

MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

“MMGO”

Caso Empresarial Corpapel S.A.S.

Aura María Arbeláez Taborda

Andrea Salazar Martínez

Universidad EAN

Facultad de Administración y Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C., Julio de 2012

Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones

“MMGO”

Caso Empresarial Corpapel S.A.S.

Aura María Arbeláez Taborda

Andrea Salazar Martínez

Trabajo de grado para optar al título de

Administrador de Empresas

Tutor

Omar Antonio Cáceres Guzmán

Universidad EAN

Facultad de Administración y Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C., Julio de 2012

Contenido

Agradecimientos 10

Resumen 11

Glosario 12

Introducción 15

1 Información General de Corpapel S.A.S. 17

1.1 Historia 17

1.1 Misión, visión y valores corporativos 19

1.1.1 Misión 19

1.1.2 Visión 19

1.1.3 Valores Corporativos 20

2 Tipificación de la empresa 21

3 Ficha de datos generales 24

4 Perfil financiero 25

5 Diagnóstico empresarial 29

5.1 Entorno económico 29

- 5.2 Direccionamiento estratégico 30
- 5.3 Gestión de mercadeo 32
- 5.4 Cultura organizacional 34
- 5.5 Estructura organizacional 36
- 5.6 Gestión de producción 37
- 5.7 Gestión financiera 39
- 5.8 Gestión humana 41
- 5.9 Exportaciones 43
- 5.10 Importaciones 44
- 5.11 Logística 47
- 5.12 Asociatividad 48
- 5.13 Comunicación e información 50
- 5.14 Innovación y conocimiento 51
- 5.15 Responsabilidad social 53
- 5.16 Informe integral 55
- 6 Identificación del problema 57
- 7 Objetivos 59
 - 7.1 Objetivo general 59
 - 7.2 Objetivos específicos: 59
- 8 Justificación 60

9 Marco teórico 62

10 Marco metodológico 67

10.1 Tipo o nivel de investigación 67

10.2 Diseño de la investigación 67

10.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 68

10.4 Procedimiento 68

11 Propuesta de intervención 71

11.1 Mapa estratégico 83

11.2 Cuadro de mando integral 84

12 Conclusiones 93

13 Recomendaciones 94

14 Bibliografía 95

Anexos **¡Error! Marcador no definido.**

Lista de tablas

Tabla 1. Detalle informativo de la empresa 24

Tabla 2. Perfil Financiero 25

Tabla 3. Cuadro de mando integral 84

Lista de figuras

| | | |
|----------------|---|----|
| Figura 1..... | Producción de papel para el sector de papel y cartón | 21 |
| Figura 2..... | Exportaciones de papel para el sector de Papel y Cartón | 22 |
| Figura 3..... | Importaciones de papel para el sector de Papel y Cartón | 22 |
| Figura 4..... | Cifras de balance | 26 |
| Figura 5..... | Cifras de PyG | 26 |
| Figura 6..... | Rentabilidad | 27 |
| Figura 7..... | Análisis de entorno económico | 29 |
| Figura 8..... | Direccionamiento estratégico | 30 |
| Figura 9..... | Gestión de mercadeo | 32 |
| Figura 10..... | Cultura Organizacional | 34 |
| Figura 11..... | Estructura organizacional | 36 |
| Figura 12..... | Gestión de producción | 37 |
| Figura 13..... | Gestión financiera | 39 |
| Figura 14..... | Gestión humana | 41 |
| Figura 15..... | Exportaciones | 43 |

| | | |
|----------------|----------------------------|----|
| Figura 16..... | Importaciones | 44 |
| Figura 17..... | Logística | 47 |
| Figura 18..... | Asociatividad | 48 |
| Figura 19..... | Comunicación e información | 50 |
| Figura 20..... | Innovación y conocimiento | 51 |
| Figura 21..... | Responsabilidad social | 53 |
| Figura 22..... | Informe integral | 55 |
| Figura 23..... | Mapa estratégico | 83 |

Lista de anexos

Anexo A. Cotización emitida por Transportes Oviedo Express S.A.S y Transportes Boyacense S.A.sobre Transporte 300 Toneladas Buenaventura- Bogotá, Colombia **¡Error!**

Marcador no definido.

Anexo B. Carta presentación y aceptación corpapel S.A.S. **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo C.Inventario **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo D. Balances financieros **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo E.Estado de resultados **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo F. Cámara de comercio **¡Error! Marcador no definido.**

Agradecimientos

Inicialmente queremos dar gracias a Dios por todas las oportunidades que nos ha brindado a lo largo de este camino que decidimos emprender para convertirnos en profesionales.

Queremos agradecer también a nuestras familias por su apoyo, su confianza y su compañía, por haber contribuido de forma positiva a llevar a cabo esta jornada.

A la Universidad EAN por darnos la oportunidad de realizar esta tesis para aplicar las enseñanzas adquiridas a través de los años de estudio.

A nuestro tutor de tesis Omar Cáceres, a quien con su inteligencia y sensatez le debemos que esta tesis tenga el contenido y el direccionamiento adecuado; gracias profesor por su forma de enseñanza estricta.

Al señor Gabriel Velásquez, quien amablemente nos permitió realizar este trabajo aplicado a su empresa, dándonos un voto de confianza que fue absolutamente valioso para cumplir nuestros objetivos.

Y un especial agradecimiento a nuestras madres las señoras Luz Stella Taborda y Lucia Martínez, quienes con su amor, consejos y apoyo fueron una enorme motivación para seguir adelante en momentos difíciles, y a los señores Eduardo Arbeláez y Alberto Bejarano que además de ser padres y amigos, con sus conocimientos y contribución fueron un gran soporte para finalizar este proyecto.

Aura María Arbeláez Taborda y Andrea Salazar Martínez

Resumen

Por medio de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a la compañía Corpapel S.A.S y su análisis frente al sector, se efectúa un diagnóstico con el cual se identifica el problema clave en áreas concretas de la misma: (Gestión Humana, Cultura Organizacional, Estructura organizacional, Logística, Importaciones, apoyando el Direccionamiento Estratégico); estableciendo un Objetivo General para mejorar la organización con apoyo de Objetivos Específicos y una respectiva justificación, basándose igualmente en un Marco teórico y Metodológico; para finalmente presentar una propuesta de intervención, donde se recopila información actual y veraz sobre la situación de la compañía evidenciada en el desarrollo del proceso, combinada con conocimientos de los estudiantes consultores y soportada en una investigación con fuentes primarias y secundarias.

Si se la compañía Corpapel S.A.S toma en consideración la propuesta expuesta se espera que su gestión sea más eficiente que la actual, viéndose reflejado los resultados en ingreso de ventas y en el control de costos operativos registrados en los estados financieros.

Glosario

Carvajal S.A.: “Es una organización multinacional, comprometida activamente con la generación de valor, a través de siete empresas enfocadas en igual número de sectores de la industria”¹.

Cuadro de Mando integral: “Es una herramienta que le permite a la empresa realizar una medición eficaz del trabajo que desarrolla, y la puesta en marcha o implementación de estrategias”².

Eficacia: “Es el impacto del producto o servicio que presentamos a nuestros clientes o en nuestros mercados. La eficacia es un criterio muy relacionado con la calidad”³

Eficiencia: “Es la forma como se hace la asignación y el manejo de los recursos, con el ánimo de maximizar resultados. Se refiere tanto a la cantidad de recursos Vrs. Recursos programados, como al grado de aprovechamiento de los mismos. Eficiencia es un criterio muy relacionado con productividad”⁴

¹ Carvajal. (2011). *Información corporativa*. [Recuperado de: <http://www.carvajalespacios.com/archives/367>] (21 de Enero de 2012).

² Niven, P. (2003). *El Cuadro de mando integral, paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000. Pág. 24.

³ Anónimo (2012). *Indicadores de Gestión como elaborarlos*. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>) (Junio de 2012)

⁴ Anónimo (2012). *Indicadores de Gestión como elaborarlos*. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>) (Junio de 2012)

Efectividad: “Relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos (...). La Efectividad es un criterio muy relacionado con la productividad cuando apunta al logro de mayores y mejores productos”⁵

Gold East Paper: “Is a Greenfield Mill and currently the single largest Art Paper Mill in the world (...)”⁶.

Las estrategias de diversificación: “Pertenece a las estrategias de comercialización, con la cual la empresa se propone prosperar en otros mercados con nuevos productos o servicios”⁷.

Matriz FODA:” Es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de estrategias”⁸.

Modelo de las siete “S” de Mckensey: “Permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una Organización para comparar con los principales competidores, para generar ventajas competitivas. (Strategy, Structure, Staffing, Skills, Style, Shared Value, System)”⁹.

⁵ Anónimo (2012). Indicadores de Gestión como elaborarlos. [Recuperado de: (<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>)] (Junio de 2012)

⁶ Gold East Paper. *Company Profile*. [Recuperado de: (http://www.goldeastpaper.com/About_Us.aspx)] (21 de Enero de 2012).

⁷ Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de Proyecto de proyectos*. Bogotá, Colombia. Pag.186.

⁸ Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral*. Naucalpan de Juárez, México. Pág. 108.

⁹ Niven, P. (2003). *Op. Cit.* Pág. 168.

Norma ISO 2849: “Es un sistema de calidad para la aceptación de muestras con la inspección de atributos pactados con el proveedor para acuerdos de lotes de mercancía”¹⁰

Norma ISO 9001: “Sistema de calidad basado en procesos”¹¹.

Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S): “Tipo de sociedad que: Limita la responsabilidad laboral y fiscal de los accionistas frente al desarrollo del objeto social. Permite repartir Utilidades de manera Flexible. No requiere la existencia de Revisor Fiscal o Junta Directiva. Presenta un Objetivo Social amplio que le facilita la relación de negocio sin restricciones. La sociedad puede ser constituida con una sola persona. Su manejo Administrativo es Flexible”¹².

¹⁰ Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC) (2002) (Ed.). *Norma Técnica Colombiana NTC- ISO. Bogotá, Colombia*. Pág. vi. [Recuperado de: <http://www.scribd.com/doc/50323124/NTC-ISO2859-1>] (02 de Abril del 2012).

¹¹ Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC) (2004) (Ed.). *Norma Técnica Colombiana NTC- ISO. Bogotá, Colombia*. Pág. vi. [Recuperado de: http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion_calidad/ntc_iso_14001_2004.pdf] (02 de Abril del 2012).

¹² Ramírez J. (2009). *Abc de las S.A.S., Sociedad por Acciones Simplificadas*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio. [Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=6679>] (25 de Enero de 2012).

Introducción

El presente trabajo de grado, tiene como propósito establecer pautas que permitan el mejoramiento de la gestión organizacional actual de la empresa Corpapel S.A.S.; a través de la implementación de las propuestas generadas por medio del análisis y el seguimiento de los procesos que actualmente se están realizando en la organización.

EL objetivo central de este documento es *“Estructurar un plan de mejoramiento estratégico para Corpapel S.A.S enfocado en las áreas de: Gestión Humana, Cultura Organizacional, Estructura organizacional, Logística, Importaciones, apoyando el Direcccionamiento Estratégico”* a través del cumplimiento de una serie de objetivos específicos.

En el primer capítulo del texto, se informa de manera general lo relacionado con Corpapel S.A.S, se establece un resumen de la historia de la compañía y su Política de Gobierno. En el segundo capítulo se encuentra la tipificación de la empresa, donde se plasma un breve análisis del sector papelerero y cómo la organización se encuentra inmersa en él actualmente; En el tercer capítulo se muestra las características de la compañía, información que se complementa en el cuarto capítulo con la situación financiera de la compañía.

En el quinto capítulo, se evidencia el diagnóstico realizado con ayuda del instrumento “Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones – MMGO”, donde evidencia las potencialidades y problemas de la compañía los cuales son plasmados en el capítulo sexto de manera concreta

Del capítulo séptimo al capítulo décimo se entablan los Objetivos del trabajo, la Justificación, el Marco teórico, el Marco metodológico respectivamente.

Para el capítulo onceavo se establece la propuesta de intervención para finalmente en el capítulo doceavo generar las conclusiones del trabajo.

Los resultados para la mejora del rendimiento actual de la economía organizacional, se obtendrán en la medida que la Organización siga cada una de las recomendaciones propuestas en el Cuadro de Mando Integral, en un plazo estimado de un año.

1 Información General de Corpapel S.A.S.

1.1 Historia

Corpapel S.A.S es una empresa importadora, comercializadora de cuadernos, útiles escolares y papelería en general; comercializa referencias como: Papel autoadhesivo, Papel Bond, Bond Susano, Bond Propal, Papel Discovery, Papel esmaltado, Papel Kimberly, Papel Kraft, Papel Periódico, Papel Químico, Cartulinas plegadizas (Fabricar cajas), entre otros a comercializadores Nacionales.

Corpapel S.A.S, nace el 30 de Abril de 1996 bajo una escritura pública por la iniciativa del señor Gabriel Velázquez Ángel y un socio (nombre que no es proporcionado en el trabajo dirigido), gracias a la experiencia y el conocimiento en el negocio que contaba el Señor Velázquez por su trabajo en Carvajal S.A; posteriormente el 06 de Mayo del mismo año (1996), es inscrita ante la Cámara de comercio con la razón social Corpapel Cía. Ltda.; el capital inicial fue de aproximadamente \$10.000.000, el socio con el que inició la compañía 2 años después se retira de la sociedad por diferencias en la metodología de administración en la compañía.

El primer objeto social fue la comercialización de papel para fotocopiadores en la ciudad de Bogotá (Colombia), el Proveedor directo era: Propal S.A. (Fabricantes); negocio que se constituyó por medio de una llamada telefónica como canal de comunicación, y a la vez Corpapel le distribuida directamente a los centros de copiado principalmente a los ubicados en las Universidades.

En el año 1999, adquieren una bodega en la ciudad de Bogotá (Colombia), ubicada en el barrio Rio Negro donde inician la comercialización de otros tipos de papel, dejando a un lado el papel para fotocopias, tras dos años, cambian la ubicación de la bodega pero continúan en el mismo barrio Rio Negro. En el año 2003 deciden reubicar la bodega adquiriendo una nueva en el barrio Santa Sofía

En el año 2006, logran adquirir la bodega en la que actualmente se encuentran ubicados, en el barrio Ricaurte (Calle 12 # 22 -27), adicionalmente, un lugar de ventas de contado con cheques post fechados los cuales comprobaban por medio de Covinoc.

El 26 de Noviembre de 2009, cambian su razón social a Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) quedando con la sigla: Corpapel S.A.S y adquieren el dominio que aún no han utilizado como página web: www.corpapel.com. En el año 2012 la comercialización era de: papel artes gráficas, el proveedor principal: Gold East Paper (China), los pedidos se realizan mensualmente los cuales llegan a dos o tres órdenes, la solicitud se debe realizar por lo menos con tres meses de anterioridad (por cuestiones de 45 días de viaje marítimo, la legalización en puerto), lo reciben en Buenaventura, hoy en día (Año 2012) dentro del precio negociado del costo de fletes y de mercancía ya se encuentra incluido hasta el puerto de Buenaventura, los demás costos son asumidos por Corpapel S.A.S, adicionalmente, cuentan con clientes no sólo en la ciudad de Bogotá, sino también, en Medellín.

1.1 Misión, visión y valores corporativos

1.1.1 Misión

“Los colaboradores de Corpapel S.A.S se esfuerzan en satisfacer las necesidades de la industria litográfica, suministrándole las cartulinas y papeles que les ofrezcan un excelente desempeño tanto en impresión como en troquelado y demás procesos industriales para obtener un producto final de alta calidad.”

Propuesta de Misión

“Ofrecer productos Litográficos y papelería en general de alta calidad que logren satisfacer y complacer a nuestros clientes, prestando el mejor servicio y generando oportunidades tanto para los empleados como a los proveedores en pro del crecimiento económico”

1.1.2 Visión

“Corpapel S.A.S una gran empresa comercializadora de papeles y cartulinas para las artes graficas que atiende con respeto, honestidad, responsabilidad, calidad, cumplimiento y buen servicio a nuestros clientes, generando rentabilidad para sus socios y colaboradores, trata al máximo de ofrecer el mejor precio posible y eficientes sistemas de crédito.”

Propuesta de Visión

Corpapel S.A.S, Industria litográfica encargada de la importación y comercialización de Cuadernos, útiles escolares y papelería en general, con proyección al año 2018 de ser reconocidos como la mejor y más atractiva opción en el mercado Nacional, por la calidad de nuestros productos, precio y el excelente servicio prestado a los clientes.

1.1.3 Valores Corporativos

- Respeto

- Honestidad

- Responsabilidad

- Calidad

- Cumplimiento

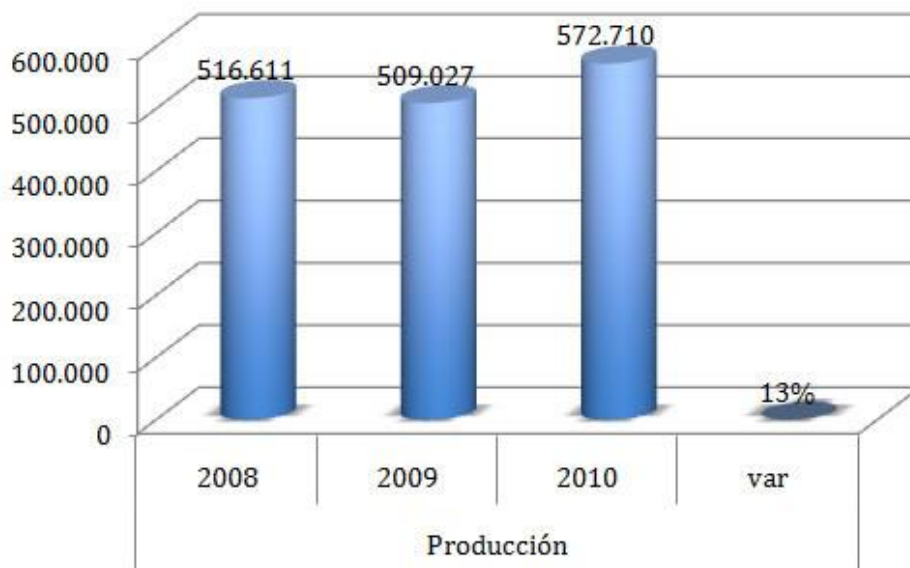
- Buen servicio a nuestros clientes

2 Tipificación de la empresa

Análisis del sector paplero en Colombia

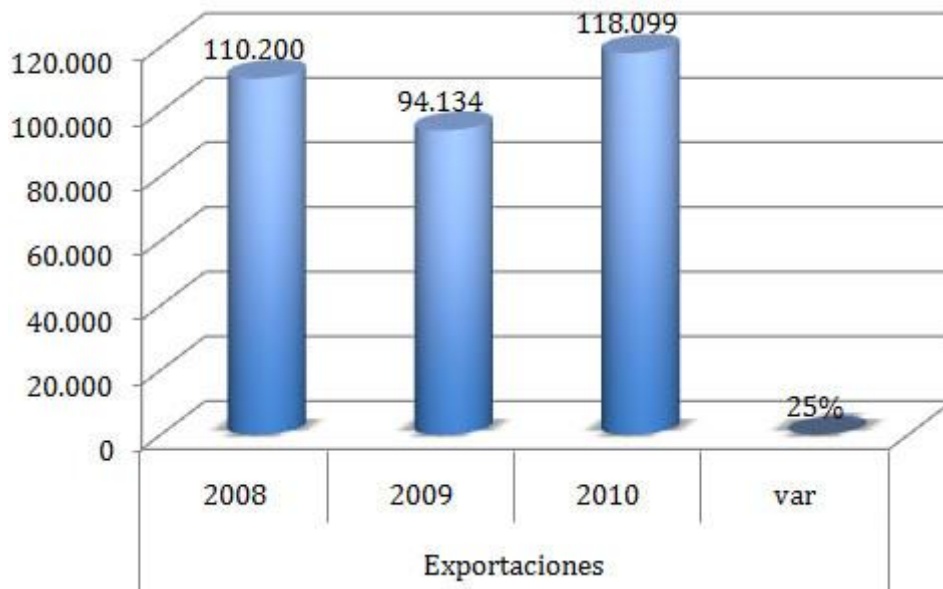
El sector del papel en Colombia, en el año 2010 según los reportes de la Asociación Nacional de Empresarios en Colombia muestra cómo el sector tuvo incrementos en tres aspectos específicos: Producción con un porcentaje de 13%, importaciones en 17% y en exportaciones 25%.

Figura 1. *Producción de papel para el sector de papel y cartón*



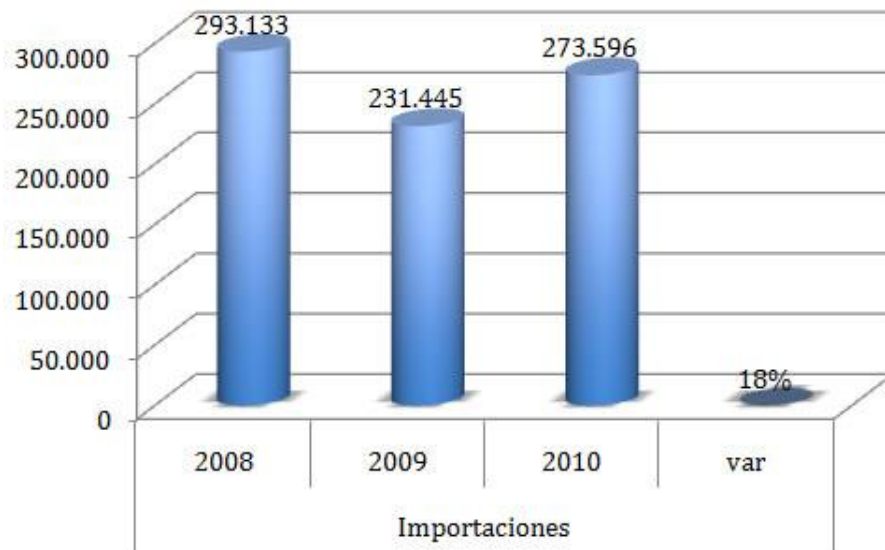
Fuente: Cámara de papel y cartón de la “ANDI” Asociación Nacional de Empresarios en Colombia.

Figura 2. *Exportaciones de papel para el sector de Papel y Cartón*



Fuente: Cámara de papel y cartón de la “ANDI” Asociación Nacional de Empresarios en Colombia.

Figura 3. *Importaciones de papel para el sector de Papel y Cartón*



Fuente: Cámara de papel y cartón de la “ANDI” Asociación Nacional de Empresarios en Colombia.

Corpapel S.A.S. pertenece al Sector del Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados. Este sector se mantiene con esperanzas de continuar recuperándose con las proyecciones futuras, sin embargo existe incertidumbre por parte de quienes importan y comercializan estos productos, dado que los recursos con los cuales se produce la materia prima son agotables y se podría presentar escasez de los mismos además del aumento en los precios, si la demanda continua siendo estable.

La crisis mundial financiera también afectó este sector anteriormente, dado que para el año 2008 en general no tuvo un balance positivo, sin embargo, los empresarios se mostraron optimistas frente a la situación debido a que la confianza que tienen frente al sector hizo que tuvieran una buena percepción del panorama y se mantuvieran sin mayor dinamismo, pero siendo constantes. En este mismo periodo, los países que fueron proveedores para Colombia fueron: Estados Unidos, España para las editoriales e industria gráfica y China en papelería en general

Por otra parte, el Tratado de Libre Comercio aprobado el 12 de Octubre de 2011 con Estados Unidos, representa una ventaja para las empresas del sector paplero que se dedican a importar productos y comercializarlos en territorio nacional, debido a que este acuerdo generará disminución del 82% en los aranceles según el periódico el Portafolio (noticia: “El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y los Estados Unidos se empezó a negociar en mayo 18 del 2004. Hallado en la página web¹³), ventaja que se verá reflejada en el costo de venta.

¹³ Portafolio. (octubre 12 de 2011). Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos. [Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>] (08 de Enero de 2012)

3 Ficha de datos generales

Tabla 1. Detalle informativo de la empresa

| | |
|---|---|
| Nombre empresa | Corpapel Sociedad por Acciones Simplificada |
| Seudónimo | Corpapel S.A.S |
| Nit | 8300166817 |
| Representante legal | Gabriel Velásquez Ángel |
| Nivel Académico / Gerente – directores | Técnico |
| Dirección | Calle 12 # 22 – 27 |
| Teléfono | |
| Correo electrónico | gabriel@corpapel.com |
| Actividad principal | La sociedad tiene como objeto la comercialización de cuadernos, útiles escolares y papelería en general, y en desarrollo de este objeto podrá: a) Comercializar papeles en todas sus presentaciones tales como rollos, hojas, resmas, retal suelto o en pacas compactadas pulpas y fibras para la fabricación de papeles y en general todos los productos y subproductos del sector papelerero. |
| Código CIU | 5244 |
| Año Fundación empresa | 1996 |
| No. Empleados | 20 |
| No. Profesionales | 1 |
| Contacto para este trabajo | Gabriel Velásquez |
| Ventas promedio mes | \$ 628.251.212,08 |

Fuente: elaboración propia

4 Perfil financiero

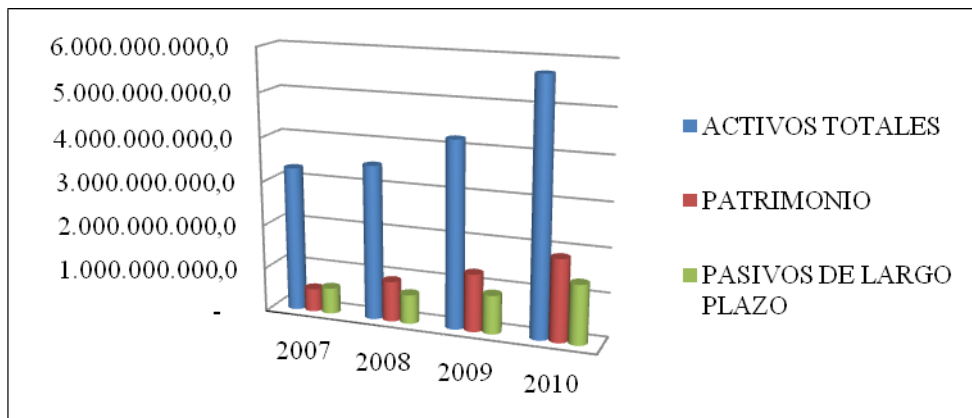
Tabla 2. Perfil Financiero

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas | 5.059.907.925,0 | 5.496.966.289,0 | 7.452.884.857,0 | 7.539.014.545,0 |
| Costo de ventas | 4.248.620.070,0 | 4.537.107.932,0 | 6.005.224.196,0 | 6.192.470.523,0 |
| Utilidad bruta | 69.709.624,0 | 139.315.104,0 | 172.250.255,0 | 215.639.179,0 |
| Gastos administrativos | 469.296.168,0 | 434.263.210,0 | 717.654.952,0 | 593.815.367,0 |
| Gastos de ventas | 75.070.313,0 | 27.667.028,0 | 156.220.295,0 | 197.361.280,0 |
| Utilidad operacional | 811.287.855,0 | 959.858.357,0 | 1.447.660.661,0 | 1.346.544.022,0 |
| Gastos financieros | 197.211.750,0 | 358.613.015,0 | 401.535.159,0 | 339.728.196,0 |
| Impuesto de renta | 55.564.173,0 | 87.554.999,0 | 12.218.898,0 | 128.158.651,0 |
| Activos Totales | 3.293.453.066,0 | 3.503.910.781,0 | 4.227.183.703,0 | 5.714.391.397,0 |
| Capital de trabajo neto | 347.186.685,0 | 627.787.881,0 | 960.584.091,0 | 1.673.286.733,0 |
| Caja y Bancos | 166.756.469,0 | 170.044.029,0 | 101.514.541,0 | 115.498.758,0 |
| Inversiones | 913.000,0 | 913.000,0 | 913.000,0 | 913.000,0 |
| Anticipo y Avances a proveedores | 89.174.969,0 | 63.153.077,0 | 57.309.080,0 | 201.904.631,0 |
| Anticipo de Impuestos | 51.162.636,0 | 110.403.126,0 | 160.263.167,0 | 281.967.923,0 |
| - Inventarios | 1.465.343.287,0 | 1.111.348.056,0 | 1.464.107.787,0 | 1.697.419.404,0 |
| - Cuentas por Cobrar | 759.482.469,0 | 1.099.082.935,0 | 1.219.327.934,0 | 1.872.127.216,0 |
| Bancos Nacionales | 634.541.541,0 | 681.095.462,0 | 679.794.316,0 | 942.365.445,0 |
| Compañías de Financiamiento | 438.755.684,0 | 465.522.067,0 | 213.795.307,0 | 219.197.550,0 |
| - Proveedores | 886.799.517,0 | 645.612.392,0 | 914.931.033,0 | 1.075.767.688,0 |
| Costos y Gastos por Pagar | 176.879.348,0 | 15.897.735,0 | 137.542.066,0 | 111.776.365,0 |
| Aportes Parafiscales Por Pagar | 2.430.348,0 | 5.383.280,0 | 3.295.130,0 | 4.243.500,0 |
| Acreedores Varios | 1.668.313,0 | 3.717.193,0 | 1.745.535,0 | - |
| Impuestos Por Pagar | 44.571.394,0 | 109.928.213,0 | 91.748.031,0 | 143.193.651,0 |
| - Otros pasivos Ctes operacionales | - | - | - | - |
| Activos fijos netos | 752.929.165,0 | 741.275.487,0 | 816.057.123,0 | 836.869.394,0 |
| Otros activos | 7.691.071,0 | 7.691.071,0 | 7.691.071,0 | 7.691.071,0 |
| Valorizaciones | - | 200.000.000,0 | 400.000.000,0 | 700.000.000,0 |
| Pasivos de largo plazo | 586.030.263,0 | 659.451.600,0 | 877.684.731,0 | 1.350.998.746,0 |
| Endeudamiento fciero L.P | 585.000.000,0 | 658.550.000,0 | 876.855.193,0 | 183.162.734,0 |
| Patrimonio | 521.776.658,0 | 917.302.839,0 | 1.306.647.554,0 | 1.866.848.452,0 |
| Otra información | | | | |
| Pago de dividendos | | | | |
| Gasto depreciación (PyG) | | 48.289.378,0 | 20.973.532,0 | 72.075.348,6 |
| Gasto amortización (PyG) | | | | |
| indicadores y otros cálculos | | | | |
| Margen bruto | 1,4% | 2,5% | 2,3% | 2,9% |
| Margen operacional | 16,0% | 17,5% | 19,4% | 17,9% |
| Margen Ebitda | 16,0% | 18,3% | 19,7% | 18,8% |
| ROE | 2,7% | 8,7% | 12,2% | 4,7% |

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| ROA – Uop | 24,6% | 27,4% | 34,2% | 23,6% |
| ROA - Ebitda) | 24,6% | 28,8% | 34,7% | 24,8% |
| Fto requerido de Kw | - | - | - | - |
| Nivel solvencia C.P. | 347.186.685,0 | 627.787.881,0 | 960.584.091,0 | 1.673.286.733,0 |

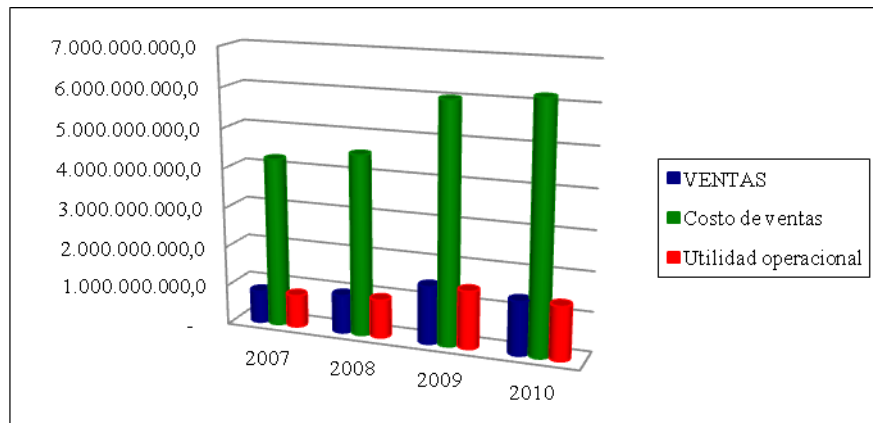
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,003 -2,004 -2,005 - 2006) ó (2,004 -2,005 -2,006 - 2007) - Datos en miles de pesos. Fuente: elaboración propia.

Figura 4. *Cifras de balance*

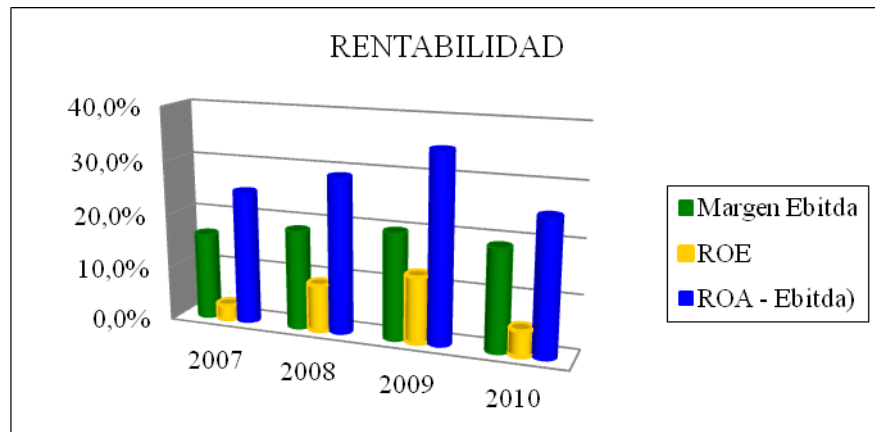


Fuente: elaboración propia.

Figura 5. *Cifras de PyG*



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. *Rentabilidad*

Fuente: elaboración propia.

Al analizar el Perfil Financiero de Corpapel S.A.S, se observó que es una compañía que cuenta con un Margen bruto considerable año tras año, si nos enfocamos en el año 2010: la empresa por cada peso que vendió generó 2,9 centavos de utilidad, paralelamente, se estudió el Margen Operativo para verificar si la compañía es lucrativa o no independientemente del tipo de financiación que ésta ha utilizado, donde se evidencia que por cada peso vendido en el 2010, generó 17,9 de utilidad operacional. Pero analizando el mismo año el Margen Neto de utilidad, para verificar la diferencia entre los ingresos generados y los costos y gastos incurridos en la operación del negocio, se indicó que cada peso vendido generó 3.1 centavo de Utilidad Neta, cifra que es compensada con la generación en el Margen Bruto.

El rendimiento obtenido sobre la inversión del socio en el año analizado (2010) fue de 12.5 centavos, adicionalmente, por cada peso que fue invertido en activo total obtuvo 23,6 centavos de utilidad operacional. El valor de la utilidad en términos de efectivo revela que aunque la utilidad Operación reportada en el año 2010 fue de \$1.346.544.022.00, la empresa realmente contaba con un 18,8% de más en términos de caja.

Efectuando un análisis vertical a los estados financieros se evidenció lo siguiente en el año 2010:

- Dentro de los Activos Totales, los Activos corrientes cuentan con un peso del 73%, seguido de las Cuentas por Cobrar a Clientes con un 33% y por último los Inventarios con un 30%. Mientras que realizando un comparativo con el año 2007, la cuenta con mayor peso seguido a la de los Activos Fijos (77%), era la de los Inventarios (44%), esto debido al incremento en las negociaciones que ha cobrado más fuerza año tras año el rubro de Cuentas por Cobrar a Clientes.

- Evaluando los Pasivos Totales: existen dos rubros que cuentan con un 65% de peso Total, estos son Pasivos Corrientes, Obligaciones Financieras Bancarias, los cuales han tenido un comportamiento diferente año tras año: el primero en un rango de 79% al 65% y el segundo de un 0% en el año 2007 al 65% en el 2010, contando con una disminución en el 2008 al 31% después de haber estado en un 44%.

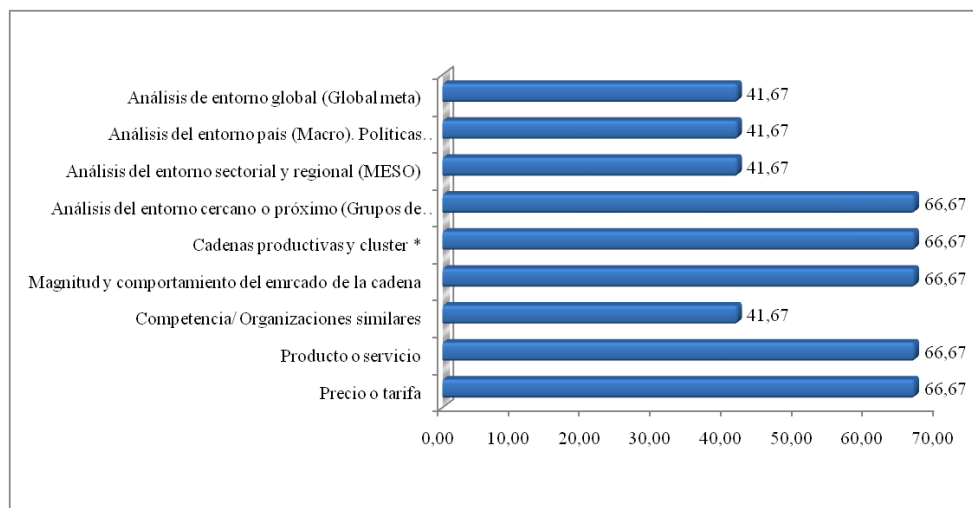
- Dentro del Patrimonio la cuenta que más peso tiene sobre el total son las valorizaciones de Activos fijos con un 37% al 2010, seguida por las Utilidades Acumuladas (29%), las cuales han estado entre un 16% y un 29%. Y por último con un 13% el Capital Socios el cual disminuye a la inversa de las Valorizaciones.

Finalmente, se infiere que la compañía muestra un balance positivo y coherente con la actividad económica que desempeña desde sus inicios.

5 Diagnóstico empresarial

5.1 Entorno económico

Figura 7. *Análisis de entorno económico*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. Al analizar el entorno económico la empresa utiliza como mecanismo las experiencias y vivencias que se adquieren mediante el manejo del negocio a través de la gerencia, que además es la directamente encargada de realizar y generar informes donde se evidencie la situación económica de la organización. El gerente es la persona encargada de efectuar el seguimiento a las actividades de los competidores para formular estrategias que permitan a Corpapel mantenerse en el mercado.

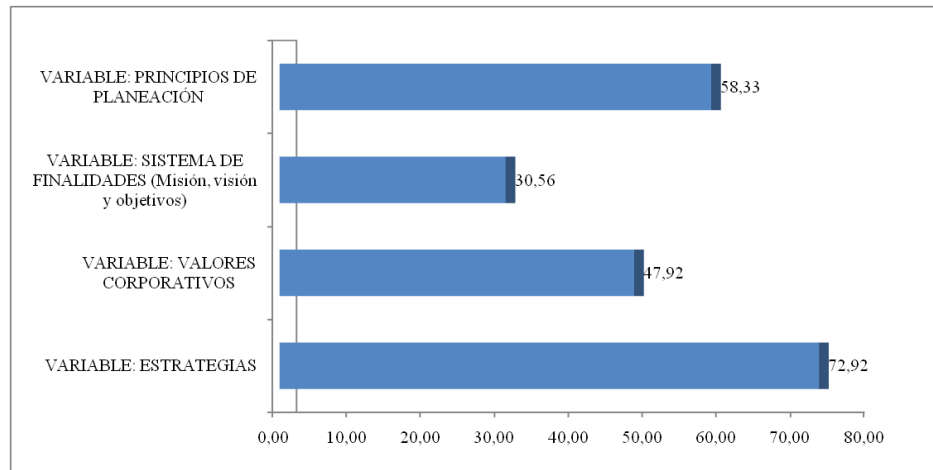
Problemas y potencialidades. Dentro del entorno económico los ítems que presentan las menores calificaciones en el análisis son: análisis del entorno global, análisis del entorno país, análisis del entorno sectorial y regional, competencia/organizaciones similares. Estas variables con calificación baja indican que la empresa carece de un estudio económico adecuado frente al

entorno en el cual se desenvuelve, no se están tomando como referencia las empresas del sector para implementar estrategias de inversión que le permitan a la organización ser más competitiva. Sin embargo Corpapel S.A.S, es una organización que a través de las relaciones con sus proveedores le permite mantenerse a la vanguardia en el mercado con productos de calidad en grandes cantidades.

Recomendaciones. Se requiere realizar un análisis eficaz del sector y sus competidores, para identificar e implementar estrategias que logren resultados positivos reflejados en la situación económica de la organización.

5.2 Direccionamiento estratégico

Figura 8. *Direccionamiento estratégico*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. Corpapel S.A.S., es una compañía que cuenta con un Direccionamiento Estratégico basado en los pronósticos, planes y presupuesto a mediano plazo, con poca frecuencia visionan escenarios futuros (largo plazo), con estructuras centralizadas en la Gerencia desempeñada por el dueño de la compañía, concentrando no solo el poder sino los

conocimientos para plantear una expectativa a partir de planes de corto y mediano plazo; la compañía no cuenta con una herramienta o instrumentos modernos (como: el Cuadro de Mando integral, Matriz FODA, Modelo de las siete “s” de Mckensey) sobre evaluación del desempeño de la compañía en general, para desarrollar indicadores como punto de referencia en la toma de decisiones. Adicionalmente, sus finalidades aún no se encuentran totalmente definidas y lineadas bajo una Política de Gobierno enmarcado en la Visión, Misión, y los Objetivos Estratégicos, por ende, los empleados poseen poco conocimiento de este tema, que ha sido transmitido a través de reuniones y charlas informales.

Problemas y potencialidades. Corpapel no posee control sobre las proyecciones, ubicando en este aspecto a la compañía en un estadio 2. No obstante, con respecto a los Valores corporativos: (Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Calidad, Cumplimiento y buen servicio a los clientes) la compañía cuenta como medio de divulgación a su gerente quien los da a conocer a cada uno de los empleados, pues consideran que estos permiten generar una ventaja competitiva y una idea de lo que puede convertirse en un “Direccionamiento Estratégico”, pero aún falta por definir un sistema formal de transmisión consecuente para los mismos.

Sobre todo Las estrategias de diversificación, se evalúan permanentemente y las ajustan según el comportamiento del mercado, aplicándolas no sólo internamente sino con los proveedores, distribuidores; ejecutándolas como se concibieron, contribuyendo a la toma de decisiones; aunque no cuentan con un sistema de evaluación sistemático para realizar un seguimiento al histórico de las estrategias implementadas.

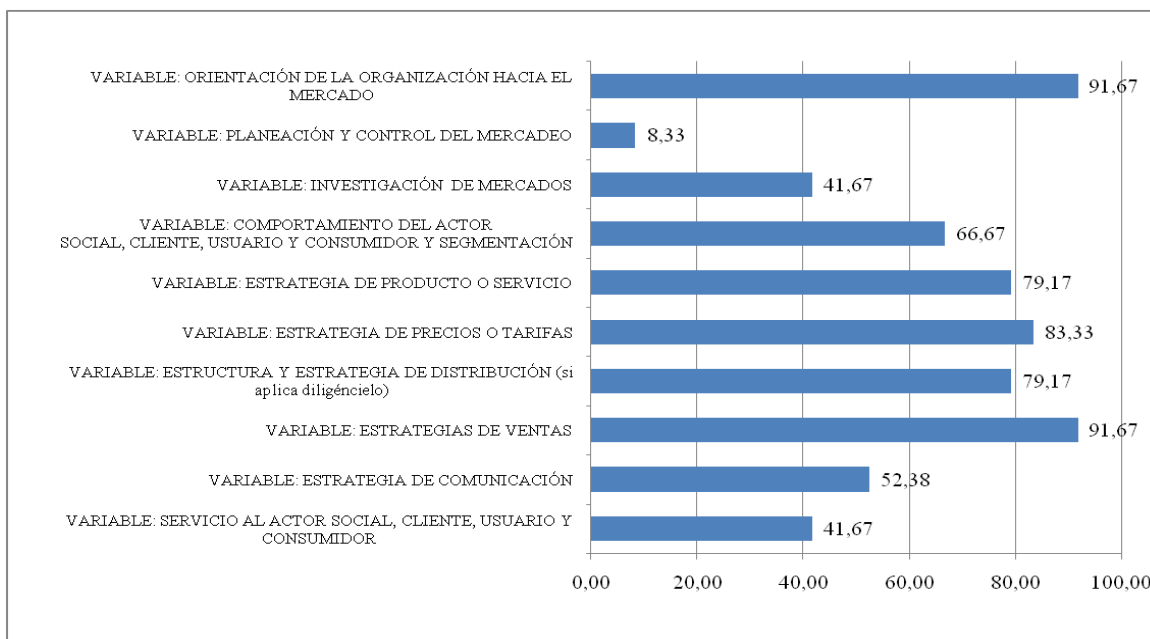
Recomendaciones. La gerencia de la empresa está dispuesta a aceptar recomendaciones, ellos cuenta con conocimientos que permiten cambiar algunas implementaciones actuales por mejoras provechosas para la compañía.

En la actualidad cuentan con una Visión y una Misión definidas bajo el concepto que posee el Gerente sobre la organización, por esto se recomienda plantear una Política de Gobierno en la compañía que logre encaminar los esfuerzos de los trabajadores hacia un mismo fin y que cada persona que está inmersa dentro de la actividad económica conozca la importancia de su labor dentro de la compañía.

Adicionalmente, es necesario establecer una serie de lineamientos con los que en la empresa se puedan crear Objetivos Estratégicos encaminados al crecimiento de la organización.

5.3 Gestión de mercadeo

Figura 9. *Gestión de mercadeo*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. La gestión de mercadeo realizada en Corpapel es una labor desempeñada por el gerente de la empresa, esta función no se delega a un área específica toda vez que el Sr. Velázquez está encargado de dar a conocer la línea de productos y negociar con los clientes al realizar las ventas y distribución de los mismos. La organización no cuenta con un plan formal de mercadeo ni posee una estrategia de investigación de mercados diseñada para mantener actualizado su portafolio por medio del lanzamiento de nuevos productos.

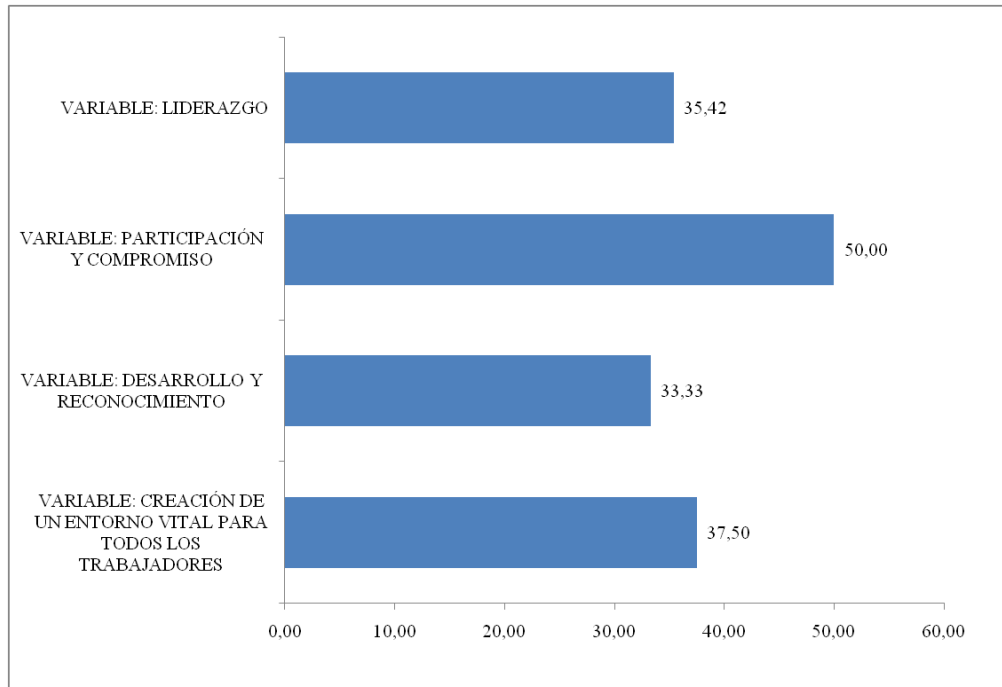
Problemas y potencialidades. Las variables con menor calificación son: Planeación y Control de Mercadeo, Investigación de Mercado, Servicio al Actor Social, Cliente Usuario y Consumidor. Corpapel es una empresa que orienta su estrategia de mercadeo en las relaciones que tiene con los clientes actuales (Linotipia Martínez Ltda, Grafivisión S.A, Grafic Ltda. y dos instituciones de educación superior), pero no genera estrategias con el fin de atraer clientes potenciales, sobre este aspecto se hace evidente la falta de publicidad enfocada hacia nuevos mercados. Actualmente Corpapel S.A.S no posee página web (aunque tienen el dominio), por ende la empresa no cuenta con promociones a través de la red para dar a conocer los productos que comercializan. La alianza que la empresa tiene con su proveedor extranjero es vital para alimentar y mantener su portafolio.

Recomendaciones. Como sugerencia se propone realizar un plan de mercadeo que encamine a la empresa a validar cuales de los procesos que se están ejecutando en la gestión actual son útiles para invertir mayor esfuerzo en ellos, y analizar cuales no se están teniendo en cuenta, para verificar si es necesario reforzarlos o eliminarlos si es lo pertinente. Es importante que la empresa aparte de pagar un dominio en internet, tenga una página web en funcionamiento, esto daría facilidad a los clientes en el momento de consultar la disponibilidad de materiales y al

hacer pedidos; además si la empresa reforzara este medio de comunicación poseería una herramienta útil para el manejo de la publicidad.

5.4 Cultura organizacional

Figura 10. *Cultura Organizacional*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. Para el análisis de la variable Liderazgo, las responsabilidades en la dirección se encuentran definidas y documentadas parcialmente; el rol del líder quien es el Gerente de la compañía es indispensable en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional que actualmente existe en la empresa.

Factores como motivar a las personas, establecer propósitos personales y corporativos, impulsar nuevas ideas por parte de los colaboradores para producir el liderazgo en ellos se

evidencia de forma parcial. La organización no cuenta con un sistema estructurado de diagnóstico para la Cultura Organizacional¹⁴.

Problemas y potencialidades. La compañía se encuentra trabajando en el manejo de la autonomía y el empoderamiento que deben tener las personas en sus labores a través del trabajo en equipo y promoción de espacios para generar estrategias, estimulando la participación de todos para facilitar el logro de los objetivos.

Para el desarrollo y reconocimiento de los colaboradores, gradualmente se han trabajado con modelos de expectativas de labor, festividades anuales y elogios por méritos¹⁵.

Cuando se presentan retiros en la compañía, ya sea de forma voluntaria o por común acuerdo, el Gerente es el encargado de sostener un diálogo con el trabajador, agradecer los esfuerzos y realizar la novedad en la empresa, lo que ubica a Corpapel S.A.S en un estadio 3 frente a este aspecto; se evidencia el respeto y el compromiso que tienen los empleados con la organización al escuchar, compartir ideales y seguir instrucciones para el cumplimiento de objetivos.

Recomendaciones. En la actualidad no se realiza un seguimiento formal al clima organizacional, es necesario efectuarlo a través de mecanismos como: encuestas de satisfacción a los funcionarios de la empresa, evaluación de clima laboral, Out-Door (actividades de campo con aprendizaje Experiencial); por medio de los cuales las directivas logran conocer la percepción que tienen los trabajadores de Corpapel S.A.S. con el fin de diseñar estrategias para afianzar la

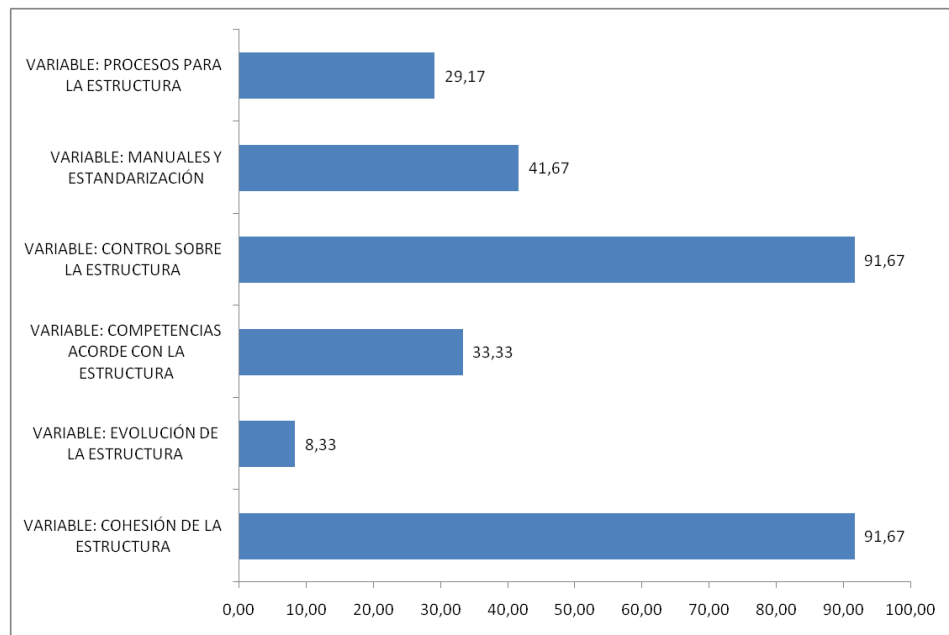
¹⁴ Méndez Álvarez, C. E. (2004). Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Pág. 54.

¹⁵ Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. Décimo segunda edición. México: Cengage Learning. Pág. 130.

cultura organizacional, e implementar sugerencias para generar un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

5.5 Estructura organizacional

Figura 11. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. En la empresa no se evidencia una estructura organizacional que establezca los lineamientos para el funcionamiento de los procesos; al no poseerla las tareas no se realizan de forma eficiente, esto hace que no se optimicen los recursos.

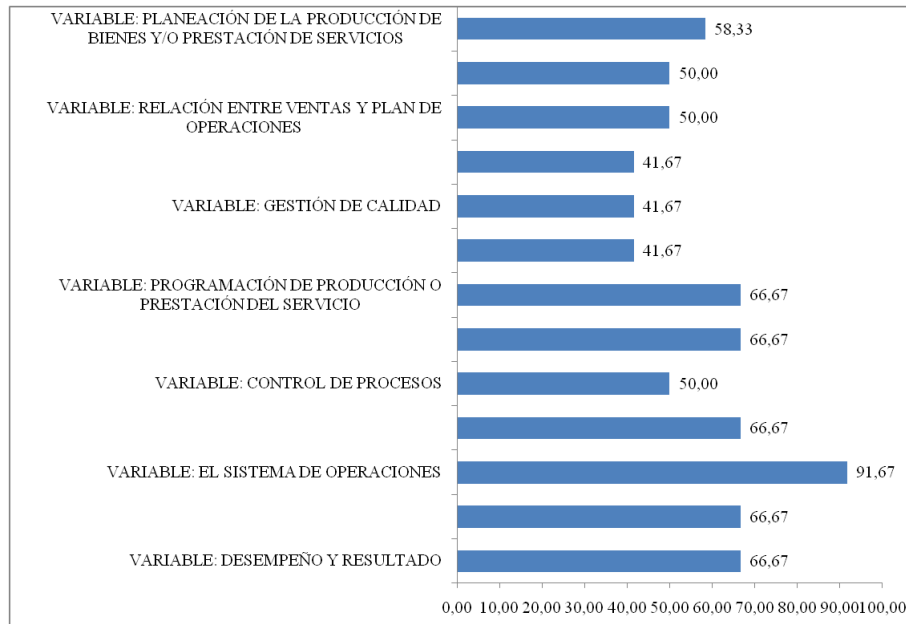
Las labores de las personas que conforman el equipo de trabajo no se encuentran plasmadas en un documento lo que genera limitaciones o sobre carga laboral en algunas personas, perdiendo la idoneidad en los cargos.

Problemas y potencialidades. Dentro de los hallazgos se encontraron los siguientes aspectos: Procesos para la estructura, Manuales y Estandarización, Competencias y Evolución acorde con la Estructura; la empresa posee falencias en la estandarización de procesos, no hay una metodología que determine que las aptitudes y competencias de los colaboradores cumplan con los requerimientos del cargo. La empresa no cuenta con un esquema jerárquico que evidencie la ubicación de los colaboradores dentro de la organización y cómo contribuyen al cumplimiento de los objetivos que desempeñan. Sin embargo, el ambiente laboral permite que las tareas se realicen acorde a las necesidades de la empresa pues el equipo de trabajo está enfocado en cumplir con las labores que les fueron asignadas.

Recomendaciones. Para implementar la Estructura Organizacional en Corpapel S.A.S, se plantea realizar una tipificación de cargos actuales, con el fin de categorizar las funciones según las habilidades y competencias requeridas para los mismos y posteriormente se diseña el esquema jerárquico con la descripción que corresponde a cada uno de ellos.

5.6 *Gestión de producción*

Figura 12. *Gestión de producción*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. En cuanto a la Gestión de producción, Corpapel S.A.S es una compañía que realiza importaciones para comercializar productos de papelería (Papel Bond, Papel Kraft, Papel Esmaltado), no es una organización que enfoque su actividad económica en la producción, debido a que solicitan principalmente los productos de venta a un proveedor en China llamado: “Gold East Paper” con quienes pueden manejar diferentes clases de inventario para responder a las exigencias que tiene los clientes, con productos que poseen el estándar de calidad estipulado de manera escrita (Norma ISO 9001), para caracterizarse por ofrecer productos de calidad.

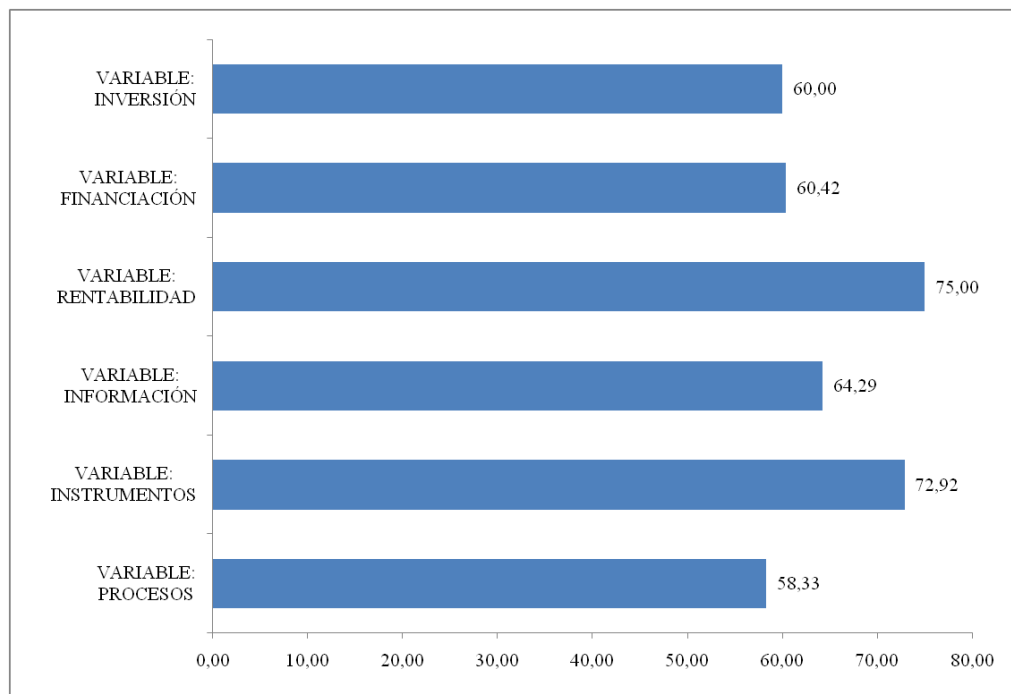
Problemas y potencialidades. La empresa evalúa los procesos, eliminando aquellos que generen falencias en la recepción de los productos y la prestación del servicio de venta y distribución. Cuenta con un sistema de información que detalla las ordenes para saber qué productos se encuentran disponibles, lo que permite un control permanente en el inventario.

En el momento de medir los pronósticos con las operaciones funcionan parcialmente, la empresa tiene un servicio post-venta con el que evalúa el servicio al cliente con respecto al pedido, contando con indicadores de desempeño del servicio (encuestas de satisfacción que se realizan con los clientes a través de llamadas telefónicas).

Recomendaciones. Se recomienda que la empresa incluya dentro de su portafolio líneas de producto adicionales que den valor agregado a lo que actualmente ofrecen, para tener acceso a nuevos mercados y satisfacer completamente las necesidades de sus clientes. Adicionalmente se propone incluir dentro de los pedidos realizados, más productos reciclados para apoyar la responsabilidad social de la empresa y crear una cultura enfocada en el cuidado del medio ambiente.

5.7 Gestión financiera

Figura 13. *Gestión financiera*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. Al analizar el aspecto de Gestión Financiera se evidencia que la compañía se encuentra en un estadio # 3, con lo cual ha logrado crecer y permanecer en el mercado, sin embargo, existen elementos por mejorar debido a la clasificación de las variables, donde se manifiesta un estado en Desarrollo de la mayoría.

Al estudiar específicamente la variable de inversiones se demuestra en cuanto al capital de trabajo que este se adapta año tras año de acuerdo a los requerimientos de la empresa más no del cliente. Paralelamente, las cuentas por cobrar relacionadas como una inversión a largo plazo, son cubiertas sin afectar la rentabilidad de la compañía, lo que le permite a la gerencia, basados en los estados financieros, elaborar estrategias para monitorear, controlar y elaborar el flujo de caja con el que se predetermina la estructura de las políticas de inversión, financiamiento y demás decisiones en el ámbito financiero de la organización.

El objeto social de la compañía se encuentra ubicado en una parte específica del mercado, permitiendo conocer información valiosa sobre los clientes para establecer políticas de crédito a 90 días. Como instrumento para la toma de decisiones, avance en el cumplimiento de metas y objetivos utilizan los estados financieros, las proyecciones en inventarios y el costeo se realiza bajo supuestos del Gerente General.

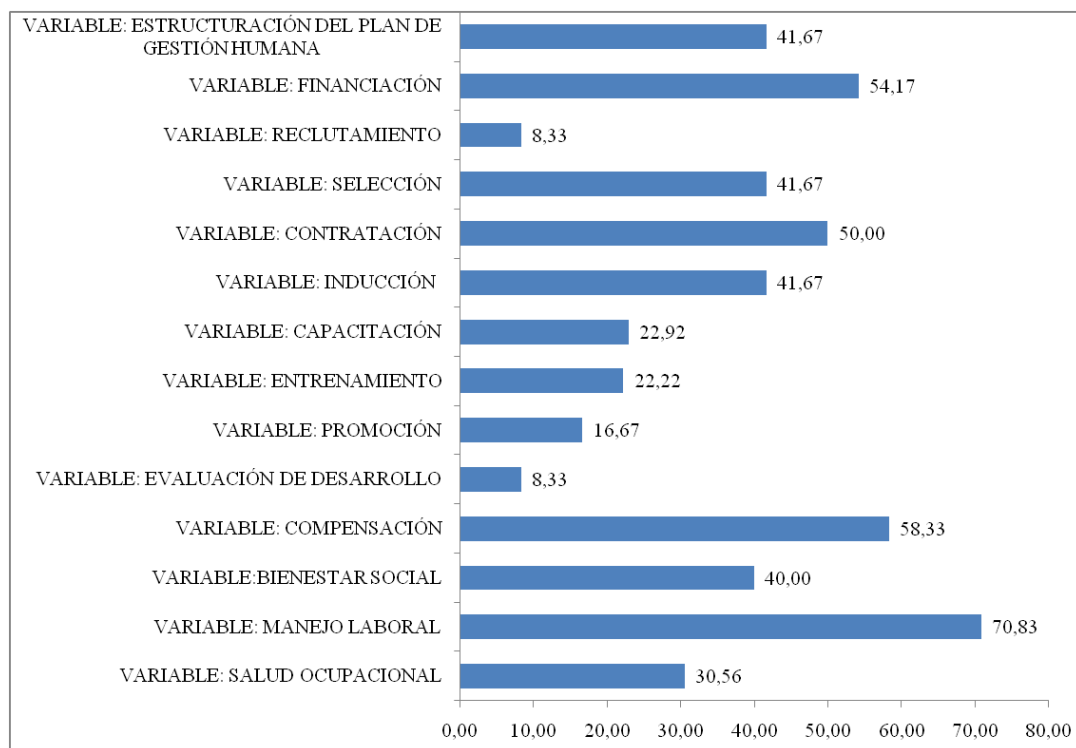
Problemas y potencialidades. Su actividad económica se está viendo enfocada en la generación de utilidades y resultados óptimos en los estados financieros sin verificar el procedimiento para llegar a ese tipo de objetivos, dejando falencias en otros aspectos por no establecer un equilibrio en el control de los procesos y recursos internos, que al hacer una reestructuración al enfoque generarían mejores resultados y mayores beneficios.

Recomendaciones. Se recomienda reevaluar el mecanismo de financiamiento a largo plazo, debido a que en los pasivos se reflejan situaciones en la cuenta de Bancos Nacionales que al tener un mejor manejo podría aumentar los activos y beneficiaría a la organización invirtiendo en su desarrollo.

En adición, las decisiones de financiamiento deberían ser tomadas con base en el capital actual de la compañía, a las necesidades tanto internas como externas (Clientes), estableciendo las políticas que intervienen en el desarrollo del negocio, relacionando los costo con los riesgos.

5.8 Gestión humana

Figura 14. *Gestión humana*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. El plan estratégico en cuanto a la Gestión Humana no está definido ni documentado, por consiguiente este aspecto es conocido y divulgado en la empresa de manera informal.

Con respecto a la incorporación de personas a la organización, Corpapel S.A.S no cuenta con un plan específico de incorporación, en donde existan unos lineamientos y condiciones que establezcan cuales son los perfiles que deben tener las personas para hacer parte de la compañía. Tampoco cuentan con documentación o registros de los candidatos que están bajo un proceso de selección ni de las personas que pertenecen actualmente a la empresa, lo que evidencia que el proceso se maneja de manera subjetiva.

Problemas y potencialidades. La metodología que se emplea para hacer comunicados internos como novedades corporativas, ingreso de nuevas personas a la organización y cambios en general, son circulares o reuniones extraordinarias en horario laboral. En la empresa no existen espacios definidos para mantener actualizados a los trabajadores sobre las novedades que se generan al interior de la organización; no se cuenta con planes estructurados de capacitación y aún no existe mejoramiento ni implementación de ideas innovadoras que optimicen el proceso de vinculación, contratación y capacitación de los trabajadores.

Por otra parte, las personas que han recibido capacitación son evaluadas por el Gerente sin una metodología específica para verificar la aplicación de los conceptos en sus labores.

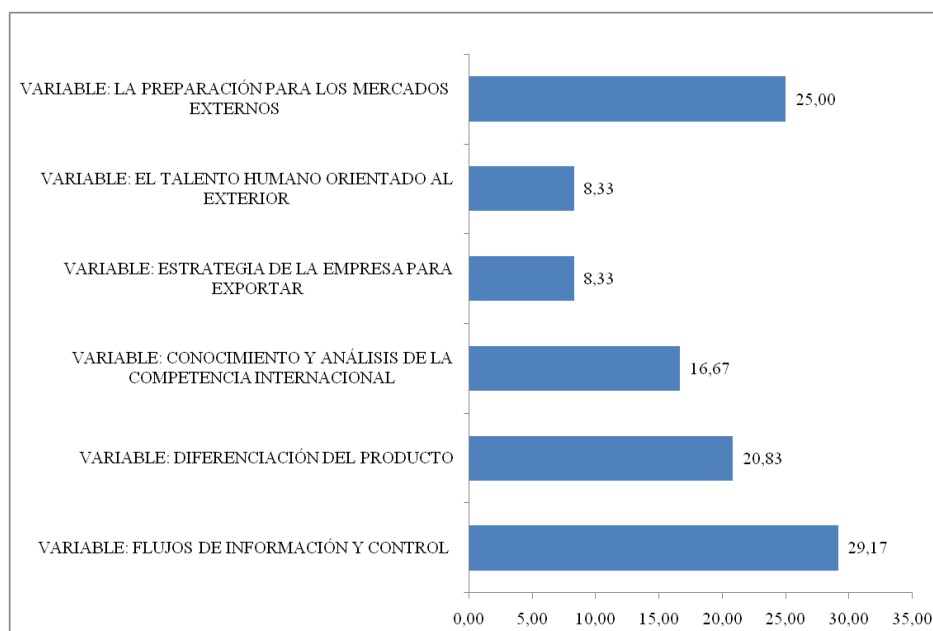
El sistema de evaluación para los empleados no cuenta con un formato determinado, en cuanto a sus labores diarias, los logros obtenidos después del entrenamiento o las promociones; por lo tanto, no existen indicadores que evidencien el crecimiento profesional y empírico de las personas al interior de la organización.

La remuneración salarial está estructurada de forma que se establecen salarios con base en los conocimientos y la complejidad del cargo, los programas de bienestar laboral se realizan de forma informal. La compañía no está orientada actualmente a perfilar los cargos en cuanto al nivel de estudios porque la descripción de roles aun no está definida.

Recomendaciones. Para que la Gestión Humana sea una de las variables que aporte ventajas competitivas a la empresa, es necesario realizar una capacitación a los colaboradores, con el fin de interiorizar en ellos el su significado como un beneficio para todos en la compañía, demostrando que el recurso más importante con el que cuenta la organización son las personas, y por ende es necesario dar un manejo formal a los procesos que tengan que ver con la vinculación a la empresa, la capacitación y la evaluación de desarrollo y crecimiento de sus colaboradores.

5.9 Exportaciones

Figura 15. *Exportaciones*



Fuente: elaboración propia.

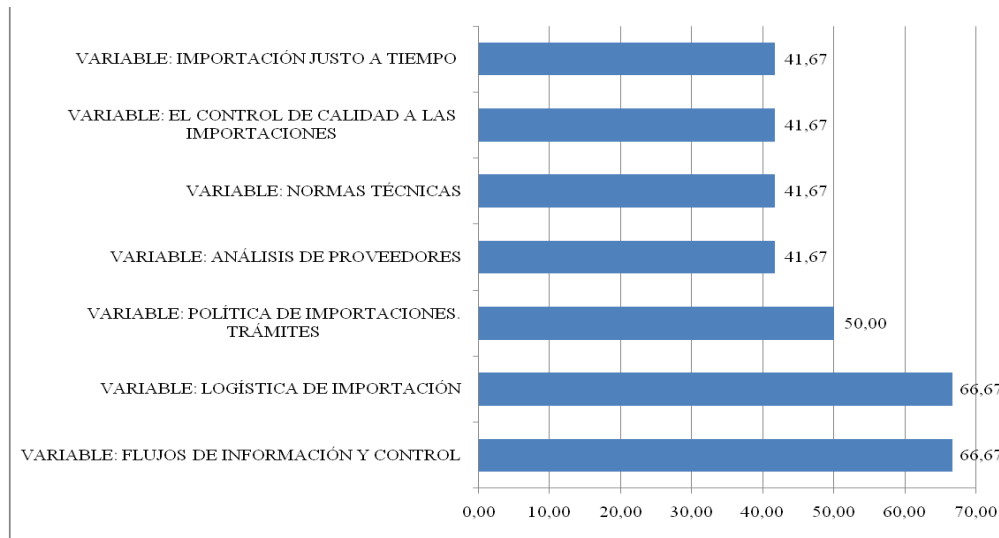
Análisis situacional. La evolución de los mercados ha hecho que las empresas tengan menos restricciones para competir en el mundo globalizado, así mismo se ha evidenciado cada vez más la importancia de tecnificar los procesos con el fin de lograr un alto grado de competitividad. En Corpapel S.A.S no se encuentra establecida una intención clara de buscar nuevas opciones de mercados porque se enfocan en los clientes actuales. A futuro esto puede hacer que la empresa quede relegada ante empresas del sector que hayan generado estrategias de expansión.

Problemas y potencialidades. En la empresa no hay un equipo de trabajo que realice labores propias de expansión a otros mercados, con personas especializadas en cada área que comprenda la actividad de exportación porque dentro de los objetivos de la organización no hay claridad en dar un enfoque al negocio a nivel internacional.

Recomendaciones. En la actualidad el mercado globalizado requiere empresas que tengan como objetivo estratégico expandir su negocio. Se recomienda a Corpapel S.A.S demarcar como uno de sus objetivos estratégicos dentro de la Visión, realizar exportaciones ya que esta actividad le dará la posibilidad de tener nuevos clientes y reconocimiento en el exterior.

5.10 Importaciones

Figura 16. *Importaciones*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. El material está siendo solicitado al proveedor en China: “Gold East Paper” con tres meses de anticipación para tener listo el producto según solicitudes de los clientes actuales. El control de calidad se realiza según llegada del producto dado que este cuenta con una garantía contra envío, en caso de no ingresar a la empresa en un óptimo estado, se habla con el proveedor para descuentos en el pago y se vende informando al cliente final el estado del producto real o las fallas que éste presente. El proveedor ha realizado este proceso con la empresa por más de 5 años, por lo tanto cuentan con el respaldo adecuado en cuanto a calidad y cumplimiento en las entregas. El proceso consiste en solicitar el producto con anterioridad, para su posterior recepción en el puerto de Buenaventura a través de vehículos contratados por Corpapel S.A.S a Movitransporte (empresa contratada para transporte de materiales), luego viajan a Bogotá para su almacenamiento en el Inventario y posterior Distribución; en cuanto a los acuerdos de pago al proveedor realizan un pago contra entrega del 20% del valor total del producto y el 80% restante se paga al recibirlo. El producto llega en estibas que contienen el

material y que son acomodadas por las personas encargadas de la logística y consecutivamente son revisados por los mismos confirmando que no tengan abolladuras.

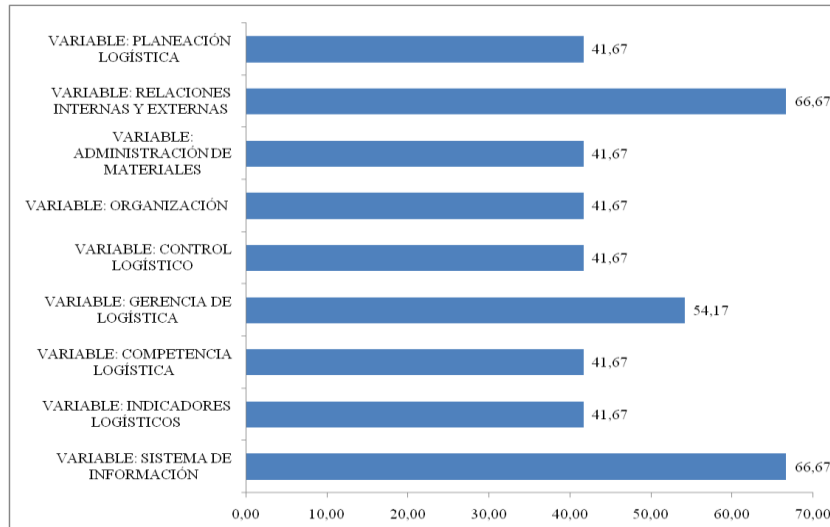
Problemas y potencialidades. Aunque la compañía realiza las importaciones con tiempo suficiente, no dispone de planes de contingencia. En algunas ocasiones por su falta de planificación se observan algunas dificultades en los tiempos de recepción de los materiales (por ejemplo: inconvenientes en el flete por factores ambientales, o inconvenientes en las vías), los cuales pueden generar retrasos en las entregas de los clientes, y esto hace que la empresa incurra en costos adicionales.

Los productos que se comercializan están bajo las normas de calidad tanto de Colombia como del país del proveedor (por ejemplo: ISO 2859), la compañía está al tanto de los acuerdos internacionales de las normas de calidad al manejar suministros de productos que ya están certificados; Corpapel S.A.S cuenta con facilidad para adaptarse a los cambios de la globalización como: modificación en aranceles, en tasas de cambio; los planes en cuanto a la logística cumplen las proyecciones de la empresa estipuladas en un simulador con el que la Gerencia cuenta. Poseen un sistema de información que permite realizar un control pero sin evaluar el impacto.

Recomendaciones. Corpapel S.A.S cuenta con facilidad para adaptarse a los cambios de la globalización en cuanto a modificación en aranceles y en tasas de cambio, esto le da alternativas a la empresa de realizar refuerzos en la planeación sobre la logística, por lo que se recomienda hacer una investigación con 2 o más empresas transportadoras para validar con que otra se puede contratar el servicio de transporte de carga de productos en caso que la actual no esté disponible.

5.11 Logística

Figura 17. *Logística*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. Corpapel actualmente desarrolla un proceso simple para el manejo de inventarios. Dentro de la organización hay 9 personas encargadas del proceso en general: 1: El gerente que es la persona encargada de confirmar al proveedor el recibimiento del pedido y dar el visto bueno para almacenar el producto en bodega, y las 8 personas restantes encargadas de la parte de recepción de materiales, almacenamiento en bodega y control de calidad del producto. El método que se emplea para mantener el inventario organizado en la empresa es ingresar los productos recibidos a través de un software que poseen llamado “Trident” el cual permite validar la cantidad de productos ingresados, el tipo de producto y disponibilidad del mismo. La empresa cuenta actualmente con 8 puntos de distribución que están relacionados como “bodega” dentro del inventario, así se mantiene un flujo de información suficiente para controlar los procesos que se realicen con estos activos. El correcto almacenamiento de los productos es vital para mantenerlos en buen estado y garantizar a sus compradores la calidad de los mismos, por esa

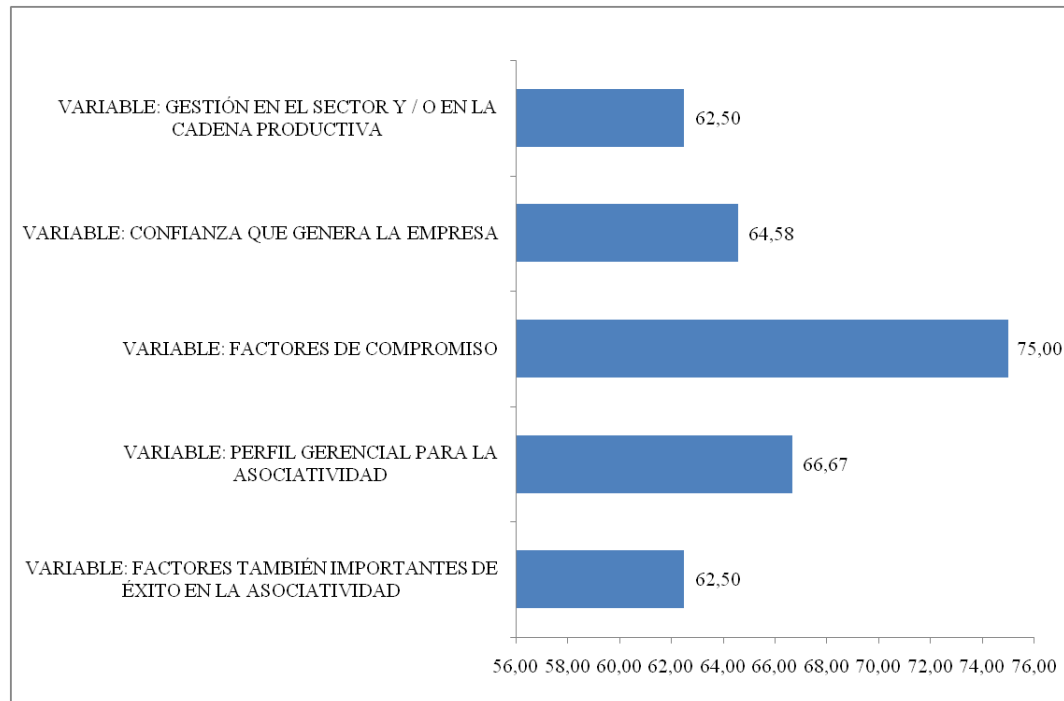
razón Corpapel S.A.S cuentan con personas idóneas para el manejo de la Logística en la organización.

Problemas y potencialidades. La Logística en la empresa está organizada para que se cumpla con los requerimientos de los clientes y el correcto almacenamiento de productos, sin embargo no se evidencia el manejo de actividades por parte de una o varias personas, si es necesario, delegada(s) para que mantenga(n) un control adecuado de la logística porque no hay un(os) cargo(s) designado(s) para asumir la responsabilidad de todo el proceso, es decir, desde que se recibe el producto, control de los inventarios, hasta que se sale de las bodegas; esta es una labor que también realiza el Gerente. Sin embargo, Corpapel se ha caracterizado por cumplir con las expectativas que tienen sus clientes frente a los tiempos y entregas de productos a pesar de la carga laboral que el señor Velázquez posee al no delegar este trabajo.

Recomendaciones. Se recomienda para mejorar el proceso de logística principalmente establecer planes de contingencia para el transporte terrestre desde el Puerto de Buenaventura hasta la Bodega principal en la ciudad de Bogotá. Adicionalmente, es necesario que la Gerencia delegue ciertas actividades a miembros de la organización que cuenten con las aptitudes y la experiencia que requiere un adecuado manejo de este proceso.

5.12 Asociatividad

Figura 18. *Asociatividad*



Fuente: elaboración propia.

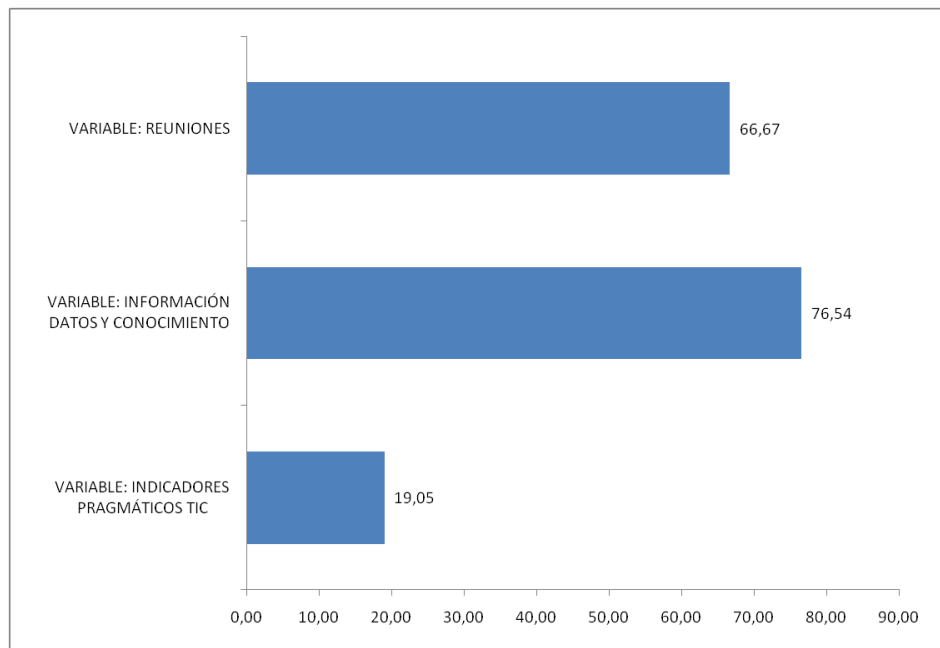
Análisis situacional. La compañía conoce el sector y la cadena productiva, al ser una organización que según sus políticas están dispuestos a cooperar con otras empresas, observan su entorno y comparten información con sus competidores; esto genera confianza y permanencia en el mercado dando como resultado el posicionamiento y reconocimiento que poseen actualmente. Corpapel es una organización que se encuentra actualizada en la información que es de acceso público como: estados financieros, cambios en la razón social, además de las modificaciones que se realizan al interior de la organización y que incidan en todo en el marco de la ley y la responsabilidad social.

Problemas y potencialidades. Paralelamente, se compromete con los proyectos ocasionales apoyados por el gobierno, analizando e implementando estrategias asociativas; realizan reuniones esporádicas con empresarios del sector, escuchando y aportando sugerencias para el crecimiento de la empresa.

Recomendaciones. Es importante que la empresa tenga un mayor grado de participación en alianzas estratégicas con otras organizaciones que pertenecen a su mismo sector, con el fin de generar recordación y en lo posible incursionar en mercados del exterior para que crezcan y permanezcan en la industria del papel. Es necesario que el Gerente tenga mayor conocimiento de sus competidores y comparta experiencias con ellos para contrarrestar incidentes que puedan presentarse en la marcha o en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5.13 Comunicación e información

Figura 19. Comunicación e información



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. La gerencia actualmente utiliza como mecanismo para la comunicación las circulares y en algunas ocasiones la cartelera ubicada en la recepción. Se realizan reuniones ocasionales (cada 6 meses si es necesario), para evaluar el crecimiento

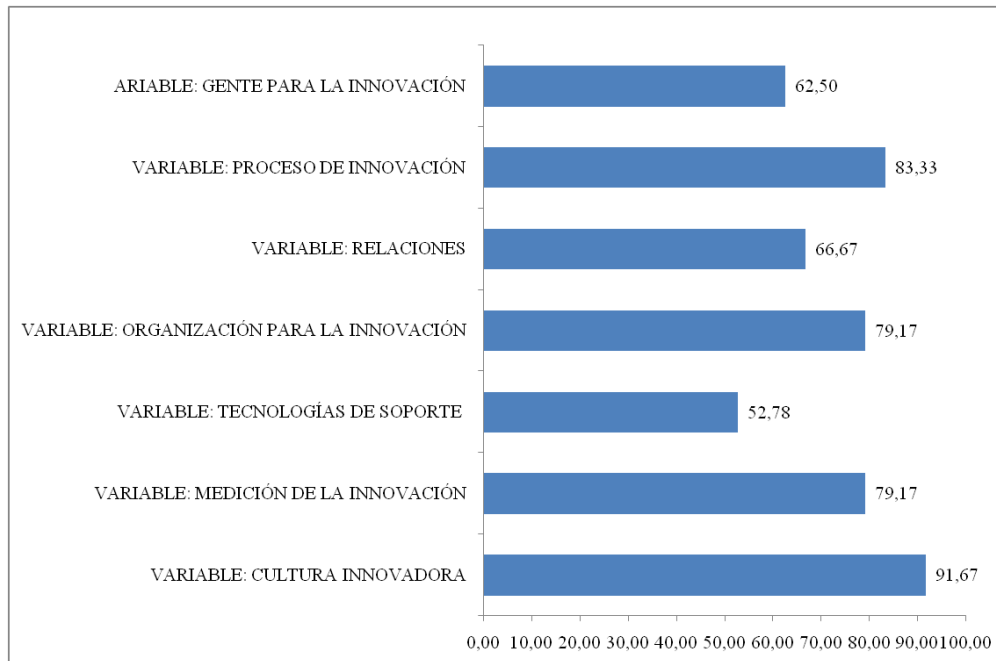
empresarial y forjar las metas a corto plazo. La empresa no cuenta con una estrategia clara de divulgación de información, al carecer de ello se pueden generar confusiones o fallas en lo que la empresa espera de los colaboradores y en las novedades que la organización quiera implementar.

Problemas y potencialidades. La empresa no cuenta con herramientas que generen un ambiente de comunicación abierto a través del cual puedan apoyar sus estrategias hacia los Stakeholders e involucren a estos mismos. Los funcionarios son parte primordial de la empresa por lo que es necesario también conocer su opinión con respecto al funcionamiento de la misma, pero hasta el momento no existe un espacio en el que ellos cuenten con la libertad de opinar y hacer aportes que fortalezcan a la organización. Sin embargo la disposición por parte de la gerencia proporciona espacios para escuchar a los empleados pero fuera de un marco formal.

Recomendaciones. Con base en el dinamismo de los mercados y los negocios en la actualidad se evidencia la influencia de los sistemas de información para el desarrollo de las empresas, al no implementar mecanismos tecnológicos dentro de sus actividades, la empresa puede quedar rezagada ante la competencia.

5.14 Innovación y conocimiento

Figura 20. *Innovación y conocimiento*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. En la compañía se refleja el aspecto innovador a través de los colaboradores por medio de aportes para la optimización de procesos en el almacenamiento de productos logrando un mayor provecho del espacio en las bodegas. El gerente tiene la disposición para escuchar propuestas con las que se vea beneficiada tanto la labor de los colaboradores como la empresa en general. En cuanto al aspecto tecnológico, la empresa cuenta con la licencia de software TRIDENT, para facturación y carga de inventario; este sistema permite que la empresa tenga orden y control sobre los productos que recibe y distribuye.

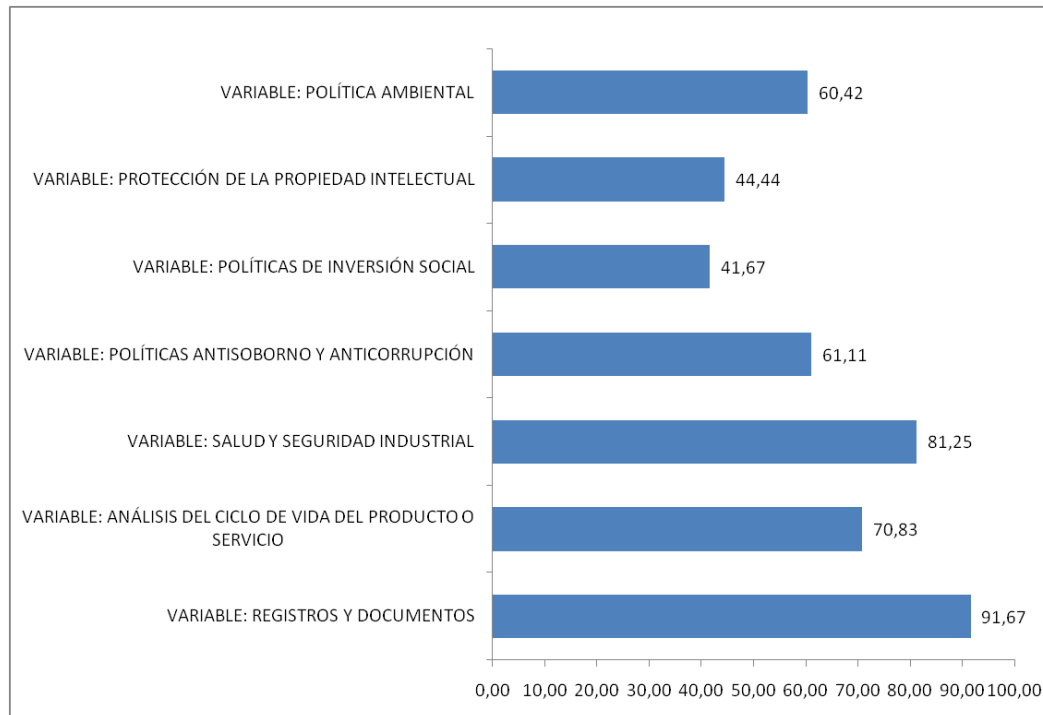
Problemas y potencialidades. La gerencia de Corpapel S.A.S no promueve en sus colaboradores una cultura innovadora, no se encuentra inmerso dentro de sus prioridades hacer una medición para detectar y validar las transformaciones que se están generando al interior de la empresa ni cuenta con mecanismos de reconocimiento a quienes aporten ideas que sean provechosas para la empresa. Sin embargo, aunque no sea de manera formal, la empresa

promueve estos espacios en la marcha, de donde han surgido algunos aportes que han sido aplicados para beneficiar a los funcionarios de la organización y han traído buenos resultados para el clima laboral como: reuniones semestrales para validación de logros, espacios extraordinarios en jornada laboral para aplicación de nuevas metodologías en almacenamiento y recepción de materiales.

Recomendaciones. La innovación es una oportunidad para el crecimiento de la organización. Es importante que se implemente un sistema formal de reconocimiento de logros y resultados, porque así los colaboradores desarrollaran sentido de pertenencia con la empresa, creando sinergia: “el cumplimiento de objetivos generales se convierte en la satisfacción de logros personales”. La participación de los funcionarios es muy útil para incursionar en nuevos proyectos, a través de la validación del entorno y los competidores, identificando las necesidades existentes para implementar sus ideas.

5.15 Responsabilidad social

Figura 21. *Responsabilidad social*



Fuente: elaboración propia.

Análisis situacional. La implementación de planes de acción frente a la responsabilidad social es escasa, porque este aspecto no hace parte de las prioridades de la empresa. La promoción de participación de los colaboradores en el protección de la propiedad intelectual y el establecimiento de políticas para evitar fraudes tanto en el ámbito interno como externo de la organización no se está divulgando de manera formal, puesto que no hay un documento que indique que tipo de sanciones acarrearía una persona si falta al cumplimiento de normas que atenten con la integridad propia y de la empresa. Corpapel S.A.S tampoco cuenta con la señalización adecuada dentro de sus instalaciones.

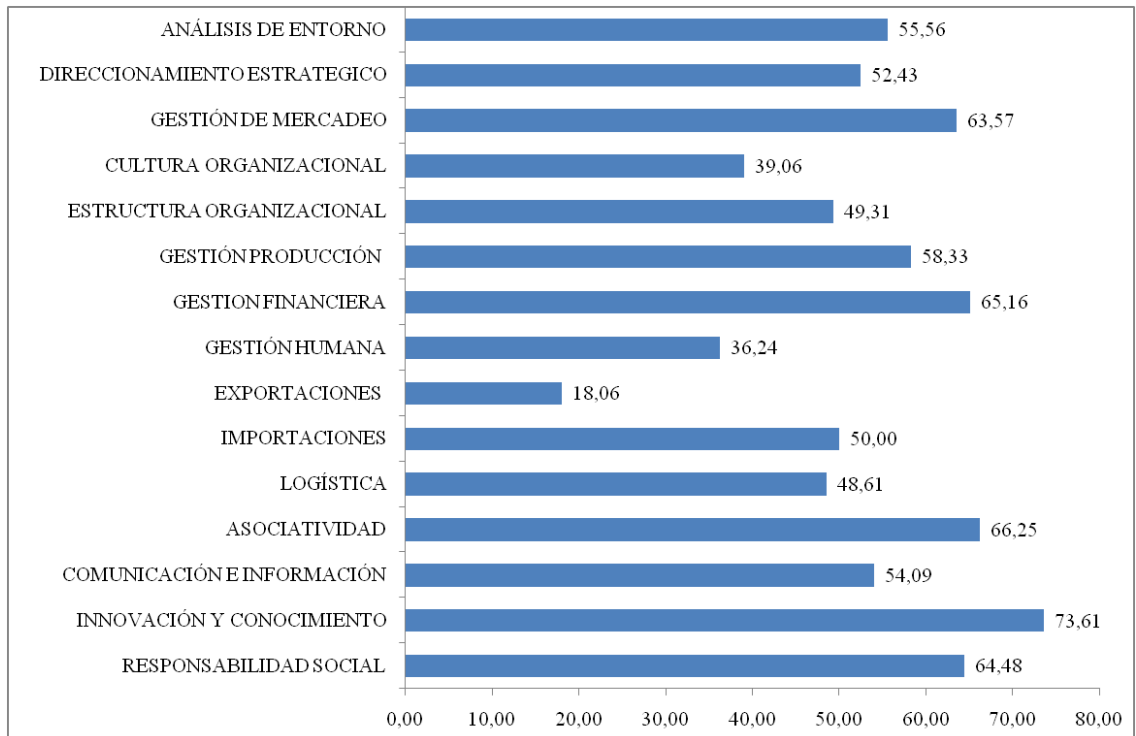
Problemas y potencialidades. Corpapel S.A.S realiza campañas de reciclaje en materiales no utilizados dentro de la actividad económica para su posterior aprovechamiento, estos materiales son vendidos a precios económicos, como es el caso de las estibas (divisiones de

madera donde se almacena el producto), que al momento de la distribución del producto no tiene ningún uso para la empresa; también los plásticos con los que se recibe el producto cuando llega del puerto, al identificar exceso de este material las personas encargadas del inventario validan cual se puede reutilizar y cual no tiene uso en la empresa para enviarlo a reciclar.

Recomendaciones. Se recomienda a la empresa realizar un seguimiento más detallado a este aspecto, debido a que la responsabilidad social puede manejarse de tal manera que sea una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Es necesario implementar un documento en donde se evidencien una serie de normas para que todos sepan porqué es importante conocer el tema y a su vez debe ser divulgado en la empresa para que los colaboradores tengan conocimiento de lo que deben y no deben hacer para ser socialmente responsables con la empresa y con el país. La compañía está en la facultad de generar planes correctivos en donde el incumplimiento de las reglas genere sanciones.

5.16 Informe integral

Figura 22. *Informe integral*



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar, se evidencia que la Compañía Corpapel S.A.S. en general analizando los quince aspectos se encuentra ubicada en un estadio # 3 en inicio. Se identifica que tanto: la Cultura Organizacional, la Gestión Humana, Estructura Organizacional, Importaciones y Direccionamiento Estratégico, son los aspectos que requieren mayor análisis para plantear rutas de mejoramiento, sin descuidar los demás factores para transportar a la organización al estadio #3 en maduración o al #4 en inicio.

6 Identificación del problema

Evalutando el hallazgo obtenido a través del simulador, se evidencia que Corpapel S.A.S presenta posibilidades de mejora dado que no cuentan con un direccionamiento estratégico adecuado, de este ítem se desglosan unos componentes característicos como: La planeación apropiada para visualizar los objetivos, la Implementación de Estrategias que coadyuvan con la consecución de los mismos, Por consiguiente, su sistema de finalidades (misión, visión y objetivos corporativos) no se encuentra bien estructurado al no definir el concepto de la política de gobierno de manera clara, y al no reflejar concretamente los propósitos futuros de la organización.

Es importante enfocar esfuerzos en la gestión humana en cuanto a metodologías de recompensas y sanciones, para darles un nivel de importancia dentro de la organización.

Establecer una estructura organizacional que permita una clarificación de las descripciones de cargos con los que cuenta la organización, y cómo estos se involucran en las actividades permanentes para la consecución de los objetivos que se trace la organización con el fin de generar mayor grado de compromiso al conocer como está conformada la empresa.

Es relevante que la empresa maneje un óptimo plan de importaciones, dado que al aplicar el simulador se detectó un aspecto por mejorar en cuanto al método utilizado en el transporte de materiales y su respectiva distribución, al no contar con planes de contingencia en caso que la empresa Transportadora que está contratada para hacer esta labor no cuente con flotas de carga o

no se desenvuelven frente a factores externos (clima, estado de las vías, disponibilidad de camiones).

Corpapel S.A.S no tiene implementada una Cultura organizacional estructurada, donde los colaboradores se sientan identificados con un conjunto de creencias propias de la compañía, ni existen normas que logren aclarar cuál debe ser el comportamiento tanto dentro como fuera de la organización. Estas normas no se encuentran estipuladas en un registro físico que sea de conocimiento para los trabajadores, por consiguiente son normas que se implementan de manera subjetiva a criterio de la gerencia.

Paralelamente, la gerencia no cuenta con un mecanismo de Gestión humana, las características y métodos con los que se administra el talento humano dentro de la organización están concentrados en los conocimientos del Gerente; para diseñar un sistema en el cual se hagan mejoras en este aspecto es necesario que la labor que lleven a cabo los líderes designados para el desarrollo de la Gestión Humana dentro de la organización, cuenten con las competencias necesarias para que implemente buenas estrategias de planeación sobre todo incentivando al equipo de trabajo a desarrollar una excelente labor.

7 Objetivos

7.1 *Objetivo general*

Estructurar un plan de mejoramiento estratégico para Corpapel S.A.S enfocado en las áreas de: Gestión Humana, Cultura Organizacional, Estructura organizacional, Logística, Importaciones, apoyando el Direccionamiento Estratégico.

7.2 *Objetivos específicos:*

- Elaborar una propuesta de intervención para el desarrollo y crecimiento de la Gestión Humana.
- Diseñar una estrategia para fortalecer la Cultura Organizacional.
- Desarrollar un plan ordenamiento para la Estructura Organizacional.
- Plantear una estrategia que permita una mejor planificación de las importaciones.
- Establecer pautas para mejorar el direccionamiento estratégico de la compañía.

8 Justificación

En la actualidad las organizaciones poseen el desafío de crecer y permanecer en el mercado, es aquí donde se genera la necesidad de establecer planes de acción para afrontar este reto, por consiguiente, este trabajo se realizó con el fin de garantizar un óptimo aprovechamiento de los recursos que actualmente posee la organización Corpapel S.A.S indicando cuales de los procesos que se llevan a cabo en la actividad económica de la compañía son adecuados para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el corto y largo plazo; al mismo tiempo brindar herramientas para el mejoramiento económico, además de permitir que los estudiantes se enfrenten a un escenario real aplicando los conocimientos adquiridos en la Universidad EAN para optar al título de: “Administrador de Empresas”.

El aporte realizado al Know -How de la Universidad EAN, se refleja a través de la experiencia que obtiene cada organización que hace parte de los trabajos de grado; La integración de estudiantes al seguimiento de las actividades cotidianas de la empresa comprende como fin consolidar una relación “gana-gana” para las partes comprometidas en este proceso; la compañía tendrá la oportunidad de contar con una asesoría no remunerada para la optimización de sus recursos e implementación de planes de acción influyendo de manera positiva los puntos en los que se encuentre más vulnerable para realizar mejoras en sus procesos. Por otra parte, para la Universidad y sus estudiantes el logro consiste en un reconocimiento y recordación de los empresarios colombianos por la labor que realiza este claustro educativo formando profesionales emprendedores que trabajan en la evolución y progreso de las pymes y sus colaboradores.

Paralelamente, el aporte realizado a los alumnos de la Universidad es impulsar a las nuevas generaciones de profesionales a realizar trabajos de este tipo para conseguir la evolución y la estabilidad de las organizaciones; forjando un aporte al desarrollo económico de Colombia; se recomienda el uso y aplicación de la herramienta MMGO como un medio para generar cambios sustanciales en las empresas brindando un escenario de la gestión actual a través de un diagnóstico certero de la compañía; para implementar planes de mejora según los conocimientos adquiridos en el programa de Administración de Empresas.

9 Marco teórico

Con el fin de profundizar y bajo el antecedente de los problemas identificados en la organización Corpapel S.A.S, es necesario conocer y clarificar algunos conceptos relacionados, bajo la ideología de elaborar una propuesta de mejoramiento con fundamentos conceptuales:

El primer concepto es:

Cultura Organizacional: proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse y reconstruirse en una realidad organizacional (Sypher et al. 1985)¹⁶. Corresponde a las personas integrantes de una organización y responde a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿cómo nos gusta hacer acá las cosas?, (...) es flexible, e innovadora en los procesos, productos y servicios¹⁷. Significado aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo. La cultura comprende los símbolos, los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización¹⁸.

Como se evidencia en los diferentes conceptos, la Cultura Organización abarca un gran componente para la compañía, debido que pone las normas y reglamentos para convivir dentro de la misma, siendo necesaria para propiciar un Direccionamiento Estratégico.

¹⁶ Fernández Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). *Eficiencia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid. Pág. 246.

¹⁷ Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Madrid: Gesbiblo, S.L. Pág.68. [Recuperado en: <http://www.netbiblo.com/content/t3480h/?p=1ecd70cd90264d7c99bc97ac04388eda&pi=0>] (17 de Diciembre de 2011).

¹⁸ Lusthaus, C., Adrien, M. H., Gary, A. & Montalvan Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo. Pág. 105.

El *Direccionamiento estratégico*: es un concepto amplio que significa focalizar esfuerzos y lograr solidaridad hacia propósitos comunes. Busca orientar la organización hacia el futuro y hacia el mercado (entorno), para garantizar la supervivencia a largo plazo; donde se involucra la planeación, la toma de decisión y se establecen los procedimientos para ejecutar las decisiones”¹⁹. La definición clara de los propósitos institucionales, es hacer claridad hacia dónde va la organización, compuesta por la Visión, la Misión, los Objetivos Globales o llamados estratégicos, las estrategias para cumplirlos y la definición de las metas”²⁰. Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información. (...) el propósito es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”²¹.

Una vez se conoce el horizonte organizacional, es decir qué proyecciones y bajo qué políticas se van a conseguir, es preciso para la consecución de cada uno de los objetivos establecer una serie de estrategias que coadyuven en el proceso.

Algunos autores definen las *Estrategias*: como un conjunto de procesos o actividades que el estudiante pone en funcionamiento con el propósito de facilitar la adquisición, almacenamiento, y/o utilización de la información”²². La estrategia se puede considerar dividida en dos partes: la primera señala el Dónde, Cuándo, y cómo se pretende alcanzar cada meta; y la

¹⁹ Vargas Quiñones, M. E. & Aldana de la Vega, L. (2006). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, Universidad de la Sabana. Pág. 133.

²⁰ Malagón, G., Galán Morera, R. & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de calidad en salud*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana. Pág. 199.

²¹ Fred R., D. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson, Prentice Hall. Pág. 5.

²² Núñez Pérez, J. C. & González Pineada, J. (1994). *Determinantes del rendimiento académico*. Oviedo, España: Servicio publicaciones, Universidad de Oviedo. Pág. 275.

segunda indica con Qué, con quién, y con cuánto. Es decir los recursos físicos, humanos, financieros que se requieren para alcanzar cada meta²³. Es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar situaciones específicas”. “Es una perspectiva, su contenido implica no sólo una selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo (...) Es un medio para ubicar la organización en un medio ambiente. (...) pueden ser resultado de las acciones humanas para ganar la partida al contrincante”²⁴.

No es suficiente contar con una Cultura Organizacional, un Direccionamiento Estratégico, y unas estrategias; si la compañía no cuenta con una Estructura Organizacional que la enmarque, no es posible asignar los responsables con claridad ni coherencia.

Es por esto que la *Estructura Organizacional*: se define como la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y diversos departamentos de la empresa. Es compleja y puede ser representada por medio del organigrama²⁵. (...) serie de elementos integrados en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad²⁶. Muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total²⁷.

Sin embargo, el elemento indispensable en la Organización que hace parte del conjunto con los demás, es el talento humano, potencializado mediante la gestión del mismo.

²³ Bello, G. (2004). *Operaciones bancarias en Venezuela: teoría y práctica*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. Pág.244.

²⁴ Mintzerberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez – México: Pearson, Prentice Hall. Págs.15 – 16 y 18 – 19.

²⁵ Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: técnicas y métodos*. Quinta Edición. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Pág. 87.

²⁶ Recursos Humanos. (2008). *Estructuras organizativas: RRHH**. Barcelona, España: Editorial vértice. Pág. 3.

²⁷ Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. México: Cengage Learning. Pág. 90.

La *Gestión Humana*: es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. Está dado por la planeación, la formulación, la selección, la supervisión, el control, la evaluación, la calidad, y el bienestar del talento humano, (...) va dirigidas a formular programas de Gestión de conocimientos y gestión del personal²⁸. La mejor expresión del propósito de la gestión del talento Humana la describe la ISO 26000 cuando señala: “El desarrollo humano es el proceso de aumentar las opciones de las personas, a través de expandir las capacidades y funciones humanas, de esta manera. (...) También se refiere a las oportunidades políticas, económicas y sociales, para ser creativos y productivos²⁹. El concepto de Talento humano se explica de dos formas: el primer planteamiento sostiene que es innato, y el otro sostiene que es una combinación de competencias, capacidades, por lo tanto es desarrollable.³⁰

Cómo se evidencia en las definiciones de los diferentes autores, la Gestión Humana permite potencializar el capital humano, logrando que los procesos internos de la organización sean productivos, por ejemplo las importaciones.

El concepto de *Importaciones*: (...) Se define como todas las mercancías que una economía compra a las personas y a las empresas residentes en el resto del mundo³¹. (...) son los bienes y servicios que compran a la gente en otros países (...)³²

²⁸ Verás, M., Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana: en la República Dominicana*. Universidad INTEC: Santo Domingo, República Dominicana. Pág. 14 – 16.

²⁹ Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E. & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de Gestión Integral: una sola gestión, un sólo equipo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Pág. 156.

³⁰ Alecoy, T. J. (2008). *Factores que influyen en el éxito de la personal comprendido sobre la interrelación entre: tipología humana, cambio social, liderazgo*. Santiago de Chile: Los Jazmines. Pág. 66.

³¹ Díaz, Giménez J, (1999). *Macroeconomía: Primeros Conceptos*. Antoni Bosh Editor S.A: Barcelona, España. Pág. 156

Igualmente, es preciso una vez conocido el concepto de Importaciones indagar aún más sobre el proceso que se necesita para efectuar dicha actividad, es por esto que a continuación se expresan algunas definiciones sobre *Logística*: es el proceso por el cual la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía, además del control de inventarios” (...) “La logística pretende manejar el flujo de productos desde el origen hasta la entrega al consumidor final, determinando cómo y cuándo se movilizar determinados recursos hacia los puntos donde resulta necesario el suministro³³. (...) ciencia que estudia cómo las mercancías, las personas o la información superan el tiempo y la distancia de forma eficiente(...) proceso estratégico por el que la empresa organiza y mantiene su actividad (...)”³⁴. Gestión coordinada de todas las actividades operativas de la empresa; es necesario una visión holística, es decir, ver el conjunto de procesos como un todo³⁵.

En conclusión, La unificación y una buena administración de estos conceptos que colaboran en la composición de la Organización, son la base de los conocimientos de los consultores con los cuales se planean las rutas de mejoramiento para aportar a la Modernización de la compañía.

³² Parkin, M. *Microeconomía*. (2006). Séptima Edición. Person Education: Naulcapan de Juárez, México. Pág. 492

³³ Bastos Boubeta, A. I. (2007). *Distribución logística y comercial: la logística en la empresa*. España: Gesbiblio editorial. Pág. 2.

³⁴ Robusté Francesc, A. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona, España; Universitat Politècnica de Catalunya. Pág. 13.

³⁵ Scoret los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Tercera edición. Madrid, España: ESIC editorial. Pág. 20.

10 Marco metodológico

10.1 Tipo o nivel de investigación

Trabajo de investigación en el Sector Pyme, los tipos de investigación empleado fue descriptivo y explicativo, descriptiva porque el apoyo fundamental del contenido del trabajo es la información que brindada por el gerente de la organización en cada una de las entrevistas que se hacían para conocer la situación actual de la empresa; para condensar datos y poder hacer una valoración parcial según los datos que obtenidos; explicativo porque se valida la causa-efecto de las procedimientos que hasta el momento se han llevado a cabo y cómo la implementación de nuevos mecanismos de acción puede afectar de manera positiva a la organización.

10.2 Diseño de la investigación

Las estrategias que se adoptaron para resolver el problema planteado:

Documental, debido que se toman como referencia los estados financieros de los últimos 4 años (2007 al 2010) para catalogar a la organización dentro del simulador. Además se tomaron como referencia los textos relacionados dentro de la bibliografía para dar más claridad a ciertos conceptos que fueron encontrados y aplicados en la investigación

De Campo, ya que se realizó la recolección de datos a través de las visitas que se efectuaron a la organización; dichos datos fueron condensados según las experiencias que se han

vivido en la empresa por todo el personal para ser objeto de estudio, bajo esta condición de investigación de campo no se modificaron ni se controlaron variables.

10.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El mecanismo empleado para realizar el análisis de la empresa Corpapel S.A.S fue El Modelo de Modernización de Gestión Organizacional “MMGO”, un software creado en la universidad EAN para diagnosticar el manejo gerencial que se está realizando en una compañía especialmente Colombiana.

Posterior a la recolección de datos a través del MMGO, se elaboró el documento de anteproyecto que contiene toda la información de la investigación realizada a la empresa Corpapel S.A.S. para aprobación de la Universidad EAN; posterior a la aprobación otorgada por la Universidad fue empleada otra herramienta de diagnóstico empresarial “Balance Score Card” o Cuadro de Mando Integral para complementar el trabajo desarrollado.

10.4 Procedimiento

Se solicitó una entrevista con el Gerente de la organización para mostrarle en qué consistía el software del MMGO, la forma en que se trabajaría estableciendo un plan de labores semanales, y cómo esta labor podría beneficiar a su empresa. Contando con la aprobación verbal de la gerencia se indicó a través de una breve capacitación la valoración que objetivamente se

debía dar a la empresa, para ubicarla en cada uno de los estadios dependiendo de la gestión que se estaba realizando en las áreas que hacen parte del objeto de estudio.

Posterior a la aprobación formal del Sr. Gabriel Velázquez “Gerente de Corpapel”, se dio inicio a la primera etapa del proyecto que tuvo como duración dos semanas a través de un calendario de actividades que fue programado previamente, en el cuál se establecieron pautas de trabajo como: reuniones para la aplicación del simulador, desarrollo de preguntas que generaban la calificación de la empresa en cada una de las variables; con el fin de conseguir resultados que pudieran dar vía a los planes de mejora.

Dando continuidad a la aplicación del Modelo, se realizó el análisis de cada uno de los aspectos para conocer el estado de la empresa y validar en qué áreas era necesario hacer intervenciones. Luego, se estableció el objetivo general y los objetivos específicos a través de los que se identifica cuáles son las áreas donde se deben aplicar mejoras y en las que se implementarán estrategias con propósito de realizar cambios que influyan de manera positiva a la empresa, por medio de un cronograma de intervención con fechas y procesos que están encaminados al progreso de Corpapel.

Para el plan de intervención, posterior a una serie de análisis, se decidió utilizar no sólo el diagnóstico generado por la Matriz del MMGO, sino complementarlo con la ayuda del “Balance Score Card, una herramienta clave creada por Robert Kaplan y David Norton para la puesta en marcha de las estrategias”³⁶.

³⁶ Niven, P. (2003). Op. Cit.. Pág. 34.

Se identificaron los elementos en los cuales es necesario intervenir y se plantearon como base para generar las perspectivas en el Cuadro de Mando Integral. Posteriormente, se tuvieron en cuenta los objetivos específicos y el objetivo general para establecer los objetivos estratégicos junto con los pasos de implementación. En adición, se determinaron unos indicadores como unidad de medida de cumplimiento en un tiempo específico y personas responsables en el proceso, con la intención de establecer un seguimiento a cada una de las actividades para tomar decisiones adecuadas, acertadas y oportunas de manera que no sea necesario incurrir en costos adicionales.

11 Propuesta de intervención

Una vez fue generado el diagnóstico de Corpapel S.A.S, se implementó el Cuadro de Mando Integral con el fin de complementar la información. Se identifican cuatro perspectivas (**1.Aprendizaje y Crecimiento**, **2.Procesos Internos**, **3.Clientes**, **4.Financiero**) a partir de los cuales se establecen objetivos estratégicos con sus respectivos pasos y acciones de implementación. Igualmente, se estructuraron unos indicadores con base en la situación actual de la compañía dentro de un tiempo estimado con el fin de llegar a una meta y cumplir el objetivo estratégico; realizando un seguimiento por medio del responsable asignado. (Se aclara que el Cuadro de Mando Integral se explica desde la base hasta la cima de acuerdo al Mapa Estratégico)

1. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:* como primer objetivo estratégico se plantea la definición de la *Estructura Organizacional*; para llevarse a cabo es necesario realizar tres acciones principales:

A.1. Estandarización de procesos: Identificando los procesos actuales la organización logra generar información para documentarlos, promoviendo la facilidad y practicidad de su divulgación de forma clara y precisa. Pese a todo lo anterior, es necesario complementar estas sub-actividades con la verificación y control de los procesos.

A.2. Descripción Cargos Actuales: La primera sub-actividad que se debe efectuar para que la descripción de cargos se obtenga con veracidad, es establecer una misión del cargo, la cual debe contener: una acción; un instrumento/herramienta; alguna política que la enmarque (ejemplo: de acuerdo con las políticas de la organización...); y un propósito. A partir de la

definición de la misión del cargo se deben identificar las responsabilidades (compuesta por: acción, política que la enmarca, y el propósito). Una vez se haya cumplido con las acciones expuestas anteriormente, se estructura el perfil adecuado para el desarrollo del cargo con el fin de poder denominar las atribuciones y retos para el mismo.

A.3. Reorganizar la estructura actual de la compañía: Partiendo de la validación del diseño de la Estructura Organizacional se evalúan los componentes que están inmersos en ella, con la intención de proponer reformas y documentarlas para su implementación.

Para este objetivo estratégico se determina un tiempo total de dos meses aproximado, con el fin de cumplir el indicador (% Rendimiento Estructura Actual/ % Rendimiento Nueva Estructura aplicada). Se deben ejecutar los pasos de implementación para obtener como resultado el 60% (partiendo de la base que este valor representa el 100%) del nuevo rendimiento de la Estructura Organizacional; actualmente la Estructura Organizacional según el resultado de la aplicación del “MMGO” es del 49,31% (correspondiente al 82,18% frente al 100% esperado). Con esto se pretende que la compañía evolucione al Estadio #3 próximo a desarrollo, faltando 17,82% de acuerdo al seguimiento, sin incurrir en costos y bajo la responsabilidad del Gerente General y la persona delegada para ésta función.

Como segundo Objetivo Estratégico se plantea el fortalecimiento de la *Cultura Organizacional* que requiere para cumplirse de:

B.1. Capacitación sobre Cultura Organizacional: Identificando con los colaboradores los aspectos a mejorar se hace ineludible la búsqueda de un Outsourcing especializado en el tema para su contratación, con la finalidad de profundizar en los hallazgos y posterior retroalimentación a los funcionarios evaluando el alcance de la capacitación.

B.2. Factores que componen la Cultura: Por medio de la identificación de los patrones que la empresa emplea actualmente para generar avisos con respecto a este tema, es posible determinar sistemas y procedimientos oportunos y concienzudos para estipular una filosofía de Cultura dentro de la Compañía y de todas las personas que hacen parte de ella.

B.3. Realizar encuestas de satisfacción del clima organizacional: Estableciendo los ítems de evaluación se evidencian los puntos clave para identificar el grupo de interés; con relación a la información obtenida de ellos se estructura y se efectúa la aplicación de la encuesta, evaluando los resultados para tomar decisiones.

B.4. Replantear Políticas de Gobierno: Es indispensable evaluar y realizar las modificaciones pertinentes tanto en la visión como en la misión y en la normatividad interna de la compañía para que se efectúe esta acción.

En este segundo Objetivo Estratégico se plantea en un tiempo total de dos meses y tres semanas aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% Eficiencia de la Cultura Organizacional Actual / % Eficiencia Cultura Organizacional planteada) que hoy en día se encuentra en 39,06% (correspondiente al 75,11% frente al 100% esperado), se debe realizar los pasos de implementación para obtener como resultado un 52,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), todo esto con el propósito que la compañía que actualmente se encuentra en Estadio # 2 en Inicio – Desarrollo, avance al Estadio entre #2 Maduración y #3 Inicio, con el 24,89% pendiente por alcanzar; con un costo promedio cercano a tres millones de pesos – Colombianos (\$3.000.000) según el mercado, por la Capacitación que se estima realizar en un día (ocho horas) con la contratación de un Outsourcing; responsabilidad a cargo del Gerente General y la persona delegada para esta función.

El tercer Objetivo Estratégico es la *Formación y Capacitación* que se fortalece a través de las siguientes acciones:

C.1. Evaluación y retroalimentación formal sobre el desempeño: Se deben establecer los lineamientos para la evaluación y así seleccionar la herramienta adecuada para formalizar, documentar y aplicar la evaluación calculando una periodicidad pertinente para conocer con qué frecuencia se debe reforzar la formación de los funcionarios. Posterior a cada evaluación se debe generar una retroalimentación formal a los colaboradores evaluados.

C.2. Comprobación perfiles de cargos: Tomando como referencia la descripción de cargos se sugiere verificar la coherencia con los actuales, reestructurando roles según lo identificado para definir de manera coherente cómo se relaciona cada responsabilidad según el perfil que corresponda; y en el caso de presentarse cambios generar las comunicaciones que se den a lugar.

C.3. Establecer criterios para proceso de selección de personal: A través de la identificación de las necesidades que tenga la empresa en lo referente a talento humano, se debe realizar una base de datos con el fin de organizar las hojas de vida de las personas que actualmente pertenecen a la organización y de las personas que desean postularse para ser parte de los nuevos integrantes de la organización, con el propósito no sólo de estructurar los lineamientos de las entrevistas sino también de perfilar a las personas según el cargo al que se ajuste teniendo en cuenta sus competencias.

En este Tercer Objetivo Estratégico se plantea un tiempo estimado de un mes para lograr el cumplimiento del indicador (% Eficacia Formación y Capacitación Actual / % Eficacia Formación y Capacitación esperada) que hoy en día se encuentra en 33,33% (correspondiente al 73,33% frente al 100% deseado); se deben ejecutar los pasos de implementación para lograr un

45% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), con el fin de impulsar a la empresa del Estadio #2 en Inicio al Estadio #2 entre Desarrollo y Maduración, con un 26,66% pendiente por conseguir; sin generar algún costo; responsabilidad a cargo del Gerente General y la persona delegada para esta función.

2. *Perspectiva de Procesos Internos:* como primer objetivo estratégico se plantea la definición de la *Optimización en el Proceso de Importaciones* que para cumplirse se requieren las siguientes acciones:

D.1. Control en el proceso de recepción del Material de Importación: Por medio del “Check List” al momento de recibir el material en la empresa se genera un control certero, que le brinda la posibilidad a la organización de documentar el proceso en el cual se hace la verificación de la calidad del producto y envío por parte del proveedor; para generar un seguimiento a la oportunidad en la entrega de los pedidos.

D.2. Evaluación nuevos proveedores: Se deben buscar alternativas adicionales para realizar el transporte de los materiales recibidos por concepto de Importación Nacional, toda vez que es necesario contar con más opciones en caso que la primera alternativa no se encuentre disponible. Analizar algunos proveedores viables y seleccionar las propuestas más convenientes para la organización; para que logren negociar los mejores precios prevaleciendo de la calidad y puntualidad en el servicio.

D.3. Replanteamiento del proceso de Logística y Almacenamiento: Se debe evaluar el proceso actual que se maneja en la organización, para generar mejoras en el mismo a través de modificaciones en los aspectos más perturbantes en el momento de la evaluación.

Para este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de dos meses y dos semanas, para lograr el cumplimiento del indicador (% Efectividad en el proceso de importación actual / % Efectividad en el proceso de importación esperado) que hoy en día se encuentra en 50,00% (correspondiente al 86,20 % frente al 100% deseado); se deben desarrollar los pasos de implementación para alcanzar un 58,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), consiguiendo que la compañía pase del Estadio #2 en Desarrollo al Estadio #3 Inicio; Se cuenta con el 13,80% por alcanzar, sin incurrir en costos y bajo la responsabilidad del Gerente General y la persona delegada para esta función.

En el segundo objetivo estratégico se plantea una *Reducción de Costos* que consta de las acciones que se relacionan a continuación:

E.1.Sistematización del archivo: Se requiere efectuar una codificación de la información, generar adicionalmente una reestructuración del software existente e implementar la adecuación al mismo.

E.2. Comunicaciones Internas: Para realizar un mejoramiento en este aspecto es necesario adecuar los formatos que actualmente se están manejando manualmente a Procesamientos Electrónicos Digitales (PED) e implementar un Network o conocida también como una red local – LAN.

Frente a este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de dos meses y una semanas aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% Productividad de Procesos actuales / % Productividad de Procesos proyectado) que hoy en día se encuentra en 58,33% (cifra referida del aspecto “producción” del “MMGO”- correspondiente a un 87,05 % frente al 100% deseado); se hace necesario implementar los pasados propuestos para alcanzar el 67,00%

(partiendo de la base que este valor representa el 100%) logrando así el que la empresa pase del Estadio #3 Inicio - Desarrollo al Estadio #3 en Desarrollo, faltando 12,95% por efectuar; incurriendo en costo aproximado en doscientos mil pesos (\$200.000) para la compra del Router de cinco canales; sin embargo, la Reducción de Costos se traduce en una maximización de procesos, ahorro en tiempos, y efectividad; responsabilidad bajo el Gerente General y la persona delegada para esta función.

El tercer objetivo estratégico es el *Direccionamiento Estratégico*, para lo cual es preciso llevar a cabo las acciones que se relacionan a continuación:

F.1. Crear estrategias para el logro de los objetivos: La empresa debe establecer una planeación estratégica en la cual se forjen objetivos a corto, mediano y largo plazo, de manera que la empresa a través de ellos genere las políticas de gobierno a seguir para alcanzar su cumplimiento según los plazos que se determinen.

F.2. Mecanismo de Comunicación Interna: Se deben documentar las políticas de Gobierno Corporativo para el funcionamiento óptimo de la empresa, y en ese orden proponer la divulgación de la información para conocimiento de los grupos de interés dentro de la organización a través de esta sub-acción.

F.3. Establecer estrategias para el cumplimiento de Visión y Misión: Realizar una divulgación masiva para la promoción y apropiación en los integrantes de la organización en cuanto a la Misión y la Visión que establezca la compañía. La generación de programas para incentivar el sentido de pertenencia por la organización tiene como fin que los trabajadores se sientan parte esencial de la misma.

Este objetivo estratégico se plantea en un tiempo total de dos meses y una semana aproximado para lograr el cumplimiento del indicador (% de Desempeño del Direccionamiento Estratégico Actual / % de Desempeño del Direccionamiento Estratégico propuesto) que hoy en día se encuentra en 52,43% (correspondiente al 86,20 % frente al 100% deseado); se hace preciso implementar los pasos para alcanzar el 58,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%); consiguiendo así que la compañía avance del Estadio # 2 en Maduración – Estadio #3 Inicio al Estadio #3 Inicio, faltando 9,61% por realizar; sin incurrir en costos y bajo la responsabilidad del Gerente General y la persona delegada para esta función.

3. En la perspectiva de Clientes: como primer objetivo estratégico se plantea la definición de la *Micro-segmentación de Clientes*; para conseguirlo es necesario realizar tres acciones principales

G.1. Realizar planes de comunicación: La validación de mecanismos de comunicación que se maneja actualmente con los clientes permitirá evaluar la efectividad de los mecanismos actuales y documentar nuevas estrategias viables de comunicación para aplicar con los clientes

G.2. Establecer estrategias comerciales: Se debe realizar una identificación de clientes potenciales en el entorno a partir del estudio de mercado, para contemplar nuevas estrategias que permitan atraerlos según sus necesidades a través de la generación de propuestas que sean atractivas.

G.3.Division de clientes en el mercado: Al generar base de datos de los clientes actuales existe la posibilidad de establecer un ranking de clientes, con el fin de brindarles un nivel de importancia según categorías.

En este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de dos meses aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% Efectividad de la Gestión de Mercadeo Actual / % Efectividad de la Gestión de Mercadeo planteada) que hoy en día se encuentra en 63,57% (correspondiente al 84,76 % frente al 100% deseado), se hace obligatorio efectuar los pasos planteados para conseguir el 75,00% (partiendo de la base que este valor representa el 100%), generando que la empresa avance del Estadio #3 en Inicio- Desarrollo al Estadio #3 en Maduración, faltando 15,24% por efectuar, sin incurrir en costos; la responsabilidad es asignada al Gerente General y la persona delegada para esta función.

En el segundo objetivo estratégico se plantea un *Plan de Mercadeo* realizado a través de las siguientes acciones:

H.1. Análisis General: Se inicia con la evaluación de la compañía frente al mercado, identificando las condiciones del entorno, con el propósito de lograr un estudio profundo sobre la competencia, y así avalar las necesidades del cliente; documentando la información conseguida.

H.2. Reorientar el Mix de Mercado: Se analiza cómo está el Mix de mercado actual de la compañía, evaluando igualmente los componentes para tomar decisiones según los resultados con el fin de realizar las modificaciones pertinentes.

Este objetivo estratégico se plantea en un tiempo total de nueve meses aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% Gestión del Plan de Mercadeo actual / % Gestión del Plan de Mercadeo sugerido) que hoy en día se encuentra en 8,33%, (cifra obtenida de la variable “Planeación y control de Mercadeo” ubicado en el Aspecto “Gestión de Mercadeo” del “MMGO”- correspondiente al 18,51 % frente al 100% deseado); al efectuar los pasos de implementación propuestos para llegar al 45,00% (partiendo de la base que este valor representa

el 100%), consiguiendo así que la compañía del Estadio #1 en Inicio- Desarrollo pase al Estadio #2 Desarrollo- Maduración, faltando 81,48% por alcanzar; sin incurrir en costos, la responsabilidad es asignada al Gerente General y la persona delegada para esta función. (En el cuadro la cifra se encuentra expresa en cientos de Millones)

El tercer objetivo estratégico es el *Aumento de la Satisfacción del Cliente*, para lo cual es preciso llevar a cabo las acciones que se relacionan a continuación:

I.1. Fortalecimiento de la Imagen Corporativa: Se le sugiere a la empresa realizar un seguimiento al servicio brindado actualmente, para identificar los aspectos a mejorar, Generando planes de acción frente a la nueva situación.

I.2. Aplicación de un Benchmarking: Una vez se valide el estudio principal realizado a profundidad de los Competidores, se deben estudiar las fortalezas y debilidades identificando las mejores prácticas y verificar la viabilidad para su implementación mejorando la complacencia de los clientes.

I.3. Estudio de Expectativas de Clientes: Se aconseja planificar un horizonte para el estudio de las expectativas del cliente, para la creación de un modelo de encuesta con los aspectos deseados a evaluar, realizado a profundidad de los Competidores, se deben estudiar las fortalezas y debilidades identificando las mejores prácticas y verificar la viabilidad para su implementación mejorando la complacencia de los clientes.

En objetivo estratégico se plantea un tiempo total de un año aproximadamente, para lograr el cumplimiento del indicador (% Nivel de Satisfacción de Clientes), según datos proporcionado por el Gerente General de acuerdo al estudio de Nivel de servicio es del 72%

(correspondiente al 97,95 % frente al 100% deseado); Se deben realizar los pasos de implementación sugeridos para alcanzar un incremento del 1,5% (cifra generalizada en el aumento de satisfacción de cliente anual medido semestralmente; de acuerdo a entrevista con expertos – No autorizan proporcionar nombres) en la Satisfacción de los clientes es decir un 73,5% (partiendo de la base que este valor representa el 100%); sin acarrear en costos y bajo la responsabilidad del Gerente General y la persona delegada para esta función.

4. En la perspectiva Financiera: como objetivo estratégico se plantea la Mejora del Rendimiento Económico Actual; para alcanzarlo es preciso desarrollar dos acciones principales:

J.1. Ingreso en Ventas: Es preciso considerar la ampliación de la base de datos de los clientes, y adicionalmente generar Alianzas Estratégicas con los de su entorno para alcanzar ingreso en ventas

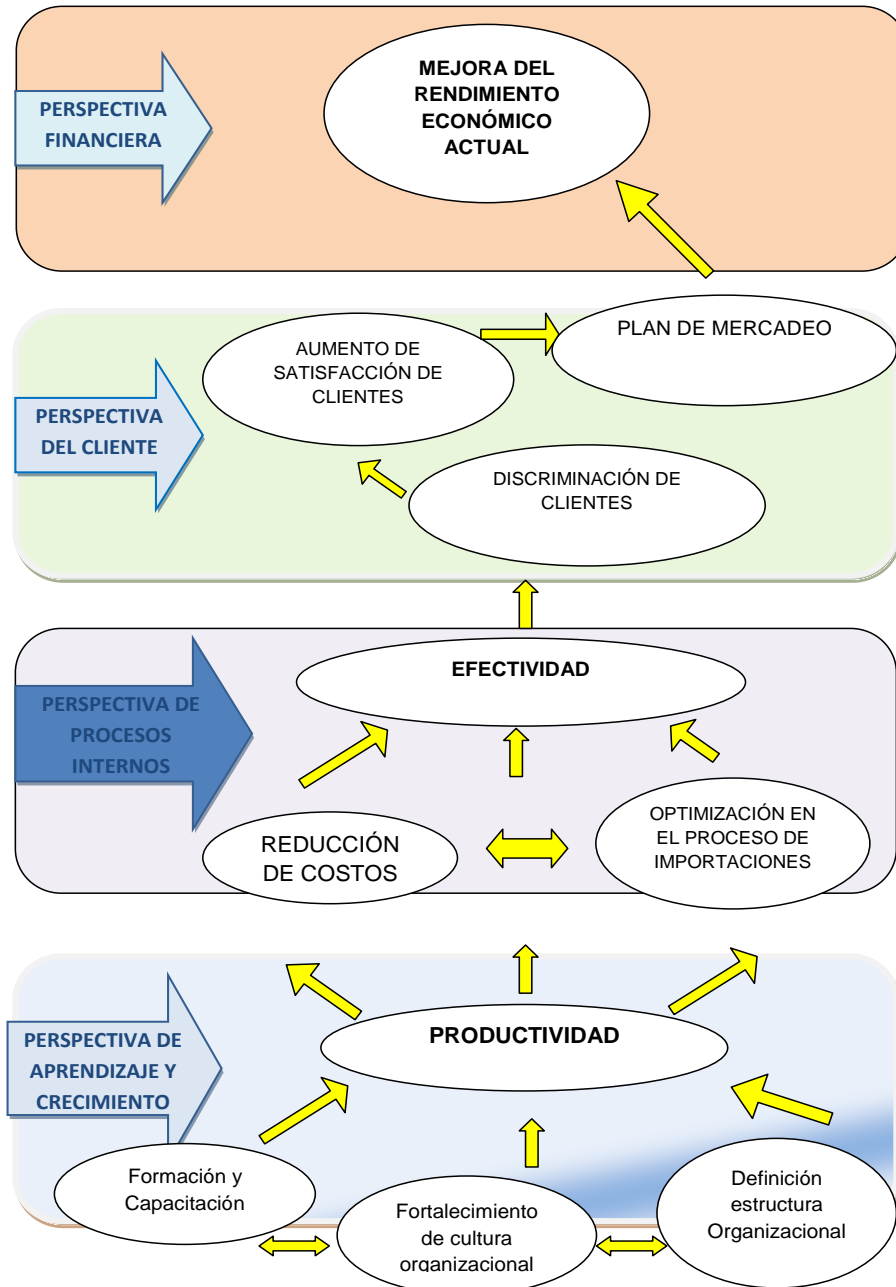
J.2. Control de costos operativos: Se propone evaluar diferentes valores de fletes Nacionales (Importación), por el movimiento principal de la actividad económica de la compañía (Importación, Transporte y Comercialización, Venta.); debido que según investigación realizada en el mercado existen mejores proponentes; Sin embargo, la compañía se encuentra en libre albedrío para efectuar otro análisis y elegir la opción más viable para transportar en promedio sus trescientas toneladas de papel desde Buenaventura- Valle hasta Bogotá- Cundinamarca (Colombia).

Finalmente, para este objetivo estratégico se plantea un tiempo total de un año para cumplir el indicador (% Efectividad en la Gestión Financiera actual / % Efectividad en la Gestión Financiera propuesta), el cuál hoy en día se encuentra en 65,16% (correspondiente al 86,20 % frente al 100% deseado) se hace preciso efectuar los pasos de implementación expuestos, ya que logra la meta del 67,7% (partiendo de la base que este valor representa el 100%); consiguiendo que la compañía pase del Estadio #3 en Inicio- Desarrollo al Estadio #3 en Desarrollo, faltando 2,74% por realiza; sin incurrir en un aumento en costos por el aprovechamiento de los recursos actuales de la compañía; bajo la responsabilidad del Gerente General y la persona delegada para esta función.

Nota: las cifras fueron extraídas de la evaluación realizada por medio de la herramienta “MMGO”, igualmente las Meta se proyectaron de acuerdo al tiempo estimado para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos y por ende de las perspectivas; con el propósito de lograr un mejoramiento en la gestión de la organización y que la empresa avance con la ejecución de la propuesta a un Estadio superior.

11.1 Mapa estratégico

Figura 23. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

11.2 Cuadro de mando integral

Tabla 3. Cuadro de mando integral

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo |
|--------------|--|--|--|--|-----------------|------------------|--------|-------------|---|-------------------------|
| Financiero | J. Mejora del rendimiento económico actual | J.2. Control en costos operativos | J.2.1. Valor de Fletes Nacional (Importación) | % Efectividad en la Gestión Financiera Actual / % Efectividad en la Gestión Financiera Propuesta | 1 Año | 65,16% | 67,70% | 96,24% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios |
| | | J.1. Ingreso en ventas | J.1.2. Generar Alianzas Estratégicas con el Mercado | | | | | | | |
| | | | J.1.1. Ampliación Base de Datos Clientes | | | | | | | |
| Clientes | I. Aumentar la satisfacción de clientes | I.3. Estudio de expectativas de clientes | I.3.3. Evaluación de Resultados | % Nivel de la satisfacción del cliente | 1 Año | 72% | 73,5% | 97,95% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios |
| | | | I.3.2. Aplicación de la encuesta a los clientes | | | | | | | |
| | | | I.3.1. Creación de Modelo de Encuesta para clientes actuales | | | | | | | |
| | | | I.3.1. Planificación del Estudio sobre expectativas de clientes | | | | | | | |
| | | I.2. Aplicación de benchmarking | I.2.4. Implementación de las estrategias para adoptar prácticas. | | | | | | | |
| | | | I.2.3. Seleccionar mejores prácticas según fortalezas identificadas. | | | | | | | |
| | | | I.2.2. Estudiar las fortalezas y debilidades de los competidores | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo |
|--|---|--|--|---|-----------------|------------------|--------|---|---|-------------------------|
| | | | I.2.1. Validar del estudio (H.1.3), principales competidores | | | | | | | |
| | | I.1. Fortalecimiento de imagen corporativa | I.1.3. Generar Planes de acción | | | | | | | |
| | | | I.1.2. Analizar Aspectos a Mejorar | | | | | | | |
| | | | I.1.1. Seguimiento al servicio Actual | | | | | | | |
| | H. Plan de mercadeo | H.2. Reorientar el Mix de mercadeo | H.2.3. Según Resultados, toma de decisiones | % de Gestión del Plan de Mercadeo Actual / % de Gestión del Plan de Mercadeo Sugerido | 3 Meses | 8,33% | 45,00% | 18,51% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios |
| H.2.2. Evaluar los componentes del Mix de Mercadeo | | | | | | | | | | |
| H.2.1. Análisis del Mix de Mercado Actual | | | | | | | | | | |
| H.1. Análisis general | | H.1.4. Avalar las necesidad de los clientes | 6 Meses | | | | | | | |
| | | H.1.3. Estudiar la Competencia a profundidad | | | | | | | | |
| | | H.1.2. Identificar las condiciones del entorno | | | | | | | | |
| H.1.1. Evaluar la situación actual frente al mercado | | | | | | | | | | |
| G. Micro-segmentación de clientes | G.3. División de clientes en el mercado | G.3.3. Establecer nivel de importancia según categorías. | % Efectividad Gestión de Mercadeo actual / % Efectividad Gestión de Mercadeo Planteado | 1 Semana | 63,57% | 75,00% | 84,76% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios | |
| | | G.3.2. Ranking de Clientes | | | | | | | | |
| | | G.3.1. Generar base de datos de clientes actuales | | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo |
|-------------------|---------------------------------|--|--|---|-----------------|------------------|--------|-------------|---|-------------------------|
| | | G.2. Establecer estrategias comerciales | G.2.2. Generar Propuestas para clientes potenciales G.2.1. Identificar Clientes Potenciales en el entorno del Mercado | | 3 Semanas | | | | | |
| | | G.1 Realizar planes de comunicación | G.1.3. Documentar nuevas estrategias viables de comunicación con los clientes G.1.2. Evaluar la efectividad de los mecanismos actuales G.1.1. Validar Mecanismos de comunicación con clientes Actuales | | 1 Mes | | | | | |
| Procesos internos | F. Direccionamiento estratégico | F.3. Establecer estrategias para cumplimiento de misión y visión | F.3.3. Generar programas para Incentivar el Sentido de Pertenencia por la Organización | % Desempeño del Direccionamiento Estratégico Actual / % De Desempeño del Direccionamiento Estratégico propuesto | 1 Mes | 52,43% | 58,00% | 90,39% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios |
| | | | F.3.2. Implementar el Plan de acción. | | | | | | | |
| | | | F.3.1. Establecer planes de acción para la promoción y apropiación del personal | | | | | | | |
| | | F.2. Mecanismo de comunicación interna | F.2.3. Implementación en toda la organización | | 3 Semanas | | | | | |
| | | F.2.2. Propuesta de divulgación | | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo | |
|--|--|----------------------------------|--|---|---|------------------|--------|-------------|---|---|------------|
| | F.1. Crear estrategias para el logro de los objetivos | | F.2.1. Documentar Políticas de Gobierno Corporativo | | 2 Semanas | | | | | | |
| | | | F.1.3. Establecer Objetivos con Proyección Largo plazo | | | | | | | | |
| | | | F.1.2. Establecer Objetivos con Proyección a Mediano Plazo | | | | | | | | |
| | | | F.1.1. Establecer Objetivos con Proyección a Corto Plazo | | | | | | | | |
| | E. Reducción de costos | E.2. Comunicaciones internas | | E.2.1. Implementar un Network (Red Local - LAN) | % Productividad de Procesos Actuales / % Productividad de Procesos proyectada | 1 Semanas | 58,33% | 67,00% | 87,05% | Gerente General y persona designada para esta función | \$ 200.000 |
| | | | | E.2.1. Adecuación de Formatos manuales a PED (Procesamiento Electrónico de Datos) | | | | | | | |
| | | | | E.1.2. Implementar la Adecuación | | | | | | | |
| | | E.1. Sistematización del archivo | E.1.2. Adecuar el Software Existente | 2 Meses | | | | | | | |
| | | | E.1.1. Codificar la Información | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| D. Optimización en el proceso de importaciones | D.3. Replanteamiento del proceso de logística y almacenamiento | | D.3.3. Modificación del proceso tomando en cuenta los aspectos a mejorar | % Efectividad en el proceso de importación actual / % Efectividad en el proceso de importación sugerido | 1 Mes | 50,00% | 58,00% | 86,20% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios | |
| | | | D.3.2. Identificación de Aspectos a mejorar | | | | | | | | |
| | | | D.3.1. Evaluación estado actual | | | | | | | | |
| | D.2. Evaluación nuevos proveedores | D.2.4. Realizar negociación | 2 Semanas | | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo | |
|---------------------------|-----------------------------|--|--|---|-----------------|------------------|------|-------------|---|-------------------------|--|
| | | | D.2.3. Selección de Mejores propuesta según criterio. | | | | | | | | |
| | | | D.2.2. Análisis de proveedores Viables | | | | | | | | |
| | | | D.2.1. Búsqueda de Cotizaciones | | | | | | | | |
| | | D.1. Control en el proceso de recepción material de importación | D.1.4. Documentar tiempos de recepción de pedidos | | 1 Mes | | | | | | |
| | | | D.1.3. Efectuar un seguimiento a los tiempos de entrega | | | | | | | | |
| | | | D.1.2. Documentar la Verificación la calidad del pedido recibido | | | | | | | | |
| | | | D.1.1. Realizar un Check List | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Aprendizaje y crecimiento | C. Formación y capacitación | C.3. Establecer criterios para proceso de selección del personal | C.3.5. Validad la idoneidad en Cargos | % Eficacia Formación y Capacitación actual / % Eficacia Formación y Capacitación esperada | 1 Semana | 33,33% | 45% | 73,33% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios | |
| | | | C.3.4. Establecer lineamos para la entrevista de Selección | | | | | | | | |
| | | | C.3.3. Seleccionar hoja de vida Adecuada según perfil requerido | | | | | | | | |
| | | | C.3.2. Generar base de datos con hojas de vida | | | | | | | | |
| | | | C.3.1. Identificar Necesidad de Personal | | | | | | | | |
| | | C.2. Comprobación perfiles de cargos | C.2.4. Comunicar cambios realizados | | 1 Semana | | | | | | |
| | | | C.2.3. Reestructurar roles según lo | | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo | |
|--|---|---|--|---|-----------------|------------------|--------|-------------|---|-----------|--|
| | | | identificado | | | | | | | | |
| | | | C.2.2. Verificar la coherencia con cargos actuales | | | | | | | | |
| | | | C.2.1. Tomar como referencia la Descripción de Cargos (A.2) | | | | | | | | |
| | | C.1. Evaluación y retroalimentación formal sobre el desempeño | C.1.4. Realizar Retroalimentación a los funcionarios evaluados. | | 2 Semanas | | | | | | |
| | | | C.1.3. Formalizar y Documentar Periodicidad de aplicación de la Evaluación | | | | | | | | |
| | | | C.1.2. Seleccionar herramienta de evaluación para desempeño | | | | | | | | |
| | | | C.1.1. Establecer lineamientos de evaluación | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | B. Fortalecimiento de la cultura organizacional | B.4. Replantear políticas de gobierno | B.4.3. Evaluación y Modificación normatividad interna | % Eficiencia de la Cultura Organizacional Actual / % Eficiencia de la Cultura Organizacional Esperada | 2 Semanas | 39,06% | 52,00% | 75,11% | Gerente General y persona designada para esta función | 3.000.000 | |
| B.4.2. Evaluación y Modificación Misión | | | | | | | | | | | |
| B.4.1. Evaluación y Modificación Visión actual | | | | | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo |
|--------------|---|--|---|---|-----------------|------------------|------|-------------|---|-------------------------|
| | | B.3. Realizar encuestas de satisfacción del clima organizacional | B.3.5. Toma de decisiones para aplicación de resultados | | 1 Mes | | | | | |
| | | | B.3.4. Evaluación resultado Encuestas | | | | | | | |
| | | | B.3.3. Aplicación de Encuesta | | | | | | | |
| | | | B.3.2. Identificar grupo de Interés | | | | | | | |
| | | | B.3.1. Establecer ítems de Evaluación | | | | | | | |
| | | B.2. Factores que componen la cultura organizacional. | B.2.3 Estipulación de Filosofía | | 1 Mes | | | | | |
| | | | B.2.2. Determinar sistemas y procedimientos | | | | | | | |
| | | | B.2.1. Identificación de patrones de comunicación | | | | | | | |
| | | B.1. Capacitación sobre cultura organizacional | B.1.4. Evaluar alcance de la capacitación | 1 Semana | | | | | | |
| | | | B.1.3. Retroalimentación | | | | | | | |
| | | | B.1.2. Contratación Outsourcing. | | | | | | | |
| | | | B.1.1 Identificar y documentar los Aspectos a Mejorar | | | | | | | |
| | A. Definición estructura organizacional | A.3. Reorganizar la estructura actual de la compañía | A.3.5. Implementar la Reforma | % Rendimiento Estructura Actual / % Rendimiento Nueva Estructura aplicada | 2 Semanas | 49,31% | 60% | 82,18% | Gerente General y persona designada para esta función | Uso de recursos propios |
| | | | A.3.4. Documentar la Reforma | | | | | | | |
| | | | A.3.3. Proposición de Reforma | | | | | | | |
| | | | A.3.2. Evaluar los componentes actuales de la Estructura Organizacional | | | | | | | |

| Perspectivas | Objetivos estratégicos | Pasos de implementación | Acción en vía de implementación | Indicadores | Tiempo estimado | Situación Actual | Meta | Seguimiento | Responsable | Costo |
|--------------|------------------------|----------------------------------|---|-------------|-----------------|------------------|------|-------------|-------------|-------|
| | | | A.3.1. Validación del diseño Estructura Organización Actual | | | | | | | |
| | | A.2. Describir cargos actuales | A.2.5. Plasmear los retos del cargo | | 2 Semanas | | | | | |
| | | | A.2.4. Denominar Atribuciones del cargo | | | | | | | |
| | | | A.2.3. Estructuración del perfil | | | | | | | |
| | | | A.2.2. Identificar Responsabilidades | | | | | | | |
| | | | A.2.1. Establecer Misión del Cargo | | | | | | | |
| | | A.1. Estandarización de procesos | A.1.4. Verificación y Control de Procesos | | 1 Mes | | | | | |
| | | | A.1.3 Divulgar los procesos | | | | | | | |
| | | | A.1.2. Documentar los Proceso | | | | | | | |
| | | | A.1.1. Identificar los procesos Actuales | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Para esta intervención se necesitó:

- Desarrollar el *Mapa Estratégico* el cuál fue diseñado con base al Modelo Balance Score Card y a los resultados arrojados en la investigación efectuada con el MMGO.
- La estimación del *Tiempo* a partir del desarrollo de los pasos de implementación, los cuales hacen parte de la propuesta realizada por los consultores de acuerdo a la investigación realizada en Corpapel S.A.S.
- Establecer los valores numéricos del *Seguimiento* con los resultados arrojados por el MMGO realizando algunas consideraciones sobre el estado actual de la empresa.
- La asignación numérica de la *Meta*, se estableció de acuerdo al tiempo para cada paso e implementación, las capacidades de la organización, el estado financiero actual de la compañía con, a lo que llegaría la empresa si desarrolla adecuadamente las *Perspectivas* presentadas, todo bajo el lineamiento del MMGO.

12 Conclusiones

Se concluye que el método empleado para el cumplimiento del Objetivo General del trabajo fue el adecuado toda vez que se estructuró un plan de mejoramiento estratégico para Corpapel S.A.S con enfoque en las áreas específicas de Gestión Humana, Cultura Organizacional, Estructura organizacional, Logística, Importaciones, apoyando el Direccionamiento Estratégico.

Inicialmente, la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO permitió realizar un diagnóstico de la empresa Corpapel S.A.S indicando que la organización se encuentra en una etapa de desarrollo y que requiere algunas mejoras que optimicen su actividad económica actual.

En segunda instancia, el trabajo permitió realizar un seguimiento de la empresa Corpapel S.A.S con el cual fue posible identificar las variables en las que fue necesario implementar planes de acción que se evidenciaron en el cuadro de mando integral; a través del cual se indicó paso a paso lo que se debería llevar a cabo como planes de mejoramiento previamente relacionados y cuál sería su incidencia dentro de la organización.

Como último punto, se aclara que la organización se encuentra en la libertad de aplicar o no los puntos aquí expuesto; sin embargo se determina que con la interiorización y el uso de las herramientas que se presentaron a través de este trabajo, se obtendrá como resultado una gestión más adecuada que encaminará a la empresa a conseguir óptimos resultados; los cuales se verán reflejados en sus estados financieros; propósito que finalmente la organización espera obtener a través de la aplicación de esta consultoría.

13 Recomendaciones

Se sugiere que la empresa establezca dentro de sus metas ubicar a la organización en un estadio superior al actual (Promedio: 0,5298. Estadio 3 en etapa de inicio, Según el Informe Integral), para este fin es necesario que se lleven a cabo los cambios que fueron establecidos dentro del Cuadro de Mando Integral en todas las áreas que forman parte del objeto de estudio en este proyecto, según el orden de las acciones que se encuentran allí implícitas.

La Implementación de las mejoras que indica el Cuadro de Mando Integral permitirá que la compañía establezca una “reestructuración organizacional” con la que obtendrá una planeación estratégica adecuada para convertirse en una empresa más exitosa de lo que actualmente ha sido.

Si la compañía lleva a cabo las acciones y procesos condensados en este trabajo de grado, los resultados se verán reflejados en sus estados financieros ofreciendo mejoras para la organización que a futuro se verán compensadas en el rendimiento económico de la empresa.

14 Bibliografía

- Alecoy, T. J. (2008). *Factores que influyen en el éxito de la personal comprendido sobre la interrelación entre: tipología humana, cambio social, liderazgo*. Santiago de Chile: Los Jazmines.
- Anónimo (2012). Indicadores de Gestión como elaborarlos. [Recuperado de:
(<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/indicadores2.pdf>)
(Junio de 2012)
- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E. & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). *Sistema de Gestión Integral: una sola gestión, un sólo equipo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Banco de la República (2012). Bogotá, Colombia. [Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/s>]
(10 de Mayo de 2012).
- Bastos Boubeta, A. I.. (2007). *Distribución logística y comercial: la logística en la empresa*. España: Gesbiblio editorial.
- Bello, G. (2004). *Operaciones bancarias en Venezuela: teoría y práctica*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Cámara de Comercio. Corpapel S.A.S.
- Carvajal. (2011). *Información corporativa*. [Recuperado de:
<http://www.carvajalespacios.com/archives/367>] (21 de Enero de 2012).

Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de Proyecto de proyectos*. Bogotá, Colombia.

Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. México: Cengage Learning.

Díaz, Giménez J, (1999). *Macroeconomía: Primeros Conceptos*. Antoni Bosh Editor S.A:
Barcelona, España.

Fernández Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). *Eficiencia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral*.
Naucalpan de Juárez, México.

Fred R., D. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson,
Prentice Hall.

Gold East Paper. *Company Profile*. [Recuperado de:
(http://www.goldeastpaper.com/About_Us.aspx) (21 de Enero de 2012).

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo segunda edición.
México: Cengage Learning.

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo: técnicas y métodos*. Quinta Edición. San
José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación (ICONTEC) (2002) (Ed.). *Norma
Técnica Colombiana NTC- ISO*. Bogotá, Colombia. Pág. vi. [Recuperado de:
<http://www.scribd.com/doc/50323124/NTC-ISO2859-1>] (02 de Abril del 2012).

(2004) (Ed.). *Norma Técnica Colombiana NTC- ISO*. Bogotá, Colombia. Pág. vi. [Recuperado de: http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion_calidad/ntc_iso_14001_2004.pdf] (02 de Abril del 2012).

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Gary, A. & Montalvan Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.

Malagón, G., Galán Morera, R. & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de calidad en salud*. Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Editorial Médica Panamericana.

Méndez Álvarez, C. E. (2004). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Mintzerberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez – México: Pearson, Prentice Hall.

Niven, P. (2003). *El Cuadro de mando integral, paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*.

Madrid: Gesbiblo, S.L. Pág.68. [Recuperado en:

<http://www.netbiblo.com/content/t3480h/?p=1ecd70cd90264d7c99bc97ac04388eda&pi=0>] (17 de Diciembre de 2011).

Núñez Pérez, J. C. & González Pineada, J. (1994). *Determinantes del rendimiento académico*.

Oviedo, España: Servicio publicaciones, Universidad de Oviedo.

- Parkin, M. Microeconomía. (2006). Séptima Edición. Person Education: Naulcapan de Juárez, México.
- Pérez Uribe, R. I. (Ed.) (2009). *MMGO, Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Portafolio. (Octubre 12 de 2011). *Beneficios del TLC entre Colombia y Estados Unidos*. [Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/beneficios-del-tlc-colombia-y-estados-unidos>] (08 de Enero de 2012).
- Ramírez J. (2009). *Abc de las S.A.S., Sociedad por Acciones Simplificadas*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio. [Recuperado de: <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=132&conID=6679>] (25 de Enero de 2012).
- Recursos Humanos. (2008). *Estructuras organizativas: RRHH**. Barcelona, España: Editorial vértice.
- Robusté Francesc, A. (2005). *Logística del transporte*. Barcelona, España; Universitat Politècnica de Catalunya.
- Scoret los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Tercera edición. Madrid, España: ESIC editorial.
- Vargas Quiñones, M. E. & Aldana de la Vega, L. (2006). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones, Universidad de la Sabana.
- Verás, M., Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana: en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad INTEC.