

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Administración de Empresas



Plan estratégico de mejora para la microempresa Ventura

Presentado por:

Daniela Andrea Pabón Zea

Asesor de proyecto

Natalia Marulanda

Antioquia, Colombia

Seccional Bello

2019

## **Dedicatoria**

“No juzgues cada día por la cosecha que has obtenido, sino por las semillas que has plantado”. - Robert Stevenson

## **Agradecimientos**

En primera instancia agradezco profundamente a mi familia por ser los principales promotores de mis sueños, por cada día creer y confiar en mí, por apoyarme en cada proyecto que decido realizar y por su incondicional acompañamiento en el transcurso de esta carrera.

También agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por brindarme las herramientas necesarias para mi formación como futura Administradora de empresas y a todas las personas participes directa o indirectamente en este proceso. A mi asesora, la profesora Natalia Marulanda por compartir siempre con la mejor actitud su conocimiento durante cada etapa del desarrollo de este proyecto.

Para finalizar, agradezco infinitamente a Dios por darme la fuerza y voluntad para culminar mi carrera, porque él siempre está presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona.

## **Resumen**

La presente investigación analiza la situación actual de la papelería Ventura, en temas de productividad y competitividad. La información utilizada fue proporcionada directamente por la microempresa, con ella se ejecutó una investigación cualitativa con una entrevista realizada a la propietaria y encuestas realizadas a clientes recurrentes de la papelería; con el fin de obtener información más precisa y complementarla con información primaria y secundaria.

Después de analizar los datos obtenidos de estas herramientas, se identificó una deficiente capacitación de los empleados y poco capital de inversión, de allí se generan problemáticas mayores como la poca productividad, poca optimización de tiempos y menor competitividad en el mercado.

### **Palabras claves**

Competitividad, capacitación, productividad, optimización.

### **Abstrac**

This research analyzes the current situation of Ventura stationery, in matters of productivity and competitiveness. The information used was provided directly by the microenterprise, with it a qualitative investigation was carried out with an interview with

the owner and surveys of recurring customers of the stationery; in order to obtain more accurate information and complement it with primary and secondary information.

After analyzing the data obtained from these tools, a deficient training of the employees and little investment capital was identified, from there major problems such as low productivity, poor time optimization and less market competitiveness are generated.

**Keywords**

Competitiveness, training, productivity, optimization.

## Introducción

El presente trabajo consiste en la investigación cualitativa y teórica sobre la situación interna y externa de la papelería Ventura, para generar un plan estratégico de mejora con relación en la productividad, competitividad y economía actual de esta microempresa.

La realidad social y económica de nuestro país proporciona una atmosfera compleja en materia de empleabilidad, por tal motivo, los múltiples esfuerzos e intentos de las personas por crear empresa e innovar, despejan el denso panorama de las microempresas en Colombia, panorama que comienza a esclarecerse a medida que conocemos ciudades como Medellín, la cual ha obtenido importantes galardones entre los que se destacan ser la ciudad más innovadora del mundo hace unos años.

Cada día emprenden cantidad de nuevas empresas, al igual que cada día cierran las puertas otra gran cantidad de empresas que por factores como la competitividad no alcanzan a surgir; Vásquez (2016) discute que: “Un entorno económico altamente competitivo, donde solo permanece quien realmente es capaz de adaptarse a las nuevas realidades de los mercados, cabe a los emprendedores innovar”. (p.9.) Sin embargo para aumentar la probabilidad de éxito, es necesario analizar el entorno donde se encuentra el negocio y ser meticuloso con cada decisión y acción a realizar para no dar lugar al fracaso del proyecto.

Como muestra del esfuerzo realizado para pasar de la cotidianidad laboral a la independencia empresarial, surge el presente trabajo, el cual se basa en experiencias

originadas en los barrios de la periferia que toman en cuenta la diversidad del entorno local con el fin de transformarla en oportunidades de negocio.

La Papelería Ventura surge como respuesta a la necesidad de un sector determinado de la sociedad y basa su estructura de funcionamiento en los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración, logrando con ello, la implementación de técnicas administrativas relacionadas con temas de productividad, análisis, competitividad, eficiencia, talento humano y costos entre otros, logrando con ello profundizar en las problemáticas que acaecen en la implementación de microempresas en nuestro medio.

Finalmente, conviene mencionar que el abordaje de problemáticas relacionadas con la creación de empresa en la ciudad, el análisis de situaciones ligadas a temas presupuestales e inyección de capital y los aspectos que tienen que ver con la planeación necesaria para la implementación de la empresa, constituyen el insumo suficiente para el desarrollo del trabajo mediante la articulación de diferentes estrategias de estudio.

Durante la investigación se plantea la necesidad de analizar y diagnosticar la situación competitiva y económica de la microempresa con relación al aumento de la productividad, con el fin de identificar los aspectos que podrían estar afectando el desempeño de esta y con ello obstaculizando el alcance de los objetivos establecidos por la corporación y su crecimiento.

Al analizar los datos obtenidos de toda la investigación y las herramientas de medición, se identificó una deficiente capacitación de los empleados, poco capital económico, poca competitividad frente al mercado del sector y altos tiempos en la realización de cada proceso, por ende una poca productividad; Es importante señalar la

necesidad de que exista un equilibrio espiritual, emocional y social en cada uno de los colaboradores. Así se puede garantizar el pleno cumplimiento de sus labores diarias en la papelería, obteniendo un resultado satisfactorio para ambas partes.

Esta investigación se realizó iniciando por un planteamiento del problema y una justificación, seguido de objetivos generales y específicos, marco referencial, marco contextual, marco conceptual y marco teórico, se definió una metodología y por último se hizo el análisis de resultados, creando así las estrategias para la mejora de las problemáticas existente y se finalizó con unas conclusiones.

## Contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	2
<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Resumen</b> .....	4
Palabras claves .....	4
Abstrac .....	4
Keywords.....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>1. Planteamiento del problema</b> .....	13
<b>2. Objetivos</b> .....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
<b>3. Justificación</b> .....	17
<b>4. Marco referencial</b> .....	21
4.1. Marco conceptual:.....	21
4.2. Marco contextual: .....	30
4.3. Marco teórico:.....	36
<b>5. Diseño metodológico</b> .....	38
5.1. Línea de investigación institucional.....	38
5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	38
5.4. Diseño.....	39
5.5. Alcance .....	39
5.6. Población.....	39
5.7. Tamaño de muestra .....	39
5.8. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos .....	40
5.9. Análisis y tratamiento de datos .....	40
<b>6. Aplicación de instrumento de medición</b> .....	41
Tabla 3. – Entrevista.....	41

	10
<b>7. Estrategias.....</b>	<b>50</b>
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>57</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Ventas y gastos mensuales – Junio 2018 a Febrero 2019. (En pesos).....	18
Tabla 2. Ventas vs. Gastos – Junio 2018 a Febrero 2019. (En pesos).....	19
Tabla 3. – Entrevista.....	41

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Percepción de la empresa.....	44
Figura 2. Percepción de la empresa.....	45
Figura 3. Percepción de la empresa.....	46
Figura 4. Percepción de la empresa.....	47
Figura 5. Percepción de la empresa.....	48

## 1. Planteamiento del problema

La papelería Ventura, es una micro empresa dedicada a la comercialización de artículos escolares, ubicada en el barrio Boston de la ciudad de Medellín; la cual inicio operaciones el día 19 de junio del año 2018.

En conversación con la dueña de la empresa sobre la situación actual, se pudo observar diferentes falencias. Entre ellas, es que existe un manejo administrativo tradicional que reduce el potencial de la empresa, se encuentra también un déficit de conocimiento tecnológico que vuelve tedioso el tema financiero y de inventarios, además de que no se tiene claridad en las metas que quiere alcanzar la empresa.

Ventura es una micro empresa que inicio con poco capital económico, por lo cual se ha dificultado su crecimiento, pues no es tan sencillo ejecutar cualquier plan o estrategia que se tenga en mente; ya que el factor financiero es necesario en la mayoría de ellas.

A lo largo de la historia, se puede ver como las Pymes han pasado por un proceso de reconversión donde actualmente tienen tanto debilidades como fortalezas competitivas. Se observa que la falta de profesionalismo, lo cual implica que la empresa tenga un enfoque más serio para lograr la calidad del producto o servicio que ofrece; es el problema más común por el cual el 75% de Pymes fracasan en los primeros tres años (Paulise, 2015). Se evidencia que la mayoría de las Pyme presentan dificultades para elegir, adoptar, adaptar y usar eficientemente las tecnologías disponibles en el mercado, así como para generar soluciones tecnológicas propias para los problemas y oportunidades que enfrentan. Sin embargo la causa más común que inciden en el nivel competitivo de las pymes, es de

carácter estratégico y operacional ya que su enfoque es netamente en la gestión diaria.

Desde el punto de vista profesional, dice:

“La inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo. Generalmente nuestros empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa”. (Beltrán, 2014 p. 10)

En la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, existe falta de experiencia y desconocimiento por parte del personal o conceptos sobre la administración que hoy en día son poco eficaces, pero la prioridad y el enfoque se encuentra en atender los asuntos del día a día, descuidando así y dejando de lado temas que pueden marcar la diferencia en los mercados, como lo son: la creación de un valor agregado, la fijación de metas corporativas, el fortalecimiento tecnológico y la capacitación de los empleados para estar a la vanguardia del mercado actual.

En la actualidad diariamente se ven iniciar nuevas empresas de las cuales el 90% no logra superar el 1 año, esto se puede decir que se debe a una falta de planeación o simplemente a que las condiciones del mercado y de la sociedad como tal arrasan fuertemente con las nuevas empresas que surgen.

Al iniciar una empresa, es imprescindible tomarse el tiempo de analizar y trazar un plan de acción para saber cómo manejar y reaccionar ante diversas situaciones futuras que puedan surgir. Se manifiesta que:

“Ser proactivo, es decir, planificar, genera resultados tangibles para tu empresa. Al mismo tiempo, te coloca en posición de tomar control de la situación.

Desafortunadamente, muchas empresas no consideran la planificación como una prioridad y dejan esta tarea, a veces tediosa, en un segundo plano. A falta de planificación, solo queda reaccionar ante las situaciones. Este enfoque raramente produce los resultados deseados”. (2017)

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas intentan sobrevivir diariamente en un mercado gigante y con pocas oportunidades. Pretenden sacar grandes beneficios a corto plazo y dejan de lado una buena planeación a mediano y largo plazo que les permita ir en un crecimiento constante y solido; lo cual por el contrario genera comúnmente resultados negativos como la pérdida de oportunidades, una asignación inadecuada de recursos, poca eficiencia en la empresa, incumplimiento de metas y desventaja competitiva. (BMAgroup, 2017)

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, se hace necesario un plan estratégico de mejora a mediano y largo plazo en la papelería Ventura, que ayude a reducir los tiempos, que aumente la productividad en el mercado y al tener una misión y visión clara de la empresa, conseguir un crecimiento competitivo más acelerado.

## **2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un plan estratégico de mejora para la micro empresa “ventura” que permita la optimización del tiempo y el crecimiento productivo y competitivo de la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa para que se determinen las fortalezas y debilidades.
- Identificar diferentes alternativas que incrementen el capital económico en la microempresa.
- Crear estrategias para la mejora de los conocimientos de los colaboradores y nivel competitivo de la microempresa.

### 3. Justificación

Ventura posee un déficit de conocimiento, planeación y fijación de metas a mediano y largo plazo en el área administrativa, lo cual está disminuyendo las posibilidades de aumentar el capital invertido inicialmente para obtener un crecimiento productivo y ser fuertemente competitiva, adicional esto también puede traer posible consecuencias como:

- Pérdida de oportunidades
- Asignación inadecuada de recursos
- Poca o ninguna eficiencia
- Incumplimiento de metas
- Incertidumbre.

Cuando algo se planifica, se coloca a la empresa en una posición de poder y de liderato, pero por el contrario; el no hacerlo coloca la empresa en el lado opuesto de la balanza.

Estos factores son solo la raíz que desencadena otro número de problemáticas las cuales están generando que la microempresa no salga del punto en el que se encuentra, pues no está siendo competencia para el mercado, ni está teniendo el crecimiento deseado.

En la gráfica #1 se pueden evidenciar las ventas y gastos mensuales (en pesos) con los que cuenta la microempresa Ventura en los 8 meses que lleva en el mercado.

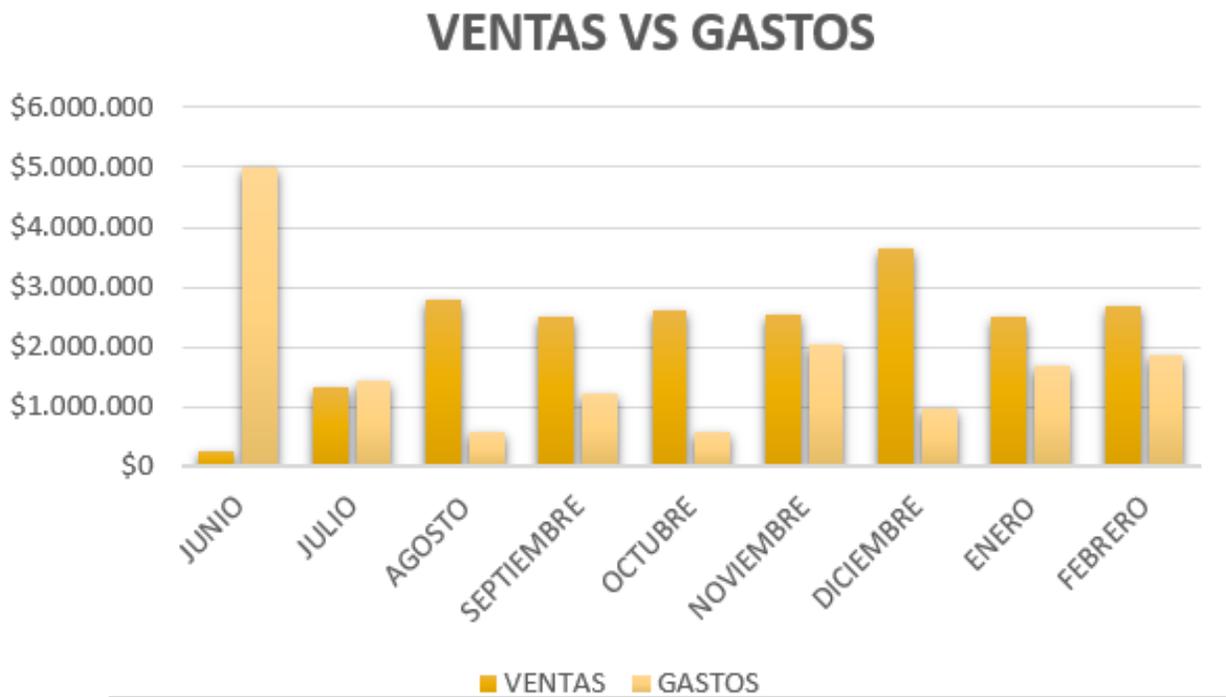
**Tabla 1. Ventas y gastos mensuales – Junio 2018 a Febrero 2019. (En pesos)**

MES	VENTAS	GASTOS
JUNIO	\$249.450	\$5.000.000
JULIO	\$1.322.900	\$1.447.124
AGOSTO	\$2.780.600	\$576.000
SEPTIEMBRE	\$2.520.400	\$1.202.824
OCTUBRE	\$2.626.700	\$576.750
NOVIEMBRE	\$2.556.252	\$2.044.634
DICIEMBRE	\$3.644.550	\$984.702
ENERO	\$2.507.250	\$1.668.401
FEBRERO	\$2.671.350	\$1.846.077

Esta información básica muestra que la papelería esta sobrellevando todas estas problemáticas anteriormente mencionadas, sin embargo si no se empiezan a contrarrestar es posible que la papelería comience a ver resultados negativos

En la gráfica #2 se puede ver una comparación mensual simple de Ventas vs. Gastos en la empresa y así evidenciar con mayor facilidad que rentabilidad ha tenido durante el tiempo que lleva funcionando.

**Tabla 2. Ventas vs. Gastos – Junio 2018 a Febrero 2019. (En pesos)**



La investigación busca diseñar y ejecutar un plan estratégico de mejora, que le permita a la papelería y miscelánea Ventura, la optimización de tiempo y recursos productivos y financieros que aumente altamente su competitividad en el mercado; fijar la misión y visión de la empresa y establecer metas corporativas que definan claramente la manera en que la empresa se va a aproximar al público y las estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. Se dice que:

“Si una compañía desea ser realmente productiva y quiere lograr el éxito en el mercado, es necesario que esté en capacidad de establecer con claridad las metas que quiere conseguir. Las metas ayudan a impulsar el negocio y su constante

seguimiento y actualización son el motor para evitar el estancamiento o desorientación de los procesos en la organización” (Dueñas, 2014 p.1)

Al ejecutar el plan estratégico de mejora se busca beneficiar a la empresa en general, la dueña y los 2 colaboradores con los que se cuenta actualmente; los principales beneficios se van a evidenciar de manera productiva y económica y se proyecta que Ventura pase de ser una micro a convertirse en una mediana empresa en un plazo de 3 años.

## **4. Marco referencial**

### **4.1. Marco conceptual:**

#### **Empresa:**

Las empresas se originaron a consecuencia de las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. Mesa (2014), menciona que “una empresa está constituida por un grupo de personas en torno a un mismo objetivo, ya sea la venta de un producto, un servicio, realizar alguna acción social, entre otros”.

Una empresa se puede clasificar desde diversos puntos de vista, esto dependiendo el aspecto del cual se considere; algunos de ellos y los más comunes pueden ser:

\*De acuerdo a las necesidades de la empresa

\*Al tamaño de la empresa

\*De acuerdo a la actividad que desarrollen

Sin embargo, en la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. Según Díaz (2015), “la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones, divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores”. Pues cuando las diferentes partes involucradas en una empresa se encuentran en desacuerdo, porque de alguna manera ven que sus intereses no

están siendo tomados en cuenta y por el contrario no obtienen beneficios, se puede ver altamente afectada la empresa en general.

### **Pyme:**

En la actualidad el desarrollo empresarial colombiano se está dando por las pequeñas y medianas empresas, las cuales son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país.

“Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) desempeñan un papel trascendental en la industria nacional ya que son las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, realizan un alto porcentaje de las actividades manufactureras, y constituyen una base para la expansión de las industrias.”. (Iavarone, 2012 p.7).

A pesar de esto, muchas veces el crecimiento de las Pymes se ve limitado al ser excluidas de muchos beneficios a comparación de otras empresas, tales como el fácil acceso al crédito, mayor organización interna, mayor acceso a los recursos productivos y a la información. Ángel (2010) afirma que “la tasa de mortalidad de las empresas en los primeros años dejan atrás todos los esfuerzos que realizan el gobierno y los pequeños empresarios ya que dentro de los cinco primeros años, cerca de la mitad de empresas fracasa” (p.79).

**Emprendimiento:**

El emprendimiento es un término muy común en la actualidad y se define como:

“Una capacidad de los seres humanos para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas. Ser emprendedor requiere de habilidades no sólo a nivel individual, sino también colectivo. Una de las razones por las cuales este término se ha vuelto importante en la última década es el resurgimiento de la manera como se han manejado las situaciones económicas y cómo éstas han sido superadas con nuevas ideas”.

(Jaramillo, 2009 (Jaramillo, 2009) p.1)

La actualidad está llena de cambios e incertidumbres generados muchas veces por el proceso de globalización, los medios de comunicación y las tendencias modernas, es por esto que en épocas de crisis el emprendimiento suele representar una posibilidad de crecimiento para las personas. Para Jaramillo (2008) “Una de las grandes características de este tipo de personas es que siempre están en constante búsqueda de cambios, de dar soluciones a los problemas y siempre se les miden a nuevos retos” (p.1).

Es difícil explicar la forma en la que se sacan adelante los emprendimientos exitosos, pues no todas las historias son exactamente iguales. Es por esto que Peter Drucker argumenta que: “El emprendimiento no es Ni una ciencia Ni un arte, Es una practica”. Debe ser claro que es una idea que no debe tomarse a las carreras y no suelen triunfar aquellos que se encierran a pensar durante horas y horas una idea perfecta, sino los que eligen vivir su vida como todas las otras personas, para experimentar las mismas

necesidades que los demás y así encontrar, dentro de ese camino, la idea a desarrollar.

### **Plan estratégico de mejora:**

El plan estratégico tiene como objetivo diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas planteadas en una organización y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.

Según Vicuña (2012), Al hablar del plan estratégico de una organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Para implementar y ejecutar un plan de mejora en una compañía, se debe tener como punto clave del proyecto el análisis a profundidad tanto interna como externamente cada proceso realizado y de esta manera poder obtener resultados positivos. O'Brien (2019) expone que: “¿Cuál es su mayor área de mejora? Si se le pregunta: sea honesto, conciso, siempre convierta lo negativo en positivo”. (p.19). El reconocer que algo en una compañía no está funcionando de manera correcta, es el primer paso para el mejoramiento y el progreso.

Un plan de mejora cuenta con diferentes pasos esenciales para el efectivo desarrollo, tales como:

- a) identificar el área de mejora
- b) detectar las principales causas del problema
- c) formular el objetivo
- d) seleccionar las acciones de mejora
- e) realizar una planificación
- f) llevar a cabo un seguimiento.

Es importante que:

“Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida. Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización” (Fernández, 2010 p.1).

### **Optimización de tiempo:**

Organizaciones, como la necesidad de horarios más largos por la cantidad de funciones y tareas adquiridas por los colaboradores. Sin embargo la optimización del tiempo no es una problemática de los últimos tiempos, ni solo en cuanto a temas laborales; es una realidad que sufren las personal en la vida cotidiana. Drucker piensa que: “Lo que se mide, se gestiona”. (p.2). El manejo correcto del tiempo en una organización es fundamental, ya que por medio de este se puede llevar una muy buena gestión o todo lo contrario hacer que la empresa tenga un nivel poco competitivo en el mercado. Angarita (2012) manifiesta:

“Una organización se caracteriza por la realización de diferentes actividades, y el aprovechamiento del tiempo de sus trabajadores, hace que sea productiva, con una oportuna y eficaz planeación y organización de las actividades; se solucionan temas importantes oportunamente para evitar acciones urgentes cuando ya no hay tiempo; esto genera estrés en las personas del entorno”. (p.4)

Comúnmente los colaboradores por el afán de cumplir con todas las tareas pendientes, terminan por ser poco eficientes, eficaces y generarse estrés a sí mismos; por lo tanto no es algo positivo para la persona ni para la compañía. “Trabajar bien no es trabajar mucho o trabajar más horas. Es dedicarte principalmente, a aquellas cosas que son verdaderamente productivas para ti y para tu organización, eliminando todos aquellos defectos y desperdicios” (2014, p.8) Cuando se presentan dificultades a la hora de una buena optimización del tiempo, el desconocimiento es de las principales causas que provoca una mala organización, falta de equilibrio en la organización de la jornada o una planificación tan ajustada que nos lleva al límite y peligra la consecución de las metas.

### **Productividad:**

La productividad empresarial es definida comúnmente como el resultado de una acción que se debe llevar a cabo para conseguir un objetivo planteado por la empresa, pero al buscar una definición muchas más técnica; Vogel (2012) define la productividad como: “La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción”. (p.1). Lo que quiere

decir que al lograr fabricar una mayor cantidad de productos con poca cantidad de insumos y materia prima se puede tomar como una buena productividad en la compañía.

En el libro +productividad, esta se considera la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para así hacer rentables y competitivos a las personas y los consorcios. En las primeras páginas del libro, nos dice:

“La productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos. La productividad tiene un costo y una rentabilidad dependiendo de cómo se administre”. (Herrera, 2013, p.11).

Es por esto que resulta de gran interés conocer la productividad de una empresa porque de ese modo será posible evaluar en qué medida los aumentos de la producción son consecuencia de una mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra. También se podrá conocer si el incremento es por una combinación más eficiente de los factores productivos o porque se ha hecho un mejor uso de los mismos. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, RMIT University (2018) da su apreciación: “Antes de que pueda mejorar, debe tener un conocimiento profundo de estos números y como las variables afectan la productividad de su almacén”. (p.1). Es esto un punto clave para tomar las medidas necesarias y que una compañía tenga claridad de su posicionamiento en el mercado en cuanto a su productividad, de no ser así es posible la decadencia poco a poco de la misma.

**Competitividad:**

Frecuentemente se utiliza la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costos de producción, ya que eso afectará negativamente al margen de beneficio de una compañía, sin aportar mejoras a la calidad del producto. Pero existe gran variedad de definiciones para este concepto; Roldan (2018) desde el punto de vista presenta que:

“La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras”.

Según este apartado, se puede aclarar que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otras, cuando posee un producto, servicio o sistema de mayor calidad y beneficios al de otra compañía. Acerca de este punto de vista, también el señor Deming presenta su punto de vista: “La calidad comienza con la intención, que es fijada por la gerencia”. (p.3). Es por esto que en la actualidad es de gran importancia que toda empresa nueva que abre al mercado cuente principalmente con un producto innovador y de alta calidad que la ayude a ser competitiva en el mercado desde el inicio. (Deming, s.f.)

En una compañía se pueden identificar 4 tipos de competitividad, la incipiente; que es donde la competitividad es muy escasa y a menudo la empresa es forzada a seguir los patrones del mercado de valores. La competitividad aceptable; en la cual ya no es tan fácilmente manipulable y reacciona mejor a las innovaciones. La competitividad superior;

en la cual la empresa empieza a ser más relevante e innovadora en el mercado y por último se encuentra la competitividad sobresaliente; en la cual la compañía pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien los establece. (2015) asegura que:

“la capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución”. (p.1).

Se evidencia que para que una compañía sea competitiva, siempre debe tener en mente la renovación, ajustarse a lo que el mercado necesita en ese momento y mantenerse informada de los cambios del mismo.

#### **4.2. Marco contextual:**

El proyecto ventura, cobra vida en la capital del departamento antioqueño, más concretamente en el barrio Boston ubicado en el oriente de la ciudad. Con aproximadamente 2.5 millones de habitantes, Medellín ofrece un panorama de oportunidades para el emprendimiento y la innovación. En este sentido, es prudente mencionar que la capital antioqueña se ha consolidado como una ciudad de vanguardia en cuanto a la innovación se refiere, obteniendo importantes galardones como el ser reconocida como la ciudad más innovadora del mundo.

Si bien es cierto, dicho premio se obtuvo mediante votación electrónica, no deja de ser meritorio el hecho de que las contribuciones de la ciudad para con sus habitantes resultan de gran valía, por cuanto contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida. Estrategias vinculantes como las escaleras eléctricas en las comunas y los sistemas masivos de transporte como los cables y el metro, generan sin lugar a dudas un valor adicional a la ciudad y contribuyen a la diversidad de las fuentes de ingresos económicos de quienes habitan la metrópoli.

Culturalmente hablando, el pueblo antioqueño es reconocido por su destreza para los negocios, y, es por ello que Medellín encabeza la lista de las ciudades donde mejor suerte consiguen quienes se aventuran en busca de un mejor porvenir.

Surtido por los comerciantes de gran parte del departamento antioqueño, el municipio de Medellín se consolida con un gran generador de ideas en relación con los ingresos de manera independiente. Esta condición sin igual, genera innumerables posibilidades a sus pobladores y complementa las acciones estatales frente a la generación de empleo a pesar de que ello no represente un escenario ideal en materia laboral.

Adicional a lo anterior, el aporte de la globalización y las tecnologías de la información y las telecomunicaciones ha generado en la ciudad de Medellín un sin número de oportunidades en relación con el uso de las redes sociales como conectores y difusores del conocimiento. Los altos índices de conectividad de la ciudad y la libre competencia de los operadores de internet, han hecho que plataformas como Instagram y Facebook se conviertan en los aliados de quienes incursionan en el mundo del emprendimiento empresarial a través de nuevas ideas de negocio y mejores estrategias de mercadeo, traspasando de esta manera las fronteras de lo impersonal.

Programas como el Banco de las Oportunidades y Ruta N, han significado un gran aporte frente a la consecución de recursos financieros que permitan la puesta en marcha de las ideas de negocio al interior de la ciudad. Muchas de las pymes de nuestro medio, se han beneficiado de este tipo de programas y han logrado adquirir los recursos necesarios para lograr la inversión adecuada. Por otra parte, la pujanza característica de la zona ha propiciado innumerables esfuerzos particulares que han dejado de lado las ayudas de los entes municipales y se han hecho camino de forma singular.

Considerando que existen pocas investigaciones relacionadas con los casos de emprendimiento de papelerías en la ciudad, se dificulta en cierta medida la incorporación de antecedentes preliminares, por esta razón, en virtud de la creatividad que requiere el desarrollo del presente trabajo, se desatacaran varios casos de éxito que tienen que se relacionan con papelerías y empresas dedicadas a la comercialización de elementos de oficina y útiles escolares entre otros. Adicionalmente, se traerán a colación varios conceptos inmersos en la planeación estratégica, con el ánimo de establecer relaciones entre la teoría del emprendimiento y la realidad de la experiencia innovadora.

Por tratarse de negocios con una vasta experiencia en el mercado, estos no fueron concebidos bajo la estructura del emprendimiento actual, sino que surgieron siguiendo los principios del empirismo y la recopilación de experiencias similares, no obstante, su organización interna ha evolucionado a tal punto que en la actualidad han complementado su experiencia inicial con los contenidos propios de la teoría del emprendimiento y el empresarismo.

A continuación se destacan algunos casos de éxito en la conformación de empresas dedicadas a la comercialización propia de las papelerías.

### **Casos de éxito en la ciudad de Medellín:**

Teniendo en cuenta lo descrito en los párrafos iniciales del marco contextual, conviene destacar tres empresas que han sobresalido en el mercado de los útiles escolares en la ciudad de Medellín. A continuación se describen las que han despertado especial interés para el desarrollo del presente trabajo:

**Experiencia de éxito número 1. Papelería y Cacharrería el Pingüino.**

Conocida anteriormente con el nombre de “el Gangazo”, esta empresa cuenta con treinta y cinco (35) años de experiencia y más de cuarenta (40) empleados. Ubicada en el centro de la ciudad y dedicada a la prestación de servicios de distribución y comercialización de los elementos propios y convencionales de las papelerías, esta empresa realiza sus ventas bajo la modalidad presencial y a través de las redes sociales, hecho que deja ver su versatilidad frente a los cambios tecnológicos y la incursión de las nuevas tecnologías de la información y la telecomunicación. La papelería el Pingüino cuenta con más de 1500 referencias de artículos, lo cual hace que represente una gran alternativa frente a la variedad en la adquisición de estos elementos.

**Experiencia de éxito número 2. Papelería Marión.**

Esta empresa cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado, lo cual ha llevado a que su actividad comercial se diversifique, puesto que en ella se comercializan además de los útiles escolares, elementos de aseo, equipos de oficina y suministros de tecnología entre otros. La incorporación de estos productos, ha ampliado su población objeto, con lo cual ha logrado extender su permanencia en el tiempo y en el mercado. Con múltiples tiendas y distribuidores, esta empresa proporciona un amplio espectro de atención al público incorporando diversos canales de distribución tanto personal como impersonalmente.

### **Experiencia de éxito número 3. Papelería Todo en Artes.**

Esta empresa es considerada como una cadena de tiendas dedicadas a la distribución de toda clase de artículos para el desarrollo de actividades relacionadas con el arte, entre las cuales se destacan pinturas, cartones y herramientas para manualidades entre otros. La incursión en el medio del arte, ha generado gran aceptación entre los clientes de este sector, quienes ven con buenos ojos la especialización frente a este tipo de insumos, con lo cual estudiantes de facultades de diseño y arquitectura se sienten plenamente identificados.

Las experiencias descritas en los párrafos anteriores, siguen sin lugar a dudas los preceptos de la planeación estratégica para la obtención de resultados positivos en lo relacionado con la optimización del tiempo y el crecimiento productivo y competitivo de la empresa.

Los planes estratégicos obedecen a cuestiones basadas en acciones, puesto que Según Vicuña (2009): “hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se va a hacer en el futuro”. (p.29). No es posible concebir una empresa que perdura por décadas sin que se contemple la implicancia de la planeación estratégica; Vicuña (2009) nos dice: “la importancia de la función de marketing dentro del proceso de planificación de una empresa, es enorme”. (p.45). Esta afirmación se relaciona estrictamente con la incursión de las nuevas tecnologías de la información y la telecomunicación en el marco de la globalización, dado que a partir de la labor de mercadeo se desprenden toda una serie de tareas que atañen a la divulgación propia de los escenarios tecnológicos, como plataformas digitales y redes sociales.

En concordancia con la postura del especialista Sainz de Vicuña, Abascal (2000) argumenta que: “Buscar y encontrar áreas de oportunidad afines a la capacidad de la empresa”. (p.195). el profesor Francisco Abascal Rojas complementa la función del marketing argumentando que es de vital importancia; al respecto es importante destacar la pertinencia de las estrategias de mercadeo teniendo en cuenta el sector del mercado que se quiere considerar, esto dado por la pertinencia que revelan los datos y el análisis de los factores que realmente ponen en consideración el alcance de los objetivos corporativos.

Los casos destacados anteriormente, son un ejemplo de la aplicación de varios componentes de la Administración de Empresas: en primer lugar, el surgimiento de una idea de negocio es concebida como un intento de innovación cuya posterior puesta en marcha obedece a un claro ejemplo de empresarismo. Acto seguido, la formalización de la organización empresarial en términos de crecimiento, contempla toda una serie de aspectos relacionados con el contexto (tipo de clientes, cultura, clima, idiosincrasia etc.), que diseminan el camino más despejado en términos toma de decisiones tanto del orden financiero como del administrativo.

Finalmente, la adopción de medidas de valor agregado en materia de retroalimentación, permite redefinir metas y objetivos en aras del mejoramiento continuo de los procesos internos de planeación estratégica dentro de la organización empresarial.

### **4.3. Marco teórico:**

#### **Teoría de la ventaja competitiva (Porter):**

Esta teoría económica tuvo lugar a finales del XIX y principios del siglo XX, fue allí donde se rechazó la intervención del Estado y se estudió la relación entre capital y trabajo en los procesos de producción, ya que para los pensadores de aquella época la importancia no radicaba solamente en estudiar cómo se creaba la riqueza, sino en identificar cómo esta riqueza se distribuye entre los factores de producción e identificar dónde se creaba más valor. Fue así como se determinó que al desarrollar los factores de producción que tiene un país se puede obtener una ventaja competitiva respecto al otro.

Porter argumenta que la ventaja de una nación o empresa no proviene de la dotación de los factores, sino de la tecnología e innovación. Al respecto de las naciones por ejemplo; exportan en sectores en los que sus empresas consigan siempre una delantera en tecnología e innovación, en lugar de limitarse al despliegue de una masa fija de factores de producción, aun así un asunto más importante es determinar la forma en que las empresas y las naciones mejoran la calidad de sus factores, elevan la productividad con la que se utilizan y crean nuevos factores.

**Teoría de la producción y la productividad:**

Esta teoría se relaciona con el rendimiento de los factores productivos (naturaleza, trabajo, capital, empresa). Las empresas buscan el nivel de producción en que llevado al mercado le produce un ingreso y lo compara con el costo de un trabajador, de esta manera se orientan hacia aquel punto en que el costo marginal sea igual al ingreso marginal.

La teoría de la producción comprende las leyes que explican el comportamiento de la unidad de producción o empresa y su manifestación en el mercado. Por otro lado la teoría de la productividad marginal, se enfoca en que la participación de los factores productivos y la renta nacional esté condicionados por el valor de la productividad marginal de los mismos.

Los principios que rigen la teoría de la productividad marginal tienen su apoyo en dos nociones esenciales que son el de productividad marginal y el de imputación. El primer principio describe el aumento del producto debido a la última unidad aplicada a un factor; y el segundo se consigue por la atribución que se concede a cada uno de los factores productivos por la parte que le corresponde según sus aportaciones.

## **5. Diseño metodológico**

### **5.1. Línea de investigación institucional**

Innovaciones sociales y productivas.

### **5.2. Eje temático**

Gestión estratégica para la globalidad.

El proyecto se basa en la falta de un plan de mejoramiento que permita aumentar los conocimientos administrativos del personal de la papelería y miscelánea Ventura, el poco capital invertido que no les permite mejorar y aumentar la capacidad productiva y competitiva en el mercado y la optimización de los tiempos en cada proceso.

### **5.3. Enfoque de investigación y paradigma investigativo**

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se aplicara un enfoque cualitativo, ya que se va a plantear un plan estratégico de mejora, dirigido a la optimización del tiempo, capacitación del personal y el crecimiento productivo y competitivo de la microempresa Ventura, se analizara información primaria de bases de datos y se realizaran entrevistas y encuestas al personal interno y a los clientes más recurrentes de la papelería y miscelánea. Y un enfoque cuantitativo al comparar diferentes resultados obtenidos de las actividades a realizar por medio de gráficas y estadísticas.

#### **5.4. Diseño**

Se desarrolla bajo un diseño no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables y se basa fundamentalmente en la observación de los diferentes fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos. La implementación de nuevos planes y procesos es un trabajo que se realiza poco a poco y teniendo bajo control cada una de las consecuencias que puedan arrojar estos cambios.

#### **5.5. Alcance**

El proyecto tiene un alcance explicativo, por medio de la información de la encuesta y la entrevista, se busca analizar el estado actual de la microempresa, desde su aspecto económico y de capacitación.

#### **5.6. Población**

Todos los empleados de la microempresa Ventura y clientes entre los 18 y 40 años de edad. Se define este rango, dado a que se establece como la edad más recurrente y activa a la papelería.

#### **5.7. Tamaño de muestra**

25 Clientes recurrentes, 1 propietario y 25 empleados de la microempresa.

### **5.8. Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información y datos**

Se utilizarán 2 instrumentos para la recolección de información, los cuales son la entrevista al propietario y las encuestas a los clientes recurrentes a la papelería, ya que son herramientas útiles, rápidas y sencillas para la recolección de datos básicos y primordiales solicitados para el desarrollo del proyecto.

### **5.9. Análisis y tratamiento de datos**

Se medirán los datos obtenidos por medio de graficas que faciliten la comparación y comprensión de los resultados.

## 6. Aplicación de instrumento de medición

Entrevista realizada a la propietaria de la papelería “Ventura” y respuestas obtenidas:

**Tabla 3. – Entrevista.**

<b><u>ENTREVISTA</u></b>	
1.	¿Qué cosas consideras que la empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
2.	¿Crees que la empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
3.	¿Qué cosas consideras que la empresa no hace bien, incluso peor que otros?
4.	¿Según su concepto cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
5.	¿Cree usted que los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
6.	¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?
7.	¿Qué cosas cree usted que hacen los competidores de mejor forma que la empresa?
8.	¿Cree usted que existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos o servicios que ofrece la empresa?

Fuente: Elaboración propia

### **Respuestas:**

#### **Pregunta # 1:**

No considero que la papelería tenga una actividad que se desarrolle mejor que en las otras papelerías del sector, hasta el momento no contamos con un factor diferenciador.

**Pregunta # 2:**

Si, considero que es fuerte en el mercado al que apunta, porque es un sector de consumo muy habitual por no decir que diario, ya que contamos con una gran variedad de productos.

**Pregunta # 3:**

No le invertimos mucho al mercadeo o publicidad de la papelería, no entramos tanto en modas o temporadas que podrían ser llamativas para los consumidores.

**Pregunta # 4:**

Contamos con 2 grandes problemas, los cuales son capital de inversión e iniciativa.

**Pregunta # 5:**

Teniendo en cuenta la respuesta anterior, es evidente que los problemas o defectos vienen de la mano de los insuficientes recursos con que contamos, para invertir por ejemplo en temas de capacitación, mercadeo, producción y de esta manera ser más competitivos en el mercado.

**Pregunta # 6:**

Los productos que se ofrecen en la papelería satisfacen tendencias de consumo y efectivamente pueden adaptarse según las necesidades del mercado.

**Pregunta # 7:**

Los competidores invierten más en material publicitario, se esfuerzan en crear para cada momento o temporada algo que llame la atención de los consumidores.

**Pregunta # 8:**

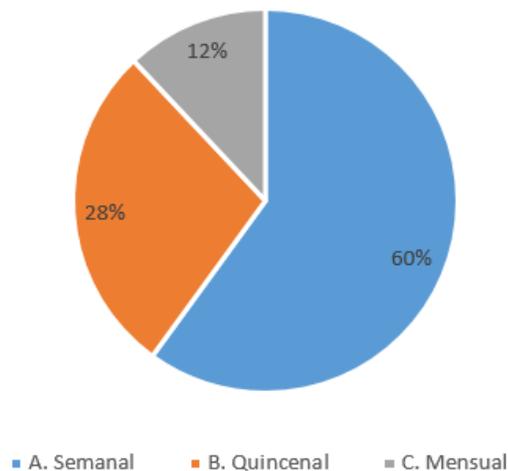
Si, la tecnología es una moda que está llegando fuertemente y reemplazando poco a poco muchos productos utilizados hoy en día, un gran ejemplo de esto son las tablets; las cuales están reemplazando los cuadernos que conocemos habitualmente.

Encuesta realizada a 25 clientes recurrentes de la papelería “Ventura”

Cuestionario.

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestra papelería?
  - a. Semanal
  - b. Quincenal
  - c. Mensual

**Figura 1. Percepción de la empresa**



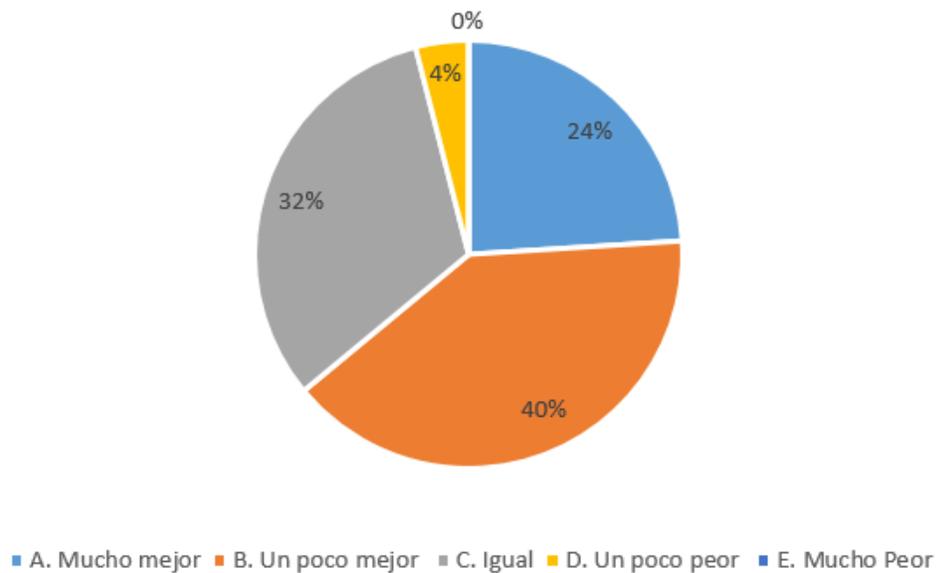
*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación:

Se puede observar que el 60% de las personas encuestadas visitan la papelería Ventura de manera semanal, respecto al 28% de las personas que realizan visitas de manera quincenal y solo un 12% recurren a la papelería cada mes. Este dato muestra que la información a recolectar para la investigación va a ser más precisa al venir en mayor parte de cliente muy frecuentes.

2. Si comparas nuestra papelería con otra alternativa, somos:
- Mucho mejor
  - Un poco mejor
  - Igual
  - Un poco peor
  - Mucho peor

**Figura 2. Percepción de la empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

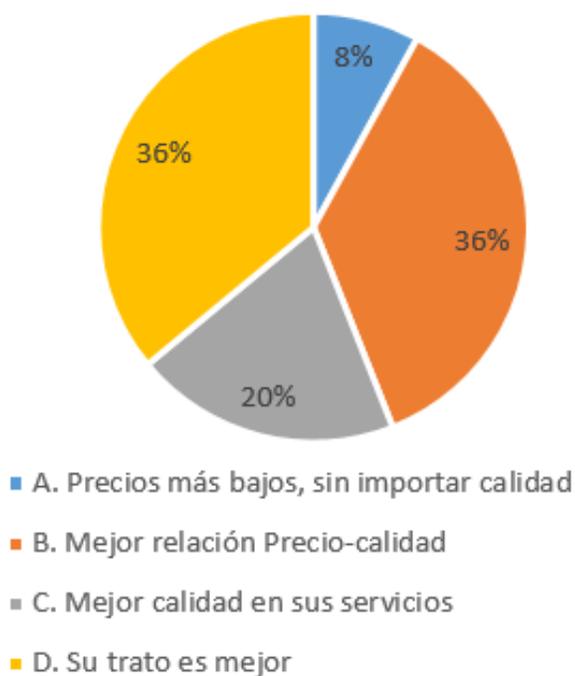
Interpretación:

Al comparar la papelería ventura con otras papelerías del sector, vemos que el 40% de los clientes encuestados la califican como un poco mejor que otras papelerías, lo que nos muestra que a pesar de las problemáticas existentes, Ventura cuenta con grandes posibilidades de ser altamente competitiva en el mercado. Tan solo un 4% piensan que es

un poco peor a diferencia de las demás.

3. ¿Por qué visitaría otra papelería y no la nuestra?
  - a. Por tener precios más bajo, no importa la calidad.
  - b. Es que tienen mejor relación precio-calidad.
  - c. Tienen mejor calidad en sus servicios.
  - d. Su trato es mejor.

**Figura 3. Percepción de la empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

Interpretación:

El mayor porcentaje de clientes prefieren una mejor relación precio-calidad y el trato que se les brinda durante su experiencia de compra, estas 2 categorías ocupan el 36% cada una. La papelería Ventura hasta el día es fuerte competitivamente en estos dos aspectos, sin embargo existe una gran posibilidad de mejora y que sea diferenciada de las demás papelerías del sector por estos dos factores.

Responde a las 2 siguientes preguntas con un número del 1 al 5, donde:

1 es muy malo

2 es malo

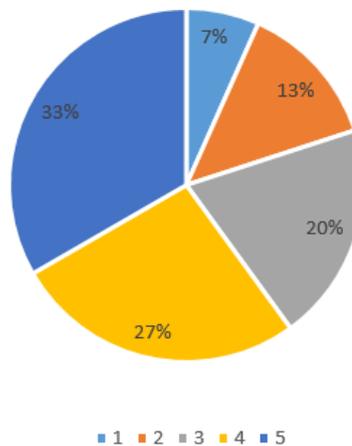
3 es normal

4 es bueno

5 es muy bueno

4. ¿Qué tan buena es la relación precio – calidad? \_\_\_\_

**Figura 4. Percepción de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 7% piensan que la relación precio-calidad es muy malo

El 13% piensan que la relación precio-calidad es malo

El 20% piensan que la relación precio-calidad es normal

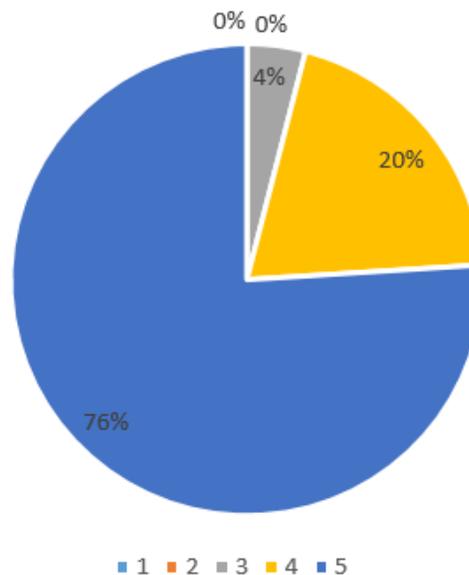
El 27% piensan que la relación precio-calidad es bueno

El 33% piensan que la relación precio-calidad es muy bueno

De las encuestas realizadas, se puede determinar que en general la papelería maneja una buena relación precio-calidad, con muchas posibilidades de mejora; lo cual es un factor importante para la competencia en el mercado.

5. ¿Qué tan bueno es el servicio al cliente brindado?

**Figura 5. Percepción de la empresa**



*Fuente: Elaboración propia*

### Interpretación:

El 0% piensan que el servicio brindado es muy malo

El 0% piensan que el servicio brindado es malo

El 4% piensan que el servicio brindado es normal

El 20% piensan que el servicio brindado es bueno

El 76% piensan que el servicio brindado es muy bueno

El servicio al cliente es un factor decisivo en la experiencia de compra de todo cliente, en este caso; este factor es una ventaja competitiva fuerte con la que cuenta la papelería. El manejo de un buen ambiente laboral y los conocimientos adquiridos por cada persona de la papelería crean seguridad y buen manejo del cliente a la hora de asesorarlos y que la experiencia de compra sea satisfactoria, creando así una fidelización del mismo.

## **7. Estrategias**

Con base en los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede determinar que el trabajo a realizar debe ser enfocado principalmente en la capacitación y el aumento competitivo de la papelería Ventura, de esta manera generar una productividad que ayude al crecimiento económico de la misma.

Generar espacios de capacitación quincenalmente sobre diversos temas, que sean necesarios para el buen funcionamiento de la papelería, se realizarán tanto para los trabajadores como para la dueña de la microempresa. Esto ayudara a disminuir los reprocesos causados por el desconocimiento, a fortalecer la productividad y la competitividad frente a otras papelerías de la zona y de paso hará que el personal sienta más confianza del trabajo que está realizando en pro del crecimiento de todos.

Se logró evidenciar que en diferentes ocasiones se pierden clientes de la papelería Ventura por no contar con los productos necesarios para cubrir sus necesidades, por tal motivo se debe realizar una segmentación de clientes actuales y potenciales de la papelería, en busca de conocer más a fondo las necesidades y expectativas que tienen para su experiencia de compra. Con la información recolectada por medio de esta estrategia, se logrará disminuir esta pérdida y adicional aumentar la productividad y ventas de la microempresa.

En busca de una mayor productividad y reducción de tiempo en los procesos, se van a generar espacios lúdicos de dispersión para los colaboradores, que fortalezcan la motivación y el ambiente laboral, ya que estos factores son influyentes en los resultados de las labores diarias realizadas.

Para generar una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado, se va a ampliar la variedad de productos que se ofrecen actualmente en la papelería Ventura, teniendo en cuenta las últimas necesidades, tendencias y nuevas tecnologías. Esto ayudará a reducir la pérdida de clientes y aumentar la competitividad frente a las otras papelerías del sector; ya que se ha identificado un aumento de necesidades por ciertos productos, los cuales en la mayoría de ocasiones no se tienen disponibles para distribuir.

A través del análisis realizado, se concluye que la reducción de costos de algunos productos adquiridos por la papelería para su distribución hace que se incrementen altamente las ventas, esto sin afectar la calidad del producto; ya que se pueden mejorar los precios que se ofrecen a los consumidores y por ende ser fuertemente competitivos con los precios del sector.

En la actualidad las plataformas digitales cada día cogen más fuerza, más aun si tomamos en cuenta temas como la publicidad, compra y venta de productos. Por esto se va a diseñar y crear una página web para la papelería Ventura, que le permita ampliar su mercado y llegar con mayor facilidad a cada cliente, en la página se van a tener todos los

artículos disponibles y el cliente puede seleccionar los productos que desea adquirir, ya sea; que desee que sea separado su pedido o que desee realizar el domicilio de estos.

## Cuadro de estrategias:

CUADRO DE ESTRATEGIAS					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	META	INDICADORES	RECURSOS
Capacitar al personal sobre temas administrativos y comerciales (1 capacitación quincenal)	Conocer temas generales para el buen manejo de la papelería, asesoría y venta a los clientes.	<p>* Preparación de la capacitación para los trabajadores (Confirmar la persona a cargo de la capacitación según el tema a tratar)</p> <p>* Reunir a los trabajadores para la capacitación. Se realizará el segundo y último domingo de cada mes al cierre de la papelería.</p> <p>* Evaluar periódicamente de forma práctica a los trabajadores, según los conocimientos suministrados en cada capacitación.</p>	Se pretende que todo el personal tenga los conocimientos y habilidades necesarias para el buen manejo de la papelería, de manera que progresivamente se vea el crecimiento a nivel competitivo y se disminuyan los reprocesos debido al desconocimiento que se tiene.	Con las capacitaciones se quiere reducir un 70% de los reprocesos causados al mes, con el fin de mejorar el trabajo para los empleados y la experiencia del cliente.	<p>*Salon de reuniones</p> <p>*Proyector</p> <p>*Videos</p> <p>*Diapositivas</p>
Segmentación de clientes	Identificar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la papelería Ventura.	<p>*Realizar encuestas de información básica a los clientes de la papelería.</p> <p>*Realizar una segmentación de clientes por características comunes.</p> <p>*Colocar un buzón de sugerencias a disposición de cada persona que llegue a la papelería.</p>	Se pretende conocer un poco más a los clientes actuales y los clientes potenciales de la papelería, en búsqueda de cumplir con sus expectativas y cubrir las necesidades de cada uno de ellos.	Con esta información se busca aumentar en un 30% las ventas de la microempresa, en busca del crecimiento económico y competitivo de la misma.	<p>*Buzón de sugerencias</p> <p>*Recursos propios de la papelería.</p>
Mejorar la productividad	Proponer la creación de espacio que permitan la motivación laboral	<p>*Proponer creación de espacios para la dispersión y temas diferentes al lugar de trabajo, de manera que se fortalezcan los lazos entre los colaboradores y de esta manera generar un buen ambiente laboral.</p> <p>*Proponer la realización e las pausas activas.</p>	Se pretende crear espacios de dispersión fuera de lo laboral, para fortalecer al ambiente y la motivación laboral, de esta manera motivar a los colaboradores al cumplimiento de la labores diarias.	Tener un equipo de trabajo íntegro en conocimiento con una productividad cerca del 80% favorable.	Recursos propios de la papelería Ventura
Variedad de productos	Aumentar la variedad de productos que se comercializan en la papelería Ventura.	<p>*Realizar inventario de los productos manejados actualmente.</p> <p>*Realizar una lista de los productos solicitados más habitualmente por los clientes y compararla con los productos en inventario.</p> <p>*Buscar diferentes proveedores que tengan gran disponibilidad de productos y referencias.</p>	Con esta estrategia se busca cubrir las necesidades de los clientes y que este tenga una agradable y satisfactoria experiencia de compra.	Desarrollando esta estrategia se pretende aumentar en un 50% las ventas y los clientes de la papelería. De esta manera generar un factor diferenciador a las demás papelerías del sector, aumentando así la competitividad.	*Recursos propios de la Papelería
Reducir los costos	Reducir los costos de los productos adquiridos.	<p>*Buscar posibles nuevos proveedores y cotizar los productos necesarios para la papelería.</p> <p>*Hacer una relación entre los costos pagados actualmente por los productos que se están adquiriendo y lo costos cotizados con los nuevos proveedores.</p>	Se pretende una reducción de los costos de los productos adquiridos por la papelería y así ofrecer mejores precios de venta a los clientes.	Se aspira reducir en un 10% los costos que tiene la papelería actualmente para surtir el inventario, de esta manera es posible manejar los precios de cada producto y competir con los del mercado.	*Recursos propios de la Papelería

pagina web	Crear una pagina web como medio publicitario para la papeleria Ventura.	*Reunión con la persona encargada de la creación de la pagina, para definir diseño y conceptos. *Creación de la pagina web y revisión.	Con esta estrategia se aspira ampliar el mercado al que se distribuyen los productos y hacer la experiencia de compra de los clientes más sencilla.	Aumentar las ventas en un 10% y la satisfacción de cada cliente en su experiencia de compra.	*Salon de reuniones *Proyector *Recursos propios de la papeleria
------------	---	---	---	--	--

## 8. Conclusiones

Después de haber realizado la investigación correspondiente dentro de este proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Se identifica que parte de las problemáticas existentes en la papelería Ventura y que se interpone en su crecimiento, es la ineficiente capacitación del personal, ya que esto genera reprocesos en la organización y falta de seguridad en la toma de decisiones en pro de esta.
- La microempresa se encuentra en un punto en el cual no es diferenciada y preferida por el cliente, sin embargo tiene gran potencial para aumentar su competitividad en el mercado; ya que uno de sus factores fuertes es el servicio al cliente brindado en la experiencia de compra.
- Existe una falta de mercadeo y publicidad que puede generar un mayor aumento de visitas y ventas, se necesita tener en cuenta las diferentes temporadas que son llamativas para los clientes. La papelería debe progresar con las tendencias que surgen cada día, ya que los medios electrónicos tienen gran fuerza y son altamente utilizados por las personas para realizar compras diariamente.

- Las características sociales del entorno condicionan la implementación de las ideas de negocio, debido a que los gustos y necesidades de los potenciales cliente varían de acuerdo a condiciones relacionadas con estrato socio económico, gustos, tendencias, poder adquisitivo, entre otras.

## Bibliografía

ABC. (10 de Octubre de 2006). *Teoría de la producción y la productividad*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/articulos/teoria-de-la-produccion-y-de-la-productividad-938319.html>

Ancin, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid : Esic.

Beltrán, A. (2006). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*. Obtenido de <file:///E:/Documents/Downloads/1574-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5417-1-10-20101012.pdf>

BMAgroup. (2017). *6 terribles consecuencias de no planificar en las empresas*. Obtenido de <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>

Deming, E. (s.f.). *Customer Services Quotes*. Obtenido de <https://customerservicequotes.com/quotes/298-edwards-deming-ntent-which-is-fixed-by-management-qualityassurance>

Diaz, M. (21 de Julio de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-de-empresa-y-sus-funciones-el-ejemplo-de-the-coca-cola-company/>

Diego. (30 de Diciembre de 2010). *Empresas Pymes*. Obtenido de <http://www.empresaspymesblog.com.ar/debilidades-y-fortalezas-competitivas-de-las-pymes/>

Dominguez, J. C. (2010). *Productividad, una perspectiva internacional y sectorial* .

Drucker, P. (s.f.). *GoodReads*. Obtenido de <https://www.goodreads.com/quotes/4101541-entrepreneurship-is-neither-a-science-nor-an-art-it-is>

Drucker, P. (s.f.). *Upgrade Your Work Day With Quantified Self & Biohacking*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=what+gets+measured,+get+managed&rlz=1C1RUCY\\_esCO694CO694&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiB4MOfzKPiAhXExFkKHYVzB6oQ\\_AUIDigB&biw=1366&bih=695#imgrc=LI46TgoYVwZK3M](https://www.google.com/search?q=what+gets+measured,+get+managed&rlz=1C1RUCY_esCO694CO694&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiB4MOfzKPiAhXExFkKHYVzB6oQ_AUIDigB&biw=1366&bih=695#imgrc=LI46TgoYVwZK3M)

Dueñas, F. (15 de Abril de 2014). *acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/3-consejos-para-establecer-metas-corporativas-exitosas/#>

EnColombia. (2015). *Productividad y competitividad empresarial*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/productividadycompetitividad/>

*Gestión empresarial*. (7 de Enero de 2013). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Goodreads. (2010). *Goodreads*. Obtenido de <https://www.goodreads.com/quotes/4101541-entrepreneurship-is-neither-a-science-nor-an-art-it-is>

Herrera, J. L. (2013). *+Productividad*. Palibrio.

- Iavarone, P. G. (2012). *Costos por ordenes de producción* . Obtenido de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitabajodeinvestigacion.pdf)
- Jaramillo, L. (7 de Diciembre de 2009). *Concepto basico en competencias*. Obtenido de <https://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>
- Mesa Editorial. (22 de Enero de 2014). *Merca2*. Obtenido de <https://www.merca20.com/definiciones-de-empresa/>
- Moreno, J. A. (2016). *El emprendimiento empresarial. La importancia de ser emprendedor*.
- Paulise, L. (2015). *8 factores por los que fracasan las Pyme*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/co/economia-co/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Paulise, L. (2015). *8 Factores por los que fracasan las Pyme*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/co/economia-co/8-factores-fracasan-90-pyme/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*.
- Prime Appointments*. (14 de Enero de 2019). Obtenido de <https://twitter.com/PrimeAppts>
- Reyes, M. J. (2012). *Habilidades gerenciales: Administración del tiempo*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6883/AngaritaReyesMarthaJaneth2012.pdf;jsessionid=B1659630AD1302559649A06916CDB5D4?sequence=2>

*RMIT University* . (29 de Abril de 2018). Obtenido de <https://www.wonolo.com/blog/how-to-improve-warehouse-operations/>

Rojas, F. A. (2000). *Como se hace un plan estrategico: Modelo de desarrollo en una empresa*. Madrid: Esic .

Rojas, F. A. (2000). *Como se hace un plan estrategico: Modelo de desarrollo en una empresa* . Madrid: Esic .

Roldan, P. N. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

Trabajo, W. B. (2014). *Claves para optimizar la gestión del tiempo de trabajo* . Obtenido de <http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-1210216313-pdf/docs/workmeter-claves-optimizar-gestion-tiempo->

Vogel, M. H. (2012). *Que es la productividad* . Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/que-es-la-productividad-concepto-definiciones-indicadores/>