identificar en qué nivel de desarrollo se encuentran cada uno de los temas a tratar en la capacitaciones, todo esto con el fin de que sean más provechosas para cada uno de los funcionarios de la organización.

Cuadro 5. Programa de Diagnóstico

PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO			
DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACCIÓN	TIEMPO
Disciplina	Identificar el grado de disciplina con el que los funcionarios realizan sus labores diarias dentro de la organización	Toma de tiempos y control sobre los procesos desarrollados en cada departamento	2 Meses
Liderazgo	Reconocer e identificar quienes presentan un mayor grado de liderazgo dentro de la compañía.	Realización de Talleres donde todos los funcionarios Lideren en un momento determinado su grupo.	4 Meses
Valores Corporativos	Identificar qué miembros de la empresa reconocen plenamente los valores de la compañía, y en que funcionarios se deb enfocar los esfuerzos en capacitación.	Realización de entrevistas donde se indague por los valores corporativos de la compañía y la importancia de los mismos en la ejecución de las tareas diarias	2 Meses
Innovación Empresarial	Identificar el grado de creatividad de los empleados de la organización	Realizar Talleres donde se evidencie el grado de creatividad de cada uno de los funcionarios	2 Meses

Nota: Elaborado por los autores.

14.2 Acción 1: Realización de Jornadas de capacitación

Dentro de los programas de desarrollo para los trabajadores, se encuentran las jornadas de capacitación donde el objetivo principal es brindar conocimientos en aspectos técnicos, estratégicos, organizacionales entre otros.

De acuerdo a (Morales, 2004)

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o

desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades. (p. 2)

Estas jornadas de capacitación están diseñadas para todos los funcionarios de la compañía sin importar el cargo ocupado en la misma

Los principales Objetivos del programa de capacitación y desarrollo son:

- Preparación de los funcionarios de la organización.
- Brindar Oportunidades de Desarrollo a los integrantes de la empresa.
- Renovación en la actitud y compromiso de los colaboradores hacia la organización.

Todo esto se realizará con el fin de que los funcionarios de la empresa sean más competentes y hábiles en el desarrollo de las actividades. Además de potenciar las habilidades existentes en cada uno de ellos, y estas permitan a su vez un crecimiento sostenible de la organización

Cuadro 6. Programa de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
PROGRAMA	OBJETIVO	ACCIÓN	TIEMPO
Disciplina	Dar a conocer los lineamientos esenciales que fomenten la disciplina en el lugar de trabajo, y cómo esta permitirá la ejecución de las tareas de una manera exitosa	Realizar 1 charla semestral donde se haga énfasis de la importancia de la disciplina en el desarrollo de las actividades	NA
Liderazgo	Brindar herramientas a todos los funcionarios que les genere confianza en sí mismos y se conviertan en líderes de las actividades que cada uno de ellos realiza diariamente	Iniciar un proceso de coaching con los funcionarios de la compañía	6 MESES
Valores Corporativos	Fortalecer la presencia de los valores corporativos de la compañía en las actividades realizadas por los empleados, y cómo éstos influyen en el crecimiento sostenible de la compañía	Realizar 3 charlas anuales sobre la importancia de los valores corporativos en una organización	NA
Innovación Empresarial	Ofrecer espacios de interacción con todos los integrantes de la organización.	Realizar visitas a semilleros de investigación, así como estudios de caso.	6 MESES

Fuente: Elaborado por los autores

14.3 Acción 3: Plan de reconocimientos

La finalidad de este programa, es la de poder reconocer a los empleados que se destaquen en los procesos de capacitación, motivando así tanto la auto capacitación como la capacitación de todo el grupo.

Todo esto generará en el empleado un alto grado de sentido de pertenencia hacia la organización, compromiso y confianza para su desarrollo personal y profesional.

Dentro de los cuatro procesos de capacitación, cada capacitador estará encargado de llevar un control sobre el desempeño de los empleados, al final de cada uno de estos programas de capacitación se realizará una reunión anual donde se premie a los empleados más destacados en esas 4 categorías.

Dentro de los reconocimientos están:

- 2 Días Libres en el año.
- Reconocimiento especial en la hoja de vida del funcionario.

15. PLAN DE INTERVENCIÓN DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

Tabla 8. *Plan de intervención innovación y conocimiento*

COMPONENTE	ACCIÓN	BENEFICIOS	RESPONSABLES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	COSTO	
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	Capacitación sobre innovación	La organización flexibiliza su estructura y procesos haciendo más participativos a los colaboradores Se logra establecer como política la creatividad e innovación sostenibles en el corto, mediano y largo plazo	Director de recursos humanos y Consultor en innovación	6 MESES	\$ 2,050,659.20	
	Adquisición de nuevas tecnologías	Aumento de productividad operativa de la empresa Crecimiento y accesibilidad a las bases de datos e información necesaria para la creación y ejecución de nuevas estrategias Mayor calidad en las labores operativas asignadas a cada uno de los cargos responsables de los procesos en la empresa	Gerente General y Director Financiero	1 AÑO	\$ 9,227,966.40	
	Estructurar un área dedicada a la innovación	Contribución del área para aumentar los ingresos de la empresa Se aprovecha el máximo posible de las capacidades del talento humano Ventaja competitiva en el mercado de comercialización frente a los competidores.	Gerente General y consultor en innovación	4 MESES	\$ 2,460,791.04	
	Implementar un plan estratégico para el desarrollo de un producto o servicio	Genera una ruta definida para establecer compromisos y tiempos en el cumplimiento del desarrollo Ventaja competitiva sobre los competidores al introducir un nuevo producto o servicio Aumento de ingresos causados por el ingreso al mercado del nuevo producto	Gerente General y consultor en innovación	6 MESES	\$ 2,665,856.96	
	Establecer proyectos innovadores para el área de logística y mercadeo	Reducción en costos del área de logística Mayor calidad en el servicio al cliente	Gerente General y consultor en innovación	4 MESES	\$ 4,101,318.40	
	TOTAL					\$ 20,506,591.99

Nota : Elaborado por los autores

15.1 Acción 1: Capacitación sobre innovación

Se hace necesario en primera medida propiciar los espacios a fin de establecer la dirección y conocimiento adecuado para la ejecución de los programas descritos en la acción 3, 4 y 5 para ello es necesario tener en cuenta las seis formas de aprender a continuación descrito:

	APPROACH	TECHNIQUES USED
	6. TEACHING	Mentoring, Manager Assistance, online coaching
	5. DOING	Simulations, on the job exercises, labs, web interactive, scenarios
	4. WATCHING	Demonstrations, instructor, Video Replays, Animations, Scenarios
	3. HEARING	Lectures, Discussions, Audio, Webinars
	2. SEEING	Graphics, Images, Videos
	1. READING	Web Pages, Books, Documents

Tomado de Blended Learning Book

Figura 8. Capacitación sobre innovación. Blended Learning Book

Será necesario contratar al personal adecuado para dar el enfoque correcto en innovación y desarrollo, una vez se realicen las capacitaciones se obtendrán beneficios como la participación objetiva y activa de los colaboradores, adicional a ello aumentar la competencia creativa y sostenible de la organización.

De otra parte se hace fundamental alinear de manera adecuada el aprendizaje con los objetivos de la empresa, estableciendo entonces de manera estratégica el proceso de capacitación:



Figura 9. Objetivos Estratégicos de la empresa. (Nieto Licht, 2010)

15.2 Acción2: Adquisición de nuevas tecnologías

La innovación ha tomado gran fuerza a través de la aplicación de nuevas tecnologías, se hace necesario contar con la tecnología y la infraestructura necesaria para atender oportunidades como seminarios, foros, conferencias y capacitaciones virtuales realizadas desde otra parte del mundo.

15.3 Acción 3: Estructurar un área dedicada a la innovación

Debido al crecimiento constante del mercado y de la competencia, se hace necesario para las compañías definir elementos diferenciadores que les genere un mayor reconocimiento en el mercado y a su vez un crecimiento sostenible.

El crecimiento de la competitividad, la productividad y la necesidad de diferenciación se convierten en la razón primordial del porqué se debe innovar en la compañía. Debe tenerse en cuenta que esta innovación debe presentarse en todas las áreas de la empresa, no sólo para el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también para el mejoramiento de procesos donde se pueda lograr una mayor eficiencia.

Cuadro 7. Estructuración de área de innovación

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Selección de un integrante por cada departamento	De cada uno de los departamentos se elegirá el integrante que tenga mayor creatividad enfocada al objeto social de la compañía, a su vez debe tener la capacidad de recibir ideas de sus compañeros y ponerlas en conocimiento de los demás integrantes del departamento de innovación.
Participación activa en conferencias y foros	Se realizarán convenios con entidades como el SENA donde brinden a los empleados capacitaciones y tengan la oportunidad de participar en muestras empresariales donde se ponga en conocimiento el tema de innovación.
Definición de objetivos de innovación	Después de integrar el departamento se deben establecer los objetivos del mismo, planteando indicadores que permitan identificar la evolución de los nuevos procesos, productos o servicios.

Nota : Elaborado por los autores

15.4 Acción 4: Implementar un plan estratégico para el desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Debido al cambio constante en el uso de las tecnologías y a los nuevos modelos de ventas, se hace necesario para la empresa Ediciones Hispanoamericanas desarrollar un plan estratégico junto con el área de innovación donde se pueda identificar una nueva metodología de venta y el ofrecimiento de nuevos productos y servicios para los clientes. Que a su vez permitirá llegar a nuevos mercados.

Cuadro 8. Acciones de Desarrollo

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Desarrollar nuevos modelos de venta	Implementar modelos de venta en línea que eviten tanto al cliente como al vendedor desplazamientos innecesarios, sin embargo no se dejará de lado el contacto con el cliente pues es éste que el permite fortalecer las relaciones en el largo plazo.
Recocer las necesidades de los clientes actuales	Debido al tiempo limitado que tienen los clientes, se deben desarrollar productos como Video - Talleres, Foros en Línea, Audio Libros entre otros, con el fin de abarcar a un mayor número de usuarios en un tiempo y espacio más corto.

Nota: Elaborado por los autores

15.5 Acción 5: Establecer proyectos innovadores para el área de logística y mercadeo

Debido a que el objeto social de la compañía es el comercio al por menor de libros de inglés se deben proponer acciones que permitan el mejoramiento en los procesos actuales con el fin de lograr una mayor eficiencia y satisfacción tanto para el cliente como para la empresa.

Cuadro 9. Proyectos logística y mercadeo

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Disminución de costos	La implementación de nuevos modelos de venta como lo propuesto con las ventas on-line permitirá una reducción en los costos, ya que se evitará el amplio desplazamiento de los vendedores.
Desarrollar programas de servicio al cliente	Realizando un trabajo coordinado con el área de servicio al cliente, se pretende diseñar programas como: acompañamiento constante en la culminación de los textos, encuestas virtuales de servicio, Línea de servicio al cliente. Salas de lectura entre otros

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 9. (Continua)

CRONOGRAMA DE LA INVERSION		CRONOGRAMA DE LA INVERSION								
PORCENTAJE DE LA INVERSIÓN		3%	3%	3%	8%	6%	6%	5%	2%	2%
PERIODO		nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14
INFORME INTEGRAL		\$ 1,352,710.37	\$ 1,352,710.37	\$ 1,043,176.90	\$ 3,025,480.79	\$ 2,315,637.23	\$ 2,315,637.23	\$ 1,982,303.89	\$ 786,086.03	\$ 786,086.03
GESTIÓN HUMANA		\$ 333,333.33	\$ 333,333.33	\$ 333,333.33	\$ 333,333.33	\$ 333,333.33	\$ 333,333.33			
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO										
TOTAL INVERSION DEL PERIODO		\$ 309,533.46	\$ 309,533.46							
CULTURA ORGANIZACIONAL										
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO		\$ 709,843.57	\$ 709,843.57	\$ 709,843.57	\$ 2,692,147.46	\$ 1,982,303.89	\$ 1,982,303.89	\$ 1,982,303.89	\$ 786,086.03	\$ 786,086.03
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		0.5%	0.5%	0.4%	1.2%	0.9%	0.9%	0.8%	0.3%	0.3%
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	PERIODO DEL AÑO	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	INGRESOS OPERACIONALES DEL PROYECTO	\$ 2,362,962.41	\$ 2,362,962.41	\$ 1,822,258.39	\$ 5,285,017.08	\$ 4,045,037.18	\$ 4,045,037.18	\$ 3,462,758.70	\$ 1,373,162.93	\$ 1,373,162.93
	COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	DEPRECIACION	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44
	AMORTIZACION DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	UTILIDAD ANTES DE TAX E INTERESES	\$ 2,209,162.97	\$ 2,209,162.97	\$ 1,668,458.95	\$ 5,131,217.64	\$ 3,891,237.74	\$ 3,891,237.74	\$ 3,308,959.26	\$ 1,219,363.49	\$ 1,219,363.49
	INVERSIONES	\$ 1,352,710.37	\$ 1,352,710.37	\$ 1,043,176.90	\$ 3,025,480.79	\$ 2,315,637.23	\$ 2,315,637.23	\$ 1,982,303.89	\$ 786,086.03	\$ 786,086.03
	RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TAX	\$ 773,207.04	\$ 773,207.04	\$ 583,960.63	\$ 1,795,926.18	\$ 1,361,933.21	\$ 1,361,933.21	\$ 1,158,135.74	\$ 426,777.22	\$ 426,777.22
	UTILIDAD NETA	\$ 1,435,955.93	\$ 1,435,955.93	\$ 1,084,498.32	\$ 3,335,291.47	\$ 2,529,304.53	\$ 2,529,304.53	\$ 2,150,823.52	\$ 792,586.27	\$ 792,586.27
FLUJO DE CAJA LIBRE		\$ 237,045.01	\$ 237,045.01	\$ 195,120.85	\$ 463,610.11	\$ 367,466.74	\$ 367,466.74	\$ 322,319.07	\$ 160,299.68	\$ 160,299.68

CRONOGRAMA DE LA INVERSION		CRONOGRAMA DE LA INVERSION				
PORCENTAJE DE LA INVERSIÓN		1%	1%	1%	1%	100%
PERIODO		ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	TOTAL
INFORME INTEGRAL		\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 38,691,683.00
GESTIÓN HUMANA						\$ 9,672,920.75
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO						\$ 3,869,168.30
CULTURA ORGANIZACIONAL						\$ 4,643,001.96
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO		\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 20,506,591.99
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	15.2%
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	PERIODO DEL AÑO	18	19	20	21	24
	INGRESOS OPERACIONALES DEL PROYECTO	\$ 776,135.57	\$ 776,135.57	\$ 776,135.57	\$ 776,135.57	\$ 67,588,003.22
	COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	DEPRECIACION	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44	\$ 153,799.44
	AMORTIZACION DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	UTILIDAD ANTES DE TAX E INTERESES	\$ 622,336.13	\$ 622,336.13	\$ 622,336.13	\$ 622,336.13	\$ 67,434,203.78
	INVERSIONES	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ 444,309.49	\$ -
	RECUPERACION DE LA INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TAX	\$ 217,817.65	\$ 217,817.65	\$ 217,817.65	\$ 217,817.65	\$ 23,601,971.32
	UTILIDAD NETA	\$ 404,518.48	\$ 404,518.48	\$ 404,518.48	\$ 404,518.48	\$ 43,832,232.45
FLUJO DE CAJA LIBRE		\$ 114,008.43	\$ 114,008.43	\$ 114,008.43	\$ 114,008.43	\$ 43,986,031.89

Nota: Elaborado por los autores.

La empresa el pasado año 2011 produjo una utilidad operativa de \$386.916.830. De acuerdo al costo estimado requerido para cada uno de los proyectos a emprender se requiere un máximo del 10% es decir \$38.691.683 de la utilidad operativa, esperando aumentar con ello la competitividad en cada uno de los componentes y en general de la empresa, aunque puntualmente la ejecución de cada uno de los proyectos generará un crecimiento en cada uno de los componentes a un estadio 4 (maduración) es decir una calificación de 92, dicho aumento en la competitividad generará un crecimiento del 15% en competitividad sobre la operación general de la empresa, el cuál será reflejado en reducción de costos y aumento de ingresos de acuerdo a la ejecución de los proyectos en cada componente; esperando así aumentar en un 15% la utilidad operativa obtenida del año 2011.

El cuadro 18 ilustra un crecimiento competitivo del 15%, resultado de la variación del escenario actual al escenario meta en el informe integral de la compañía; y dicha variación producida por el crecimiento y variación en cada uno de los proyectos ejecutados en los 4 componentes ya propuestos, *Gestión humana, Direccionamiento estratégico, cultura organizacional e innovación y conocimiento*, indicando además el escenario meta de cada uno de los proyectos y la variación, resultado de lograr el escenario meta en cada componente.

Como resultado de la evaluación del proyecto a través de los flujos de caja presentados previamente se obtuvo una TIR del 14%, lo que hace viable el proyecto, desde el punto de vista financiero.

La **Tasa Interna de Retorno** es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a **mayor TIR, mayor rentabilidad**. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un **proyecto de inversión**. (Gonzalez, 2012)

Tabla 11. Tasa Interna de retorno

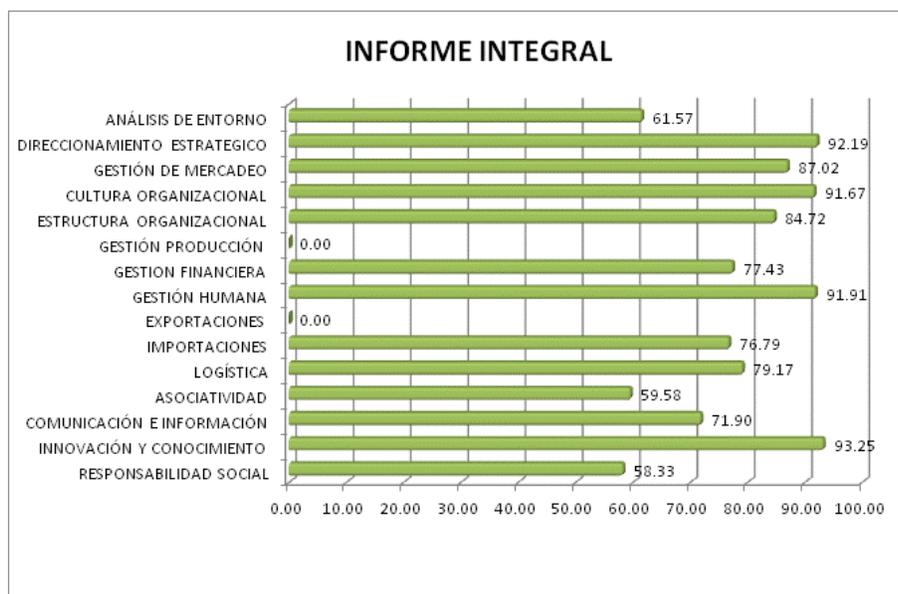
	PORCENTAJE DE LA INVERSIÓN	17%
	PERIODO	feb-13
	INFORME INTEGRAL	\$ 6,512,345.20
	GESTIÓN HUMANA	\$ 1,933,333.33
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	\$ 3,869,168.30
	CULTURA ORGANIZACIONAL	
	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	\$ 709,843.57
	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO	
	PERIODO DEL AÑO	0
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	INGRESOS OPERACIONALES DEL PROYECTO	
	COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO	
	DEPRECIACION	
	AMORTIZACION DE DIFERIDOS	
	UTILIDAD ANTES DE TAX E INTERESES	
	INVERSIONES	
	RECUPERACION DE LA INVERSION	
	TAX	35%
	UTILIDAD NETA	
	FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 6,512,345.20
TIR	11%	

Nota: Elaborado por los autores.

16.2 Metodología usada para el planteamiento de los escenarios meta:

De acuerdo a cada una de los planes de acciones aplicados a la organización se obtuvo un resultado ponderado del informe integral con un resultado de 67%, de igual forma, definiendo y planteando los escenarios meta se aplicó nuevamente la matriz donde se recalificaron y estimaron cada uno de los componentes que fueron sujeto de modificaciones con la ejecución de los planes de acción para determinar un escenario meta; teniendo en cuenta los indicadores deseados, luego de ello se estimó que es posible el crecimiento del 15% en la competitividad de la empresa, como también es posible que luego de la ejecución de cada uno de los ya mencionados planes se obtenga un aumento del 15% en la utilidad operativa como beneficio esperado, lo que se ilustra en la tabla 10 (*Retorno de la inversión*). De otra parte obtener un porcentaje de 79% en la ponderación del informe integral, se da como

resultado de la ejecución de los planes de acción en cada uno de los componentes, por cuanto cada uno de ellos fueron vulnerables de cambios en la calificación competitiva a través de la matriz (MMGO), obteniendo los siguientes resultados.



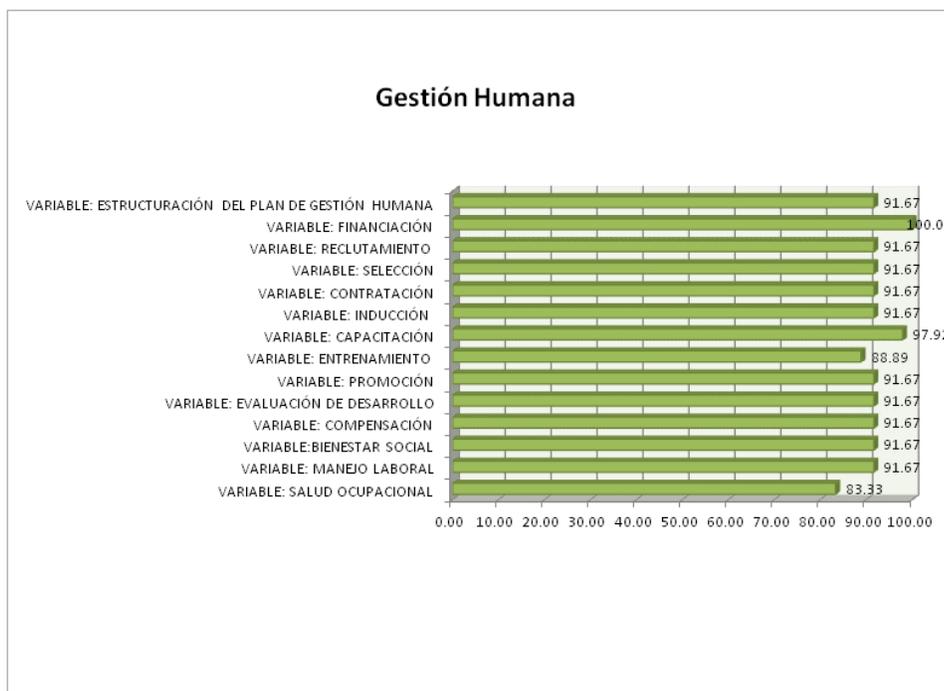
Grafica 18, Informe integral (Aplicando rutas de mejoramiento)



Grafica 19, Componente de direccinamiento estratégico (Aplicando rutas de mejoramiento)



Grafica 20, Componente de Cultura Organizacional (Aplicando rutas de mejoramiento)



Grafica 21, Componente de Gestión Humana (Aplicando rutas de mejoramiento)



Grafica 22, Componente de Innovación (Aplicando rutas de mejoramiento)

El 15% del crecimiento esperado se da entre la diferencia del promedio del informe integral actual que es 67 al 79 que se espera obtener después de realizar las rutas de mejoramiento planteadas, que dan como resultado de los escenarios meta propuestos para los 4 componentes anteriormente mencionados. Se espera que para los componentes de Direccionamiento Estratégico, Gestión Humana, Cultura Organizacional e Innovación y Conocimiento se obtenga una calificación de 92.

Esta calificación generará un aumento en el informe integral de un promedio de 79 teniendo las demás variables constantes.

17. CRONOGRAMA

Cuadro 10. Cronograma

COMPONENTE	ACCIÓN	RESPONSABLE	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	
GESTIÓN HUMANA	Contratación de profesional especializado en gestión humana	Gerente General, Estudiantes Universidad Ean.																								
	Implementación del modelo por competencias																									
	Diseño de Plan de Integración y Bienestar social																									
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Realización de Análisis DOFA	Gerente General, Gerentes de Departamento, Representantes de los trabajadores, Estudiantes Universidad Ean.																								
	Mejoramiento de Misión y Visión																									
	Definición de Valores Corporativos																									

COMPONENTE	ACCIÓN	RESPONSABLE	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	
CULTURA ORGANIZACIONAL	Realizar Diagnóstico que permita identificar el grado en el que se encuentra frente a los temas de capacitación	Gerente General, Gerentes de Departamento, Representantes de los trabajadores, Estudiantes Universidad Ean.																								
	Realizar Jornadas de capacitación enfocadas al liderazgo y fortalecimiento de la cultura organizacional																									
	Diseño de plan de reconocimiento por resultados obtenidos en la capacitación																									
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	Capacitación sobre innovación	Director de Recursos Humanos y Consultor en innovación																								
	Adquisición de nuevas tecnologías	Gerente general y Director Financiero																								
	Estructuración área de innovación	Gerente general y consultor en innovación																								
	Implementación de plan Estratégico para desarrollo																									
Establecimiento de proyectos innovadores																										

Nota : Elaborado por los autores

18. CONCLUSIONES

- Por medio de la aplicación del modelo MMGO, se lograron identificar 4 áreas donde la empresa puede enfocar sus esfuerzos para lograr un crecimiento sostenible de la misma.
- Mediante el análisis y aplicación de los modelos, fue posible una crear planes de intervención para los departamentos que se identificaron como deficientes.
- La interacción con los miembros de la compañía es de vital importancia para la aplicación del modelo MMGO y para la obtención de información verídica.
- El poder de decisión de la compañía está centralizado en la gerencia general de la misma.
- No existe un modelo aplicado a la Gestión Humana de la empresa.
- La compañía no tiene valores corporativos establecidos de manera formal.
- No existen programas de liderazgo dentro de la empresa que coadyuven a la consecución de objetivos.

19. RECOMENDACIONES

- Es necesario alinear los objetivos de los funcionarios con los objetivos y estrategias de la compañía para lograr un crecimiento sostenible de la misma.
- El desarrollo de una misión y visión más concretas ayudará a que el planteamiento de objetivos sea más alcanzable.
- Fomentar programas de capacitación generará sentido de pertenencia entre los colaboradores lo que redundará en mayor compromiso con los objetivos de la compañía.
- Establecer unos valores corporativos en la empresa ayudará en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Realizar inversión en nuevas tecnologías permitirá a la compañía llegar a nuevos nichos de mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff. (1965). *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: Mc Graw-Hill.
- Beltran. (2000). *Direccionamiento estrategico*. Bogotá: Norma.
- Camejo, A. (s.f.). *Evaluacion del desempeño*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf
- Chandler. (1962). *Strategic and Structure Press Cambridge*. Canada: Press Cambridge.
- Clavijo. (2012). *Comercio al por menor: Cierre 2011 y perspectivas 2012*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de www.anif.co/sites/default/files/uploads/May3-12.pdf.
- Cuesta. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Brasil: Paidos.
- Del Castillo. (2012). *Cultura Organizacional*. Peru: Paidos.
- Delgado. (2005). *PIB*. Bogotá.
- Dolan. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Bogotá: Norma.
- Enriquez. (2010). *Fines de la innovación empresarial*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de www.ciberopolis.com/2011/09/12/%C2%BFque-es-una-innovacion-empresarial/
- García, Sánchez, K. y Zapata, A. (2008). *Compiladores. Perspectivas Teóricas*. Mexico: Norma.
- Gonzalez. (2012). *TIR Y VAN Cálculo y concepto*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de <http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>

- Lopez. (2012). *Metodologia para el analisis DOFA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf Recuperado Noviembre 2012
- Mejia. (2012). *Modelo por competencias*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf
- Mora. (2012). *Analisis DOFA*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de www.trabajo.com.mx/analisis_swot_o_foda.htm
- Mora. (2010). *gestion del conocimiento empresarial* . Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de www.topicos-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2010/01/18/
- Morales. (2004). *Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos* . Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de *Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos (2004)* www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecursoshumanos/ Recuperado Noviembre 2012
- Morales y Ramírez. (2011). *Cultura Organizacional y estilos de dirección orientados al mercado* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Nieto Licht. (2010). *Modelo por Competencias*. Mexico: Paidos.
- Palacios. (2010). *Dirección estratégica*. Mexico: Paidos.
- Pérez U, Velázquez C, Castellanos, Garzón, Vargas. (2002). *MMGO, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Mexico: Ediciones Hispanoamericanas.
- Porter. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Ed. Free Press. New York, Ed. Free Press: Ed. Free Press.
- Rodriguez. (2012). *Muestra Mensual de Comercio al por menor*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmcm/bol_mmcm_ago12.pdf

Schein. (2007). *El liderazgo y cultura empresarial*. Mexico: Editorial Plaza y Janes Editores

Schein. (2001). *El liderazgo y la cultura empresarial*. Mexico: Editorial Plaza y Janes Editores

Schumpeter. (1942). *Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico*.

Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Tellez. (2012). *Economía Colombiana, entre las de mayor crecimiento mundial*. Recuperado

el 14 de Octubre de 2012, de www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-las-mayor-crecimiento-mundial

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Andrés Fernando Morales Sanabria

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.016.014.374.

Nombre Completo Laura Marcela García Fonseca

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1.014.200.354.

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Modelo de Modernización en la Gestión de las Organizaciones
aplicado a la empresa Ediciones Hispánicoamericanas.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Andrés Morales</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Laura García</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1016014374</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1014200354</u>
FACULTAD: <u>Adm. de Empresas</u>	FACULTAD: <u>Administración de Empresas</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Adm de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración de Empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Enero 30 2013

Hotmail - laura_fon89@ht... x i love pdf - Buscar con Go... x

bl174w.blu174.mail.live.com/default.aspx#/mail/InboxLight.aspx?n=1839302170In=1373365253&fid=1&fav=1&mid=a70aec9b-6b37-11e2-bfdd-002264c160f2&fv=1

Windows Live™ Hotmail (0) Messenger SkyDrive | MSN Search Here perfil | cerrar sesión

Hotmail Nuevo | Responder Responder a todos Reenviar | Eliminar Correo no deseado Limpiar | Marcar como Mover a Categorías | Opciones ?

Entrada

Re: Corrección solicitada Ediciones Hispanoamericanas Volver a mensajes | ↓ ↑

Andres Velasquez 06:49 p.m. Responder
Para Laura Marcela García Fonseca, profe seminario

Saludos estimado Omar confirmo que revise la corrección.

Mañana pasare a Firmar actas muchas gracias.

MSc. Andrés Velásquez Contreras
Profesor e Investigador Universitario
Logística y Cadena de Abastecimiento
Estrategia y gestión del conocimiento

Actualización gratuita Outlook.com

De: Laura Marcela García Fonseca <laura_fon89@hotmail.com>
Para: profe seminario <coacaceres@ean.edu.co>; Andres Velasquez <anveco01@yahoo.com>
Enviado: Miércoles, 30 de enero, 2013 6:04 P.M.
Asunto: Corrección solicitada Ediciones Hispanoamericanas

Buenas Tardes

¿Quieres una tablet?

Cerrar anuncio

javascriptvoid(0); corrección final solicitada, esta ya fue aprobada por el tutor, sin embargo nos solicito añadir una nota adicional, se añadió y se

ES 07:21 p.m. 30/01/2013

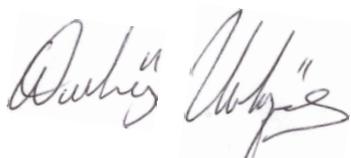
Bogotá D.C, enero 28 de 2013

**Señores
UNIVERSIDAD EAN
Attn. Dr.OMAR CACERES
Coordinador de Trabajos de Grado**

**Ciudad.
Respetado Doctor**

Los estudiantes **LAURA MARCELA GARCÍA** y **ANDRÉS FERNANDO MORALES**, han realizado las correcciones sugeridas por los jurados, del trabajo de grado **MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA EMPRESA EDICIONES HISPANOAMERICANAS LTDA.**, considero que ya está listo para ser sustentado.

Atentamente,



**Msc. ANDRES VELASQUEZ CONTRERAS
C.C.No. de 19.407.989
Profesor e Investigador Universidad EAN**