

**Plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la
comercializadora Sandoval SAS ubicada en el municipio de Piendamó**



Astrid Yuliana Pinto Moncada

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Programa de Administración de Empresas

Popayán

2022

**Plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la
comercializadora Sandoval SAS ubicada en el municipio de Piendamó**



Astrid Yuliana Pinto Moncada

Trabajo de Grado Tipo en Modalidad Pasantía Para Optar al Título de
Administrador de Empresas

Director

PhD. Wilfred Fabián Rivera

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2022

Nota de aceptación

Una vez revisado el documento final del trabajo de grado titulado “**Plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la comercializadora Sandoval SAS ubicada en el municipio de Piendamó**”; realizado por la estudiante **Astrid Yuliana Pinto Moncada**, aprueba la sustentación para optar, respectivamente, el título de Administrador de Empresas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

WILFRED FABIÁN RIVERA, PhD.
Director

Programa de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

WILSON NOÉ GARCÉS AGUILAR, PhD.
Jurado

Programa de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

ÓSCAR ANDRÉS LÓPEZ VALENCIA, Mg.
Jurado

Programa de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Popayán, noviembre 11 de 2022

Dedicatoria

Dedico la finalización de esta gran etapa de mi vida a mi esposo quien siempre estuvo brindando su apoyo y entrega desde que inicié mi carrera y aun cuando sentía que no podía continuar el camino, siempre estuvo con su buena energía y sabias palabras, que me ayudaban a redirigir y retomar mi más grande sueño.

Agradecimiento

Al finalizar mi carrera y un proyecto tan importante, que ha aportado a mi vida riqueza intelectual, del cual aprendí y atravesé muchos obstáculos, demostrándome a mí misma que estoy en capacidad de resolver inconvenientes y enfrentarme a arduas situaciones para generar cambio e impacto positivo en los procesos de investigación y/o llevando el control de un proyecto o empresa, de tal manera que, estoy satisfecha con mi proceso educativo, ya que demostré en este trabajo el resultado de todo mi esfuerzo en este largo camino, sacando indicadores y conclusiones efectivas para el mejoramiento de una empresa y a su vez transmitiendo a quienes me rodean seguridad y eficacia en mi persona como profesional, por tanto quiero rescatar mi dedicación y compromiso para conmigo y resaltar también el apoyo de mi esposo, que ha sido incondicional, ha sido mi compañía y me ha dado su punto de vista crítico-constructivo, aportando crecimiento en mi ámbito profesional. Agradezco a mi padre, quien fue, es y será mi mayor motivación para lograr mis objetivos, fue quien me acompañó en todo mi proceso, mis caídas y triunfos; actualmente no está físicamente conmigo, pero su legado ha quedado en mí para seguir avanzando y seguir siendo su orgullo. También agradezco a mi madre que sigue acompañándome, a mis abuelos, que han sido un pilar importante para mi formación como ser humano, a mis hermanos y demás familiares que de una u otra forma me han brindado apoyo y afecto.

A mis profesores y claustro universitario, mis más inmensos agradecimientos, por mi formación durante estos cinco años de vida universitaria, por compartir sus experiencias y enriquecido conocimiento, llevaré conmigo el aprendizaje adquirido y experiencias vividas que formaron esta Administradora de Empresas.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	11
Abstract.....	12
Capítulo I: Aspectos generales de la pasantía.....	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.1.1. Formulación del problema.....	14
1.2. Justificación.....	15
1.3. Objetivos	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Antecedentes	17
1.5. Marco teórico.....	20
1.5.1. Plan de mejoramiento.....	20
1.5.2. Gestión	21
1.5.3. Mejora continua.....	22
1.6. Metodología.....	24
1.6.1. Enfoque de estudio	24
1.6.2. Tipo de investigación	24
1.6.3. Metodología para la elaboración de un plan de mejora continua	25
1.6.4. Técnicas de recolección de información.....	26
Capitulo II: Análisis de resultados	28
2.1. Realizar un diagnóstico con el fin de conocer el estado actual de las áreas funcionales de la comercializadora.....	28
2.2. Estructurar un plan de mejoramiento para cada área funcional de la comercializadora	38
2.3. Proponer un plan de acción para llevar a cabo los planes de mejora continua para cada área funcional de la comercializadora.	44
2.4. Realizar una prueba piloto por cada área funcional de la comercializadora Sandoval SAS del municipio de Piendamó.	65
Capitulo III: Conclusiones y recomendaciones	73
3.1. Conclusiones	73
3.2. Recomendaciones	75

Bibliografía.....	76
Anexos.....	79

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cuadro metodológico.....	25
Tabla 2. Áreas funcionales de la comercializadora Sandoval SAS	28
Tabla 3. Falencias por cada área funcional de la Comercializadora Sandoval SAS.....	30
Tabla 4. Cuadro comparativo factores internos	34
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo	36
Tabla 6. Estrategia Área de Dirección	45
Tabla 7. Estrategia Área Administrativa.....	50
Tabla 8. Estrategia para el Área Contable	55
Tabla 9. Estrategia para el Área de Venta.....	58
Tabla 10. Estrategia para el Área de Logística	62
Tabla 11. Matriz de evaluación de proveedores	66
Tabla 12. Procedimiento perfil de cargo.....	69

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama	30
Figura 2. DOFA (Análisis interno y externo)	33
Figura 3. Nuevas marcas	67
Figura 4. Capacitaciones	70
Figura 5. Remodelación bodega	71

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1.Convenio de Pasantía	79
Anexo 2.Cumplimiento horas pasantía.	80

Resumen

El presente plan de mejoramiento para la empresa Comercializadora Sandoval SAS ubicada en el municipio de Piendamó, tuvo como objetivo elaborar un plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la comercializadora. Se utiliza una metodología de enfoque mixto con un tipo de investigación descriptiva, el cual se caracteriza por aplicar una metodología participativa con los colaboradores de la comercializadora Sandoval SAS y el uso de indicadores para la evaluación del presente plan de mejoramiento. En el plan de mejoramiento están relacionadas las estrategias, actividades, metas, recursos, responsable, presupuesto e indicadores por cada área funcional el cual busca el mejoramiento continuo de los procesos internos y externos de la empresa que conlleve al posicionamiento y reconocimiento de la Comercializadora en el municipio de Piendamó; se realiza una prueba piloto a corto plazo la cual dejó conclusiones interesantes que permitirán avanzar con el desarrollo del plan de mejoramiento para la Comercializadora Sandoval SAS.

Palabras claves: Plan de mejoramiento, comercializadora, mejoramiento continuo, gestión, toma de decisiones

Abstract

The objective of this improvement plan for the company Comercializadora Sandoval SAS located in the municipality of Piendamó, was to develop a continuous improvement plan for the management of the company's functional areas. A mixed approach methodology is used with a descriptive type of research, characterized by the application of a participative methodology with the collaborators of Comercializadora Sandoval SAS and the use of indicators for the evaluation of this improvement plan. The improvement plan includes strategies, activities, goals, resources, responsibilities, budget and indicators for each functional area that seeks the continuous improvement of the internal and external processes of the company that leads to the positioning and recognition of the Comercializadora in the municipality of Piendamó; a short term pilot test was carried out that left interesting conclusions that will allow advancing in the development of the improvement plan for Comercializadora Sandoval SAS.

Key words: Improvement plan, commercialization, continuous improvement, management, decision making.

Capítulo I: Aspectos generales de la pasantía

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas unen esfuerzos para incrementar su productividad y competitividad en el sector donde se mueva su actividad económica, la adopción de estrategias para garantizar el buen funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa permitirá gozar de una buena gestión que facilitará cumplir los objetivos de la organización. Un plan de mejoramiento es visto como una herramienta que se utiliza para alcanzar la calidad total y la experiencia de las empresas de manera progresiva para llegar a obtener resultados eficientes y eficaces; el punto clave de un plan de mejora radica en conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante (Proaño et al., 2017).

La comercializadora Sandoval SAS es una empresa del sector terciario la cual se dedica al comercio de productos especializados para todo tipo de arreglos y construcción, inicio su actividad desde el año 2006 de manera empírica y solo en el año 2018 se constituyó como persona jurídica. Actualmente, los procesos de la empresa están dirigidos específicamente a la experiencia empírica de su fundador lo cual ha traído consigo falencias en las áreas funcionales. Dentro de las falencias identificadas se encuentra:

- 1.** El área operativa, presenta ausencia de un control de inventario y la falta de estandarización ocasiona desorganización y procesos lentos.
- 2.** El área de talento humano, presenta problemas relacionados con la contratación, la ausencia de un perfil de cargo donde estén plasmadas las funciones y la formalidad de un contrato laboral ha ocasionado un porcentaje alto de rotación de personal.
- 3.** La empresa no registra eficientemente los registros de ventas, gastos y ganancias.

4. La empresa no ha logrado un posicionamiento en el mercado, esto es el resultado de la falta de inversión de un plan estratégico de marketing.

Es por esta razón, que se propone elaborar un plan de mejoramiento para optimizar la gestión de las áreas de la comercializadora reflejado en recursos y tiempos para lograr productividad y posicionamiento en el mercado.

1.1.1. Formulación del problema

A partir de la problemática expuesta anteriormente se define la siguiente pregunta problema ¿Cómo aporta la elaboración de un plan de mejoramiento continuo de las áreas funcionales de la empresa, para alcanzar la rentabilidad y el posicionamiento deseado?

1.2. Justificación

El éxito de una empresa depende de la capacidad de crecer en la mejora continua de todos y de cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, la mejora continua se da cuando dicha empresa aprende de ella misma al momento de planificar su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante junto con las fortalezas y debilidades que la determinan. Esto justifica que cada uno de los procesos de las áreas en las que se genera la intervención permitirá lograr eficientemente los objetivos propuestos por la organización (Riascos, 2017).

La comercializadora Sandoval SAS del municipio de Piendamó presenta la necesidad de realizar una evaluación en cada uno de los procesos debido a que a las constantes fallas presentan bajos índices de productividad y efectividad en su actividad económica, es por esta razón, que el desarrollo de este proyecto es la línea para generar nuevas estrategias que se puedan poner en marcha para el mejoramiento continuo de cada uno de las áreas funcionales de la empresa.

Al diseñar e implementar el plan de mejoramiento continuo en cada uno de las áreas funcionales de la comercializadora, las necesidades del mejoramiento continuo van en marcha a obtener una mejor estructura organizativa de sus procesos con una muy buena estrategia, aumento de resultado económico que se verá reflejado en su productividad, serán más competitivos, mejorarán significativamente su imagen para ser reconocidos en su localidad, abra un mejor clima laboral y por ende un grado alto de satisfacción al cliente, esto llevará a la empresa a ser exitosa y sostenible en el tiempo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la Comercializadora Sandoval SAS ubicada en el municipio de Piendamó.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico con el fin de conocer el estado actual de las áreas funcionales de la comercializadora.
- Estructurar un plan de mejoramiento para cada área funcional de la comercializadora.
- Proponer un plan de acción para llevar a cabo los planes de mejora continua para cada área funcional de la comercializadora.
- Realizar una prueba piloto por cada área funcional de la comercializadora.

1.4. Antecedentes

En el siguiente apartado, se identificaron algunos casos de éxito, que permitieron evidenciar los mecanismos y estrategias utilizadas para la llevar a cabo planes de mejoramiento en las áreas funcionales de las empresas. A continuación, se identifican algunos de ellos:

A nivel internacional, el autor chileno Ibáñez (2016), elabora la investigación denominada “Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puerto de Humos S.A.”, el cual tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de mejora en el área de producción mediante la utilización de las técnicas de mejora continua, las 5 S y la manufactura esbelta, para aumentar la productividad, disminuir los desperdicios y contar con un espacio de trabajo más limpio y aumentar la satisfacción laboral. Se evaluó la productividad de la organización mediante la aplicación de herramientas esenciales al igual que el establecimiento de indicadores de gestión que permitieron dar a conocer el mal manejo del área. Finalmente, diseñaron una propuesta de mejora, mediante la definición de actividades, procedimientos y acciones de administración, ejecución y evaluación, la cual permitió estandarizar el proceso, disminuir tiempo de producción, minimizar desperdicios y tener un mayor control del proceso de ahumado en la empresa, teniendo como resultados significativos un plan de mejora continua, plan para mejorar el orden y la limpieza, plan de inversiones y un plan de mejora en el área de calidad.

Por otro lado, la autora peruana Sánchez (2017) realiza la investigación denominada “Propuesta de mejora para un centro de distribución ferretero, con base en la gestión de procesos”, tuvo como objetivo realizar el diseño de una propuesta de mejora para una empresa que tiene como actividad económica la distribución de artículos de ferretería. La propuesta de mejora se realizó bajo cuatro componentes: análisis del entorno y determinación de la estrategia, diseño de la estructura organizacional, evaluación del desempeño laboral y el diseño formal de procesos, todo

elaborado para la consecución de la gestión de procesos. La metodología se llevó a cabo bajo la realización y análisis de entrevistas personales y encuestas a los colaboradores de la empresa. Esta investigación logró solucionar la problemática en dos aspectos importantes: la incidencia en penalizaciones externas y la existencia de conflictos internos, los cuales han causado la disminución de las ventas y que los procesos se lleven correctamente.

A nivel nacional, Jabala y Pérez (2021), realizan una investigación denominada “Plan de mejoramiento para la empresa Promacon Pak LTDA con base en el modelo de modernización para la gestión de organizaciones”, el cual tuvo como objetivo aplicar el modelo de modernización de la Gestión Organizacional el cual determino que los cuatro componentes a mejorar son las áreas del direccionamiento estratégico, gestión humana, comunicación e información y cultura organizacional. Se realizó un diagnóstico e intervención, de acuerdo a los hallazgos se presenta en forma de propuesta para el mejoramiento de los procesos. Los planes de mejoramiento tienen la finalidad de mejorar los procesos para alcanzar un estadio 3, es decir, que cuente con un sistema de gestión formal, soportado en un sistema de información y que el servicio de la empresa y los procedimientos son calificados como buenos.

Al igual, los autores Muñoz y Almendra (2017), desarrollan una investigación denominada “Diseño de un plan de mejoramiento para la empresa Caminos Creativos, en la ciudad de Cali, la cual tuvo como objetivo diseñar un plan de mejoramiento para la empresa, se realiza un diagnóstico organizacional en el cual se analiza varios aspectos y situaciones relacionados con la empresa y a través de varias herramientas e instrumentos identificar las debilidades y fortalezas de la empresa con el fin de llevar a la empresa a un crecimiento y a la identificación de aspectos claves por medio del análisis estratégico para formular y alinear las estrategias con los recursos con que cuente la empresa.

Finalmente, Aristizabal et al. (2017) realizaron la investigación denominada “Propuesta de plan de mejora en la empresa CMT Colombia SAS”, la cual tiene como objetivo proponer un plan de mejora de la empresa a partir de un diagnóstico empresarial logrando un crecimiento y posicionamiento en la industria. La investigación se basó en desarrollar un análisis sectorial el cual permitió identificar el estado actual de comercialización donde opera la empresa, con lo que se diseñó un plan estratégico que permitió el direccionamiento de todos los niveles de la empresa para llegar a presentar un plan de mejoramiento a la empresa para favorecer su crecimiento y posicionamiento.

1.5. Marco teórico

Para estructurar y mayor entendimiento del presente anteproyecto, se presenta un acercamiento teórico de distintos autores, desde la disciplina de la administración de empresas que permiten abundar más en el tema objeto de estudio.

1.5.1. Plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento es una herramienta muy útil, pues para Villavicencio, et al (2017) es necesario su formulación y desarrollo, pues:

A las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos, les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar el plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido. (p.55)

De esta manera, se define al plan de mejora como “el proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante (Villavicencio, et al 2017). Es importante mencionar que al contrario de otras “filosofías empresariales”, la mejora continua no consiste en realizar cambios trascendentales, más bien se

enfoca en realizar mejoras pequeñas, pero constantes en las diferentes actividades, es algo que se da paso (López, 2001).

Por otro lado, los autores De la Rosa y Arregoces (2015), menciona que “el plan de mejoramiento es una herramienta para consolidar acciones de mejoramiento derivadas de una autoevaluación y de las recomendaciones generadas por una evaluación” (p. 32). El autor Campos (2013), refuerza la anterior definición mencionando que el plan de mejora es un conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo destinados a subsanar debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación.

Finalmente, un plan de mejora es la propuesta de actuaciones resultantes de un proceso previo de diagnóstico de una unidad que recoge y formaliza los objetivos de mejora las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver debilidades de manera priorizada y temporalizada. Por tanto, el plan de mejora tiene que ser una herramienta realmente enfocada hacia la acción y hay que evitar que se convierta en un documento formalista o simplemente en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones (Turón y Calatayud, 2005).

1.5.2. Gestión

La palabra gestión proviene de la palabra latina “gestus” que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo, sin embargo, la palabra “gestus” es derivada de otra palabra latina “gerere” la cual posee varios significados como llevar adelante o llevar a cabo, carga una cosa, conducir una acción o grupo, ejecutar. Es así como la gestión se puede definir como la práctica respecto del poder de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización. La gestión de un juego de consensos,

disensos y transformaciones que implican a toda la institución y a todos sus integrantes (Marco y Loguzzo, 2016).

La gestión como lo aclara Rubio, (2006), “Se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados” pues el hecho de es disponer de la mejor manera, de los recursos disponibles para poder conseguir un objetivo predeterminado.

Por otra parte. Ospina (1993), afirma que la gestión: se orienta a la acción y a dar solución creativa a los problemas que se presentan durante la administración dentro de un contexto de innovación. La gestión podría verse enfocada en la manera en cómo se consigue un objetivo con base en la diligencia que se tenga para hacerlo.

Un apartado importante en dicha gestión es la manera en cómo se mide la eficiencia de la misma, en donde se encuentran Kaplan y Norton, (2005), quienes según su apreciación: “cuestionan la gestión solo con indicadores, propendiendo la comunicación de los inductores de resultados futuros, que crean valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.” Ahora con el cuadro de mando integral, los directivos pueden medir la manera en que sus unidades de negocio crean valor para clientes actuales como futuros.

1.5.3. Mejora continua

La palabra japonesa Kaisen, significa mejoramiento, se usa para referirse al proceso de mejora continua, en donde se inicia recopilando el concepto de IMAI, (1989) quien lo define como “Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual”.

De esta manera, la primera óptica de la definición del Kaizen se basa entonces en sustentar su presencia, como un elemento organizacional en la que la participación de los empleados impacta directamente en la mejora de los procesos de trabajo (Senge 1990).

En este sentido, la Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992) señala que, para los japoneses, la palabra Kaizen se asume como un símbolo a los problemas y luchas de cada día, y del modo en el que los empleados se enfrentan a todo ello. De hecho, en ocasiones el Kaizen ha sido visto como una fuerza ética (interna que se encuentra en uno mismo) de cada trabajador, que es capaz de resolver problemas en el día a día, plenamente convencido y de manera voluntaria (Styrhe 2001).

La mejora de cada uno de sus procesos y de sus resultados, debe entenderse como un proceso continuo que requiere una implicación colectiva en la cultura de calidad, en el que la evaluación es uno de sus instrumentos. Contar con mecanismos que nos permitan evaluar de forma objetiva la actividad docente, la investigación y la gestión es el punto de partida para detectar áreas de excelencia, para reconocerlas y potenciarlas, pero también para detectar áreas susceptibles de ser mejoradas con la articulación de planes de mejora (Turon y Calatayud, 2005).

Es así como la mejora continua constituye uno de los principios de la gestión de la calidad total de una empresa, la cual define como una actividad recurrente destinada a aumentar la capacidad para cumplir los objetivos y expectativas de las organizaciones. La mejora continua requiere del liderazgo de la dirección, la centralización de su gestión, la implementación de un sistema, la formación y motivación continua de las organizaciones y la participación de cada uno de los integrantes de ella (Corporación Universitaria Asturias, 2018).

1.6. Metodología

1.6.1. Enfoque de estudio

La metodología de esta propuesta de pasantía denominada “Plan de mejoramiento continuo para la gestión de las áreas funcionales de la comercializadora Sandoval SAS ubicada en el municipio de Piendamó”, se realizará bajo un enfoque de investigación mixto donde Hernández et al. (2017), lo relaciona con la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio. La investigación cualitativa, se caracteriza por aplicar una metodología participativa con los colaboradores de la comercializadora Sandoval SAS y la investigación cuantitativa, se evidenciará por hacer uso de indicadores de gestión para la estructuración de los planes de acciones y su respectiva evaluación.

1.6.2. Tipo de investigación

La dinámica empresarial se realizará bajo un tipo de investigación descriptiva, donde Marroquín (2012), la define escriben datos o características de una población o fenómeno de estudio, la cual buscará describir cada uno de las falencias de los procesos de las áreas funcionales de la empresa con el fin de proponer un plan de mejora para contrarrestar ciertas falencias que no le permiten a la empresa alcanzar dicha gestión y por ende un posicionamiento acertado en su sector económico.

1.6.3. Metodología para la elaboración de un plan de mejora continua

La metodología a utilizar es la planteada por Proaño et al. (2017), la cual consiste en el análisis de las áreas a mejorar describiendo los problemas a solucionar en función de estructurar un plan de acción que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente cada uno de los procesos de las áreas de la organización. Las fases de la metodología son las siguientes:

Tabla 1. Cuadro metodológico

Fases	Actividades
Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none">● Identificar el área y los procesos a ser mejorados.● Analizar el impacto que tiene el proceso en el área.● Describir las causas y efectos negativos de la problemática. (Se utilizará el diagrama (Causa-Efecto) o espina de pescado. O la FODA).
Propuesta y planificación del plan de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none">● Analizar las posibles soluciones mediante una lluvia de ideas.● Establecer acciones para la solución: Se realizará mediante un benchmarking (Mejores prácticas).● Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.● Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.● Documentar el plan de mejora.
Implementación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none">● Informar sobre el plan● Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas.● Dar seguimiento en base a los indicadores del impacto y desempeño.● Verificar que se cumpla el plan de mejoramiento.● Valorar el cumplimiento del plan
Evaluación del plan de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none">● Cuantificar el cumplimiento del plan● Evaluación del plan de mejoramiento.● Diseñar una actividad piloto que evidencie el avance del plan de mejoramiento.● Ejecutar las acciones piloto identificadas.● Realizar un informe de los resultados obtenidos del

	plan de mejora,
--	-----------------

Fuente: Elaboración propia con información de la metodología de (Proaño et al., 2017)

1.6.4. Técnicas de recolección de información

Considerando el enfoque y el tipo de investigación se realizó un levantamiento de información primaria y secundaria las cuales se explican a continuación.

- **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias parten desde el diagnóstico donde se utilizarán instrumentos de recolección de datos como la observación directa durante el proceso de la dinámica empresarial y la aplicación de talleres participativos que involucraran al jefe y a los cinco colaboradores de la comercializadora los cuales suministrarán información esencial para el diagnóstico y son actores esenciales para estructurar poner en marcha el plan de mejoramiento.

Por otro lado, se realizará un análisis de la competencia, haciendo uso de instrumentos y herramientas administrativas que permitan una comprensión mayor del entorno, el mercado y los competidores. Este análisis permitirá un plan de mejora alineado con las posibilidades reales de la empresa y su contexto.

- **Fuentes secundarias**

Para la recolección de las fuentes secundarias se realizará mediante la documentación la cual consiste en la revisión y síntesis de estudios donde se seleccionará material como artículos científicos, tesis de grado (pregrado y posgrado) y demás publicaciones, las cuales están

disponible en bases de datos gratuitas como Google escolar y bases de datos no gratuitas como EBSCOhost, Jstor, Scopus y eLibro a las cuales se tendrán acceso mediante la biblioteca virtual de la Universidad Autónoma del Cauca. Adicionalmente, se realizará una búsqueda de investigaciones previas y estudios de éxito sobre planes de mejoramiento de empresas de servicios en repositorios de diferentes universidades tanto a nivel nacional e internacional.

Capítulo II: Análisis de resultados

2.1. Realizar un diagnóstico con el fin de conocer el estado actual de las áreas funcionales de la comercializadora.

La comercializadora Sandoval SAS está ubicada en el municipio de Piendamó departamento del Cauca, exactamente en la carrera 7 N 9-18 del Barrio Fátima. Su creación surge a raíz de haber sido un negocio familiar informal desde los años 80 que ofrecía únicamente materiales de río. Al empezar a ser reconocida en el año 2006 se formalizó como la Ferretería Sandoval de Piendamó con un catálogo de productos más amplio, lo que le permitió crecer significativamente llevándola al año 2018 a abrir una nueva sede bajo una persona jurídica con el nombre de Comercializadora Sandoval de Piendamó SAS conservando su razón de ser al brindar a sus clientes un servicio antes y durante de su compra.

Actualmente, la comercializadora Sandoval cuenta cinco áreas funcionales, las cuales son: área de dirección, área administrativa, área contable, área de ventas y área de logística, las cuales presentan las siguientes características (ver tabla 2).

Tabla 2. Áreas funcionales de la comercializadora Sandoval SAS

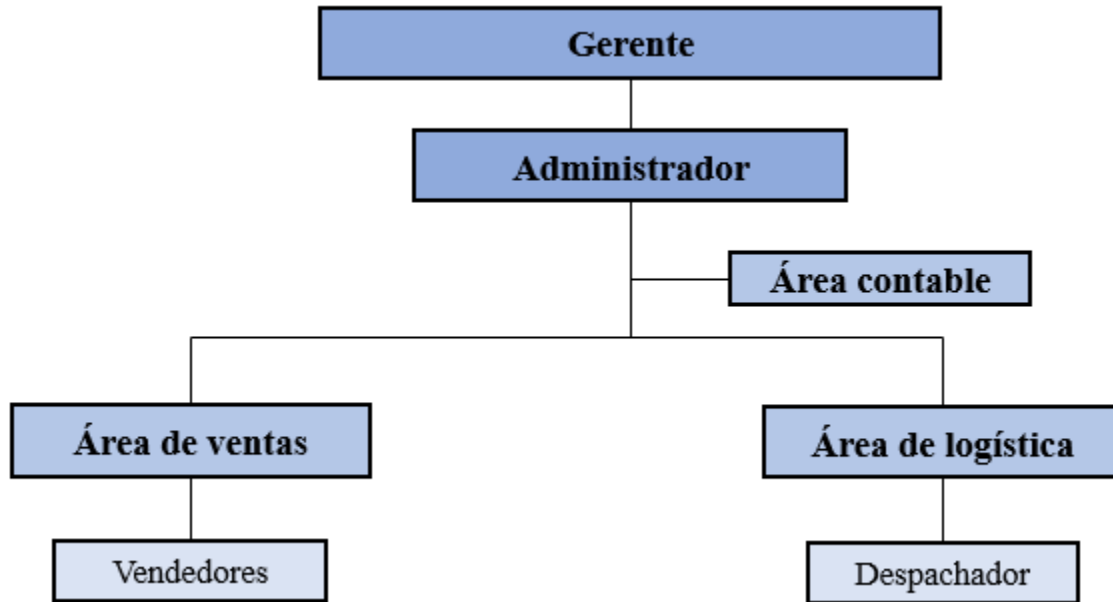
Área	Personal	Funciones	Impacto
Área de dirección	1	-Análisis de cartera para llevar un seguimiento de los clientes que tienen crédito con la comercializadora. -Comparación de precios del mercado y proveedores. -Propuestas para incrementar el catálogo ofreciendo al mercado.	Permite que el área sea más competitiva teniendo más variedad de productos y servicios, además, se reduce el riesgo de pérdidas mediante la verificación de la rotación de cartera y generar ingresos más sólidos para una mayor inversión.
Área administrativa	2	-Atender proveedores -Autorizar cartera Contratar el personal -Delegar funciones	El área administrativa, es vital para la subsistencia de esta, al buscar recursos mediante créditos e

		-Realizar negociaciones de mayor valor con clientes y proveedores.	inversiones y así tomar buenas decisiones.
Área contable	1	-Declarar ante la DIAN -Los balances cuando se requiera. -Verificar los estados financieros.	El área prevé situaciones futuras a los directivos para la respectiva toma de decisiones, también, evita multas por pagos no oportunos y documentos sin reportar en las fechas estipuladas.
Área de ventas	2	-Cotizaciones -Atención al cliente -Almacenamiento de mercancía recibida -Reporte de mercancía agotada -Pagos y ventas	El área es la empresa primordial para generar ingresos, pues es la que tiene contacto directo con el cliente, asesoramiento y conocimiento del vendedor para llegar a los clientes.
Área de logística	1	-Logística despacho de mercancía.	Su impacto en la empresa es la reducción de costos y tiempo a la hora de las entregas al optimizar rutas y así ser más eficientes al entregar los bienes y servicios.

Nota: Elaboración propia (2022)

De acuerdo, a la información obtenida de las áreas identificadas en la empresa, se presenta el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama



Nota: Elaboración propia (2022)

La empresa Comercializadora Sandoval SAS presenta una serie de falencias, en las cuales se pretende trabajar por medio del diseño de un plan de mejoramiento para lograr la eficiencia y óptimo funcionamiento de la empresa. En la siguiente tabla, se presentan las falencias identificadas por cada área funcional.

Tabla 3. Falencias por cada área funcional de la Comercializadora Sandoval SAS

Área	Falencias
Área de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • El cobro inoportuno de la cartera: el efecto que causa es la disminución en el capital de inversión y frena la rotación en el inventario existente, además de no generar por parte de la empresa un cobro confiable para esta, ya que no vincula ni tramita un pago obligatorio de parte del cliente. Lo que conlleva a que no sienta la responsabilidad de realizar el pago hacia el establecimiento. • La actualización de precios no es rápida: por lo cual la causa es vender en su mayoría los productos por menos precio de lo que se compra, ya que por lo general este tipo de

	<p>mercancía para la construcción tienden a subir. Por el lado de los proveedores la causa que genera es comprar un poco más costoso si no se hace la oportuna comparación de precios, lo que produce una venta a mayor precio para el cliente, en comparación al ofrecido por el mercado.</p>
<p>Área administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La falta de disponibilidad para atender proveedores: el gerente no siempre se encuentra presto para esta atención, entonces no entabla una previa cotización con estos, para determinar con cual realizar cada compra. La causa se ve reflejada en la adquisición de productos más costosos para la empresa. ● No hay garantía en la cartera: al gerente se le dificulta seleccionar sus clientes que maneja a crédito, generando incertidumbre en el pago que estos deban realizar. Por tanto, el flujo en caja se puede ver afectado y para el área de dirección será difícil hacer el recaudo. ● No cuenta con un manual de funciones: como consecuencia hay rotación de personal incursionando en la demora de sus tareas y no claridad para las metas que cada uno debe cumplir, además de la falta de cooperación entre los colaboradores en cuanto al responsable de alguna calamidad presentada en la jornada laboral. ● Informalidad de un contrato. ● la falta de inversión de un plan estratégico de marketing: La empresa no ha logrado un posicionamiento en el mercado.
<p>Área contable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay disponibilidad total por parte de la contadora: debido a que la empresa no genera altos recursos, no se ve en la capacidad de invertir más dinero por un contador de tiempo completo, además de que las tareas a realizar no son exhaustivas, teniendo en cuenta el tamaño e ingresos de la organización. ● No se registra eficientemente: mediante el uso ineficiente del sistema no hay total conocimiento y manejo del software empleado en el establecimiento, lo cual no permite conocer las de ventas, gastos, ganancias, mercancía agotadas, cartera vencida y reportes detallados.

<p style="text-align: center;">Área de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay capacitaciones: por la cual la mercancía no se vende con eficiencia y se pierde productividad para la empresa, además de incurrir en pérdida de clientes al no tener el conocimiento previo a la venta. ● Falta de espacio para almacenar mercancía: el efecto que causa esta falencia es la falta de inversión para realizar una bodega acorde a la cantidad de material que se debería manejar. ● Poco stock de mercancía: el efecto que causa esta falencia es problemas de inventario, al no saber con cuantas cantidades de x producto se cuenta en el momento, por ende, no se hace con anticipación el pedido de estos
<p style="text-align: center;">Área de logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta control: al no presentar un inventario se ocasiona desorganización y procesos lentos para hacer entregas al cliente, entonces conlleva al incumplimiento de vender algo que no hay en bodega. ● El orden: no se identifica los objetos de la ferretería con claridad, entonces se cometen errores como entregar algo que no es ● Falta de comunicación: causa la entrega errónea de productos, insatisfacción del cliente y afectación en el clima laboral

Nota: Elaboración propia (2022)

Una vez identificadas las áreas y sus respectivas falencias objeto de mejora, se realizó un análisis interno y externo, utilizando la matriz DOFA, para identificar los puntos fuertes, oportunidades y puntos débiles y amenazas latentes que rodean la comercializadora Sandoval SAS. A continuación, en la figura 2, se presenta la herramienta DOFA, en la cual se presenta los puntos fuertes y débiles de la organización.

Figura 2. DOFA (Análisis interno y externo)



Nota: Elaboración propia (2022)

Se presenta en la siguiente tabla, un cuadro comparativo en los cuales se presentan los aspectos internos (debilidades y fortalezas), de la Comercializadora Sandoval SAS.

Tabla 4. Cuadro comparativo factores internos

Cuadro Comparativo factores internos		
	Fortalezas	Debilidades
Área administrativa	<ul style="list-style-type: none">● Personal con alto potencial● Conocimiento de procesos● Experiencia● Compromiso● Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">● Falta de disponibilidad para atender proveedores.● Ausencia de manual de funciones.● Informalidad de contratos.● Ausencia de plan estratégicos de marketing.
Área de dirección	<ul style="list-style-type: none">● Personal con alto potencial● Conocimiento de procesos● Experiencia	<ul style="list-style-type: none">● Cobro inoportuno de la cartera.● Lenta actualización de precios de productos.
Área contable	<ul style="list-style-type: none">● Personal con alto potencial● Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none">● Falta de conocimiento y manejo de software.
Área de ventas	<ul style="list-style-type: none">● Personal con alto potencial● Buenas relaciones interpersonales.● Habilidad organizacional● Competitividad● Liderazgo● Calidad humana● Clientes satisfechos● Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">● Ausencia de capacitaciones● Falta de espacio para almacenar mercancía.● Poco stock de mercancía
Área de Logística	<ul style="list-style-type: none">● Personal con alto potencial● Productividad● Espacio eficiente para labores	<ul style="list-style-type: none">● Ausencia de inventario● Retraso en procesos● Desorganización en el espacio laboral.● Falta de comunicación

Nota: Elaboración propia (2022)

Por otro lado, se identificó la competencia directa que tiene la Comercializadora Sandoval SAS, las cuales se encuentran en la cabecera municipal de Piendamó, las cuales ofrecen el mismo portfolio de productos y servicios. Dentro de las empresas identificadas se

encontró: Ferretería A&B, Ferredescuentos del Valle, Ferretería ferremaestros, Ferretería la cabaña y Ferretería la cosecha.

Para realizar el análisis de la competencia se utilizó la herramienta de la matriz del perfil competitivo, en la cual se toma la comercializadora Sandoval SAS frente a las ferreterías A&B, Ferredescuentos del Valle, las cuales son sedes oriundas de la ciudad de Cali y Ferretería la cosecha, la cual ya tiene trayectoria y reconocimiento en el municipio de Piendamó.

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO									
Factores de Éxito	Ponderado	Comercializadora Sandoval S.A.S		Ferretería A&B		FerreDESCUENTOS del Valle		Ferretería La Cosecha	
		Clasificación	R/ Pond	Clasificación	R/ Pond	Clasificación	R/ Pond	Clasificación	R/ pond
Good Will	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Precios	0,15	3	0,45	5	0,25	4	0,4	4	0,4
Disponibilidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Imagen	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,4	4	0,4
Promoción	0,1	3	0,3	5	0,25	4	0,4	4	0,4
Demanda	0,15	3	0,45	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Fidelización	0,05	5	0,25	4	0,4	4	0,4	5	0,25
Proveedores	0,05	4	0,2	5	0,25	5	0,25	4	0,4
Canal Dist. y Logística	0,15	4	0,6	5	0,25	5	0,25	4	0,4
Total	1		3,6		2,7		3,15		3,3

Nota: Elaboración propia (2022)

Frente a los factores de éxito, la empresa con mayor porcentaje a nivel competitivo es Ferredescuentos del Valle con un puntaje de 3,15, al cual es una sede cuya empresa principal se encuentra en la ciudad de Cali, la ferretería se caracteriza por un amplio portafolio de productos y servicios, servicio al cliente y goza de un alto reconocimiento. Seguidamente se encuentra la ferretería La Cosecha la cual es oriunda del municipio de Piendamó. Al realizar este análisis se concluye que actualmente han llegado sedes de empresas grandes a tomar el comercio del municipio, lo cual representa una ventaja ya que son empresas consolidadas con un amplio portafolio de servicios y precios competitivos al vender por mayorista

2.2. Estructurar un plan de mejoramiento para cada área funcional de la comercializadora

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado a la Comercializadora Sandoval SAS, es posible evidenciar que existen falencias en cada una de las áreas funcionales de la empresa, lo cual impide que la organización se proyecte y sea competitiva. Los procesos bajo los cuales opera actualmente la empresa no cumplen con los requerimientos de cada área, generando una cadena continua de situaciones que no permiten un óptimo trabajo organizacional. Cabe mencionar que la comercializadora Sandoval, pese a que formalizó ante los entes reguladores su actividad, no lo hizo desde el ámbito organizacional y administrativo, es decir, no estableció misión, visión, objetivos y políticas organizacionales que le puedan brindar una ruta de acción o herramientas desde la dirección para poder operar y establecer un orden dentro de su estructura, limitando con malas prácticas la funcionalidad de cada área y de la organización en general.

De igual forma, es pertinente mencionar que en el diagnóstico realizado también se encontraron fortalezas y oportunidades con las cuales la Comercializadora puede establecer estrategias que le permitan superar las dificultades que presenta actualmente cada área, de tal forma, que sea posible establecer un funcionamiento estructurado a nivel interno y externo, y se logre su incursión en el mercado de forma competitiva con los servicios que ofrece.

Por lo anterior, se plantea el siguiente plan de mejoramiento para cada una de las áreas funcionales, mediante el diseño de estrategias y actividades encaminadas a hacer eficientes sus operaciones administrativas, de dirección, de logística, ventas y contable financieras, haciendo de todas las áreas un sistema que trabaja de forma sincronizada en lo operativo y estratégico para diferenciarse de las demás empresas actuales en el mercado.

Para el plan de mejoramiento de la Comercializadora Sandoval SAS, se tienen en cuenta los siguientes aspectos por área:

- Oportunidad de mejora
- Meta de cumplimiento
- Estrategia de ejecución
- Diferenciación
- Equipo de ejecución
- Evaluación

Área de Dirección

Esta área es una de las más importantes de la organización en la cual se presentan deficiencias que afectan las operaciones de las demás, puesto que si la organización no tiene una adecuada planificación y planeación en su estructura y en los procesos operacionales, los colaboradores no tendrán un objetivo claro por el cual trabajar, siendo dispersos en sus actividades cotidianas.

Objetivo

Planear estratégicamente los procesos del área de dirección mediante la creación de una estructura organizacional que incluya: misión, visión, objetivos y políticas organizacionales, manual de funciones y procedimientos que permita una dirección estratégica de la empresa.

Lo anterior es posible partiendo de las falencias identificadas, permitiendo plantear tres puntos claves a corregir para el área de dirección, los cuales son:

- Cobro de cartera: Estipular un cobro oportuno de cartera a los clientes, teniendo un control y un sistema adecuado para los tiempos de créditos y formas de pago, de tal manera que se garantice el pago correcto por parte de los clientes, con el fin de que los créditos que sostenga la empresa no afecten su solvencia económica ni utilidad.
- Actualización de precios: Mantener actualizado el sistema y la información de precios de forma continua con el fin de conocer los precios del mercado y poder fijar los precios para la venta a los respectivos clientes, evitando afectaciones y diferencia en los porcentajes de ganancia por la falta de información.
- Proveedores: Establecer la relación proveedor-empresa, de tal forma que sea posible identificar los mejores precios del mercado para la compra de mercancía, realizando estudios de mercado para dicho sector que permita establecer condiciones óptimas para las relaciones comerciales.

Área Administrativa

Objetivo

Reestructurar las funciones del área administrativa, permitiendo agilizar los procesos internos y externos de la organización.

- Proveedores: Fortalecer la relación Proveedores-empresa para estar actualizados en la fluctuación del mercado y de esa forma, ser competitivos en precios, evitando ofrecer productos a menor o mayor costo.
- Plan de Marketing: Idear y desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa visibilizar su actividad y posicionarse en el mercado, logrando abarcar nuevos escenarios a nivel local y regional.

- **Contratación:** Optimizar los procesos de contratación de personal, de tal forma que tengan una contratación legal, con beneficios para la empresa y los empleados, permitiendo tener un personal idóneo y capacitado en cada área.
- **Manual de funciones y procedimientos:** Estipular las bases de la organización entre las cuales se encuentran los roles de los integrantes de la organización, las actividades a cargo y los procedimientos internos y externos, con el fin de que el quehacer organizacional se desarrolle adecuadamente, generando una sincronía entre lo administrativo y financiero, operacional y logístico.

Área Contable

Objetivo

Definir una estructura contable adecuada para la empresa que permita llevar el manejo idóneo del área financiera.

- **Software contable:** Realizar un adecuado manejo del software que maneja la empresa para evidenciar el estado financiero real de la organización, para ello es necesario registrar todos los elementos que componen la contabilidad diaria de la comercializadora.
- **Talento humano:** Contar con un colaborador de tiempo completo que registre la información y realice las actividades correspondientes en el área contable de la empresa, así será posible llevar un control entre los aspectos que componen dicha área y las actividades diarias de la empresa.

Área de Ventas

Objetivo

Estructurar el área de ventas con el fin de que los colaboradores estén debidamente capacitados en atención al cliente y tengan el conocimiento adecuado del sector empresarial en el que se inscribe la comercializadora.

- **Capacitación:** Capacitar continuamente a los colaboradores de la organización con el fin de mejorar la experiencia del cliente con la organización, logrando fidelizar y ampliar el mercado.
- **Stock de mercancía:** Organizar la infraestructura del área con el fin de que la mercancía esté ordenada y al alcance para su posterior venta, lo anterior permite que se identifique adecuadamente el inventario.
- **Espacio de almacenamiento:** Gestionar y ampliar el espacio adecuado para el almacenamiento de la mercancía de la comercializadora, de tal forma que ésta esté en óptimas condiciones para la venta, evitando posibles pérdidas y manteniendo el margen de ganancias.

Área de Logística

Objetivo

Organizar los procesos que se desarrollan en el área de logística con el fin de realizar las actividades de forma oportuna y correcta.

- **Control:** Optimizar el proceso interno de la empresa desde la generación de la orden de venta, hasta la selección y finalmente el despacho de pedidos, de tal forma que se agilicen las actividades tanto para colaboradores como el tiempo de espera del cliente.
- **Entregas:** Verificar el pedido realizado por el cliente, de tal forma que no haya errores o confusión en los pedidos al momento de ser entregados, evitando al máximo los gastos adicionales. De igual forma se pueden programar los despachos teniendo en cuenta la facilidad para los clientes.

2.3. Proponer un plan de acción para llevar a cabo los planes de mejora continua para cada área funcional de la comercializadora.

El plan de acción para la Comercializadora Sandoval SAS, ubicada en el Municipio de Piendamó, tiene como base el mejoramiento de cada una de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de optimizar el funcionamiento interno y externo, ya que, en la actualidad, la organización presenta deficiencias y falta de organización en sus procesos, limitando el crecimiento y posicionamiento de la organización tanto a nivel local como regional.

A continuación, se plantea una estrategia por área que interviene cada una de las problemáticas halladas, la cual se enfoca en establecer un objetivo de mejora claro, con el cual se brinde una solución a los problemas que está presentando actualmente la organización a través de una ruta de acción que se adecue a las necesidades y características de la misma.

Tabla 6. Estrategia Área de Dirección

ESTRATEGIA PARA EL ÁREA DE DIRECCIÓN							
Objetivos	Oportunidad de mejora	Actividades	Responsables	Recursos	Presupuesto	Duración	Indicadores
Capacitar al gerente en dirección estratégica y alta gerencia	<p>-Personal mejor capacitado para direccionar a la comercializadora en temas administrativos y gerenciales.</p> <p>-Partiendo del conocimiento adquirido, es posible identificar y brindar soluciones a tiempo a los problemas que pueda presentar la empresa.</p>	<p>Inscribirse a cursos, diplomados y seminarios brindados por entidades públicas como la Cámara y Comercio del Cauca, Acopi, entre otras.</p> <p>Participar en foros y ferias empresariales que permitan conocer las experiencias de otros emprendedores y comerciantes.</p>	Personal calificado en el área de dirección estratégica.	<p>Computador</p> <p>Libros</p> <p>Folletos</p>	A convenir con la entidad	Cada 4 meses	Nº de cursos o capacitaciones recibidas en el año.
Diseñar de forma clara y coherente cada uno de los elementos de la estructura	<p>-Guiarse bajo una estructura organizacional interna.</p> <p>-Integrar una imagen</p>	Crear la misión, visión, valores, objetivos y políticas organizacionales de la comercializadora	Gerente administrador	<p>Computador</p> <p>Programas de edición</p> <p>Paquete office</p> <p>Documentos de</p>	1'000.000	15 días	<p>-Piezas impresas con la información de la organización</p> <p>-Cumplimiento de objetivos a corto y largo</p>

organizacional de la comercializadora Sandoval SAS.	<p>organizacional.</p> <p>-Creación de una cultura organizacional sólida para la comercializadora que permita guiar el quehacer de sus colaboradores.</p> <p>-Estructurar idóneamente la parte interna de la organización con el fin de ser cada vez más competitivos.</p>	<p>Crear el logo de la comercializadora</p>		<p>la organización</p> <p>Papelería</p> <p>Talento humano</p> <p>Servicio de internet</p>			<p>plazo</p> <p>-Seguimiento al quehacer de los colaboradores en relación con los valores corporativos</p>
Organizar las actividades y procesos del área de dirección, estableciendo un orden interno en la organización	<p>-Se optimizan los procesos internos mediante la organización de roles y actividades, de tal forma que cada área trabaje eficientemente por separado y en conjunto.</p> <p>-Agilidad en los procesos internos</p>	<p>-Sistematizar la información de cada área para definir su funcionamiento interno y externo.</p> <p>Crear un manual de procedimientos para la Comercializadora Sandoval SAS que incluya los objetivos,</p>	Gerente	<p>Computador</p> <p>Paquete office</p> <p>Documentos de la organización</p> <p>Papelería</p> <p>Talento humano</p> <p>Servicio de internet</p>	200.000	15 días	<p>- Funcionamiento de cada área.</p> <p>- Rendimiento en cada puesto de trabajo.</p>

	<p>y externos.</p> <p>-Cumplimiento de las tareas acorde al tiempo establecido.</p>	<p>actividades y características de cada área.</p>					
<p>Establecer un cobro oportuno de cartera</p>	<p>-Es posible tener un control sobre los clientes a crédito de la comercializadora, así como los tiempos y formas de pago establecidos, lo que tiene incidencia directa en el flujo de dinero para la empresa.</p> <p>-Cobro oportuno mediante una cartera real de la empresa, donde se identifiquen los clientes y proveedores de la comercializadora.</p>	<p>Crear una base de datos completa con los clientes de la comercializadora mediante el registro de información en el sistema contable Delta.</p> <p>Configurar en la base de datos las características de ventas a crédito para cada cliente.</p> <p>Utilizar el sistema de cartera mediante el software contable Delta, para realizar los cobros pertinentes.</p>	<p>Gerente Aux. contable</p>	<p>Computador Paquete office Software contable Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet</p>	<p>No aplica</p>	<p>7 días</p>	<p>-N° de créditos al día. -% de dinero o capital de la comercializadora -Tiempo establecido para créditos de c/cliente.</p>

<p>Establecer un sistema de actualización constante de precios</p>	<p>-Manejar precios a la fluctuación del mercado, sin tener pérdidas para la organización ni afectar la rentabilidad de la misma. -Ser una alternativa viable para el cliente mediante precios justos -Agilidad al momento de vender. -Establecer márgenes de utilidad rentables para la empresa. -Actualizar los precios correctamente de acuerdo a los gastos y movimientos financieros de la empresa</p>	<p>-Ingresar las facturas de compra de mercancía el mismo día en el software contable Delta para una correcta actualización de precios. -Determinar los porcentajes de rentabilidad para cada producto. -Definir precios de venta para cada producto y actualizarlo en el sistema.</p>	<p>Gerente Aux de ventas</p>	<p>. Computador Software contable Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet</p>	<p>No aplica</p>	<p>Con cada compra de mercancía</p>	<p>N° de actualizaciones / compras de mercancía % de rentabilidad establecido para c/tipo de venta.</p>
<p>Seleccionar proveedores oportunos para</p>	<p>-Explorar el mercado de proveedores para</p>	<p>- Comunicación semanal con los proveedores de la</p>	<p>Gerente</p>	<p>Computador Paquete office</p>	<p>No aplica</p>	<p>cada semana</p>	<p>N° de proveedores en el municipio</p>

crear relación comercial con la comercializadora	la comercializadora con el fin de identificar los mejores precios para la compra. -Flujo constante de información del sector de construcción y materiales para determinar la mejor oferta para la comercializadora. - Menos costo en compra para sostener precios y fidelizar clientes.	zona para obtener información relevante en cuanto a fluctuación de precios, escasez de productos o materiales. -Listar los mejores proveedores de la zona para establecer una relación comercial más estrecha.		Software contable Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet			de Piendamó N° de proveedores en el departamento del Cauca % de costos adicionales con c/proveedor
--	---	---	--	--	--	--	---

Nota: Elaboración Propia (2022)

Tabla 7. Estrategia Área Administrativa

ESTRATEGIA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA							
Objetivo	Oportunidad de mejora	Actividades	Responsable	Recursos	Presupuesto	Duración	Indicadores
Generar un contacto directo y constante con los proveedores de la comercializadora	<p>-La actualización constante de precios permite llevar un buen funcionamiento del área de ventas.</p> <p>-Se minimiza la posibilidad de pérdida económica en ventas sin verificación de la fluctuación de precios de compra, así como la posibilidad de retornar averías.</p> <p>-Establecer un vínculo más cercano</p>	<p>Crear un canal de comunicación efectivo telefónico y digital para contactar a los proveedores.</p> <p>Utilizar las diferentes herramientas del canal de comunicación tales como: llamada, mensaje de texto, correo electrónico y demás cuentas asociadas a la empresa, para obtener información relevante de los productos que</p>	Administrador	<p>Computador</p> <p>Paquete office</p> <p>la organización</p> <p>Software contable</p> <p>Papelería</p> <p>Talento humano</p> <p>Línea telefónica</p> <p>Servicio de internet celular</p>	No aplica ya que la empresa cuenta con los equipos y servicios dentro de su presupuesto principal.	. cada 5 días	<p>Contacto con proveedores.</p> <p>N° de actualizaciones de precios de compra</p> <p>Informe de porcentajes de pérdidas.</p>

	mediante un canal de comunicación efectivo con los proveedores	distribuyen, tales como precios, stock, etc.					
Desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa visibilizar su actividad y posicionarse en el mercado.	Mediante la planificación estratégica será posible que la imagen y quehacer de la empresa sea más visible tanto a nivel local como regional, convirtiéndose en un referente para los clientes y posibles compradores. -Aumento de número de clientes. -Posibilidad de expansión a nuevos	Realizar un estudio inicial de marketing de la comercializada. Idear y crear un plan de marketing que se adapte a las necesidades de la empresa teniendo en cuenta sus bases organizacionales. -Crear un documento que integre las estrategias, objetivos, presupuesto y métricas para	Administrador Community Manager	Computador Programas de edición Paquete office Documentos de la organización Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet Celular	3'000.000	30 días	Indicadores de cumplimiento de los objetivos del plan de marketing. Análisis de la implementación del plan en un periodo de tiempo a convenir.

	escenarios a nivel local y regional -Creación de una imagen corporativa positiva	la empresa y su posicionamiento, partiendo de los escenarios competitivos. -Implementar las actividades y herramientas del plan de marketing.					
Optimizar los procesos de contratación legal de los colaboradores.	Mediante una adecuada contratación la empresa está cumpliendo con las normas legales que le permiten no incurrir en multas o faltas graves. La comercialización se asegura de que los trabajadores desarrollen sus	Definir el personal que va a trabajar tiempo completo o medio tiempo en la empresa. Definir el perfil y rol de cada colaborador dentro de la empresa. Realizar contratos de trabajo de acuerdo a lo establecido por la ley, de tal	Administrador Contador	Computador Paquete office Documentos de la organización Software contable Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet	No aplica	15 días	N° de empleados regularizados.

	<p>actividades de forma permanente y segura.</p> <p>En los procesos de contratación y selección es posible identificar el personal idóneo y capacitado en cada área.</p>	<p>forma que cumplan con sus obligaciones laborales y tengan todos los beneficios.</p>					
<p>Definir reuniones para evaluar los procesos de cada área.</p>	<p>Mantener una retroalimentación constante del funcionamiento de cada área y en conjunto de acuerdo a los objetivos que se tienen planteados en el plan de mejoramiento.</p>	<p>Realizar reuniones con los colaboradores de la comercializadora para informar la situación actual y evaluar las necesidades de cada área.</p>	<p>Gerente Administrador Colaboradores</p>	<p>Infraestructura Proyector de video Computador Paquete office Documentos de la organización Papelería Talento humano Servicio de</p>	<p>No aplica</p>	<p>2 veces al mes duración de 1 hora.</p>	<p>N° de reuniones N° de informes Indicadores de mejora Evaluaciones cualitativas (percepción de colaboradores) Evaluaciones</p>

	<p>Integra y motiva el trabajo en equipo, logrando la colaboración entre áreas. Mayor comunicación entre las áreas para disminuir los errores en los procesos internos de la organización. Eficiencia en cada área y en conjunto de acuerdo a los objetivos.</p>	<p>Constituir un acta final después de cada reunión donde se estipulan los puntos más importantes y las directrices a trabajar.</p>		<p>internet Documentación de los colaboradores</p>			<p>cuantitativas (mejoras a nivel financiero) N° de actas</p>
--	--	---	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración Propia (2022)

Tabla 8. Estrategia para el Área Contable

ESTRATEGIA PARA EL ÁREA CONTABLE							
Objetivo	Oportunidad de mejora	Actividades	Responsable	Recursos	Presupuesto	Duración	Indicadores
Implementar adecuadamente el software contable Delta	Organizar los procesos financieros y contables de la comercializadora Conocer la situación real de la comercializadora Personal con alto potencial, conocimiento y experiencia para el manejo del software Registro actualizado y ordenado de los movimientos de la empresa para un mayor control de las ventas, gastos	Implementar un nuevo cargo dentro del área contable. -Capacitar a los integrantes y colaboradores del área financiera respecto al software DELTA. -Usar cada una de las herramientas que brinda el software para que puedan usarlo adecuadamente.	Aux contable Técnico Colaboradores	Computador Paquete office Documentos de la organización Software contable Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet	1'500.000	9 horas	Registro de ventas Registro de compras Balances generales Balances financieros Estados financieros Inventario físico / inventario software.

	y demás procesos contables de la organización que permitan visibilizar el estado real de la misma y tomar medidas.						
Incluir un pasante para que cubra el área contable	<p>Optimizar los procesos financieros y contables de la comercializadora.</p> <p>Llevar un debido control y registro en el área contable que permita tomar decisiones a corto, mediano plazo.</p> <p>Un sistema contable actualizado y ordenado, que</p>	<p>Generar una alianza estratégica con entidades educativas que permitan a la comercializadora contratar un pasante para que adelante los procesos contables de la empresa.</p> <p>-Realizar un contrato de aprendizaje por 6 meses.</p>	Administrador Pasante	<p>Computador</p> <p>Paquete office</p> <p>Documentos de la organización</p> <p>Software contable</p> <p>Papelería</p> <p>Talento humano</p> <p>Línea telefónica</p> <p>Servicio de internet</p>	1'000.000	6 meses	<p>N° de actualizaciones en el sistema contable.</p> <p>% de información real en el sistema.</p> <p>Evaluación cualitativa.</p>

	permita visualizar constantement e el estado financiero de la empresa.						
--	---	--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia (2022)

Tabla 9. Estrategia para el Área de Venta

ESTRATEGIA PARA EL ÁREA DE VENTAS							
Objetivo	Oportunidad de mejora	Actividades	Responsable	Recursos	Presupuesto	Duración	Indicadores
Capacitar a los colaboradores del área de ventas de la comercializadora Sandoval	<p>-Mediante la capacitación de los colaboradores es posible mejorar la atención al cliente y solventar sus necesidades.</p> <p>-Mayor conocimiento en el campo de industrial por parte de los colaboradores que permite una apropiación de los productos a vender.</p> <p>-Mejor atención al cliente</p>	<p>-Realizar una inducción a los colaboradores para que se relacionen con los elementos dispuestos a la venta y las actividades de la empresa.</p> <p>- Realizar charlas educativas respecto a la atención al cliente.</p> <p>-Realizar evaluación a los colaboradores.</p> <p>-Establecer una atención</p>	Colaboradores de ventas	<p>Computador</p> <p>Paquete office</p> <p>Documentos de la organización</p> <p>Software contable</p> <p>Papelería</p> <p>Talento humano</p> <p>Línea telefónica</p> <p>Servicio de internet</p>	A convenir con la entidad educativa.	<p>2 horas-inducción</p> <p>4 horas-charlas educativas (una cada 2 mes)</p> <p>Cada 3 meses evaluación.</p>	<p>N° de capacitaciones</p> <p>N° de horas de capacitación</p> <p>Encuestas de satisfacción a clientes.</p> <p>Evaluación a los colaboradores.</p> <p>Balances de ventas.</p>

	<p>- Comunicación fluida y asertiva con los clientes y demás colaboradores.</p> <p>-Personal capacitado para resolver cualquier inquietud o dificultad a los clientes, proveedores, y compañeros de trabajo</p>	<p>personalizada que caracterice y diferencie a la empresa del resto.</p>					
<p>Gestionar y ampliar el espacio de almacenamiento de la mercancía.</p>	<p>-Ubicar fácilmente los productos que oferta la comercializadora Sandoval SAS, de acuerdo a las categorías existentes y las nuevas creadas para el</p>	<p>-Rediseñar la zona de almacenamiento de mercancía.</p> <p>-Adecuar nuevos espacios o divisiones que permitan organizar cada</p>	<p>Colaboradores del área de ventas</p>	<p>Computador Talento humano Infraestructura Materiales para reformas físicas</p>	<p>A convenir de acuerdo a las necesidades de remodelación.</p>	<p>30 días para remodelación</p>	<p>N° de productos en almacén N° de categorías dentro del área de almacenamiento. % de productos o elementos</p>

	almacén.	<p>elemento, teniendo en cuenta sus características con el fin de conservarlos en las mejores condiciones.</p> <p>-Rotular los espacios del área de almacenamiento,</p> <p>-Clasificar los productos de la ferretería para ubicarlos en los espacios asignados.</p>					averiados.
Mejorar el stock de mercancías	<p>-Conocer de manera detallada los productos que se van a ofertar</p> <p>-Identificar con qué mercancía se cuenta y con cual, no.</p>	<p>-Realizar un inventario completo de la ferretería.</p> <p>-Identificar cuáles son los productos que tienen mayor rotación en la comercializado</p>	Colaboradores del área de ventas	<p>Computador</p> <p>Paquete office</p> <p>Documentos de la organización</p> <p>Software</p>	No aplica	1 vez al mes	<p>N° de actualizaciones de inventario físico.</p> <p>N° de productos con mayor rotación.</p>

	-Ampliar el stock, incluyendo productos complementarios.	ra y cuáles no. -Actualizar continuamente el inventario y enviarlo a los colaboradores para que estén bien informados de la mercancía. -Ofertar los productos con mayor stock en bodega para darle rotación a la mercancía.		contable Papelería Talento humano Línea telefónica Servicio de internet			
--	--	---	--	---	--	--	--

Nota: Elaboración Propia (2022)

Tabla 10. Estrategia para el Área de Logística

ESTRATEGIA PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA							
Objetivo	Oportunidad de mejora	Actividades	Responsables	Recursos	Presupuesto	Duración	Indicadores
Mejorar la comunicación entre el área de ventas y el área de logística	<p>-Permite disminuir los errores en las entregas</p> <p>-Mayor agilidad en los procesos internos de selección de orden de venta y en el proceso externo de entrega.</p>	Crear un adecuado canal de comunicación con el área de ventas de tal forma que exista sincronía entre la orden de ventas y el despacho del pedido.	<p>Colaboradores área de ventas</p> <p>Colaboradores área de logística</p>	<p>Computador</p> <p>Software contable</p> <p>Papelería</p> <p>Talento humano</p> <p>Línea telefónica</p> <p>Servicio de internet</p>	No aplica	7 días	<p>N° de comunicaciones entre el área de ventas y el área de logística</p> <p>N° de entregas por día.</p> <p>N° de órdenes de venta / N° de órdenes de entrega</p> <p>Tiempo entre la realización del pedido y la entrega</p>
Verificar el pedido a entregar con la orden de	-Se disminuyen los errores en las entregas mediante la verificación	Realizar un proceso de verificación con orden de compra para despachar los	Colaboradores del área de logística.	<p>Computador</p> <p>Software contable</p> <p>Papelería</p>	No aplica	A convenir por orden de venta	N° de órdenes correctas despachadas.

<p>compra del cliente</p>	<p>-Menor o nulo error al momento de despachar los pedidos</p>	<p>pedidos correctos al cliente. -Verificar los datos del cliente como dirección, teléfono, nombre y evitar errores en la entrega.</p>		<p>Talento humano Línea telefónica Servicio de internet Transporte Orden de venta Orden de entrega</p>			
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia (2022)

El Plan de mejoramiento y cada una de las estrategias presentes contribuyen a disminuir la ausencia de una dirección estratégica clara y objetiva con la que ha llevado sus actividades hasta el momento la Comercializadora Sandoval SAS, lo cual ha desencadenado un mal manejo de información entre áreas, falta de comunicación a nivel interno, desconocimiento y ausencia de procesos desde el área de dirección hasta el área de logística, falta de integración y relación entre las actividades de las áreas funcionales, entre otros aspectos que han evitado el crecimiento y posicionamiento de la organización a nivel local e incluso regional.

Las estrategias elaboradas anteriormente, demarcan una ruta de acción y de trabajo para los integrantes de la Comercializadora Sandoval SAS, tanto directivos como colaboradores, de tal forma que sea posible potenciar la rentabilidad de la misma y su posición en el mercado, ya que, aunque la empresa tiene alto valor gracias a sus años de experiencia y trayectoria, el presente plan de mejoramiento le permitirá una diferenciación para abrirse a nuevos escenarios comerciales y fortalecer los existentes.

Es necesario resaltar que cada una de las áreas funcionales de la comercializadora están articuladas directamente, y que, el funcionamiento por separado incide en el funcionamiento de las demás, de tal forma que el mejoramiento desde el área de dirección y posteriormente las demás áreas, genera un efecto positivo para toda la organización. Lo anterior, teniendo en cuenta que la empresa es un todo integrado que está guiada por unos objetivos a cumplir, donde cada una de las áreas y sus respectivos colaboradores deben enfocarse en ello.

2.4. Realizar una prueba piloto por cada área funcional de la comercializadora Sandoval SAS del municipio de Piendamó.

La presente prueba piloto se realizó con la finalidad de realizar una experimentación al presente plan de mejoramiento para la empresa “Comercializadora Sandoval SAS del municipio de Piendamó”, la prueba piloto se llevó a cabo a un corto plazo en un lapso de tiempo de un mes aproximadamente en cada una de las áreas funcionales de la comercializadora, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Área de dirección**

Cobro de cartera

En alianza con el área contable, se decide realizar una base de datos completa con los clientes de la comercializadora mediante el registro de información en el sistema contable Delta, el cual es el actual software que la empresa está empezando a incursionar para llevar de manera adecuada su contabilidad, ya que toda esta información se llevaba en el orden de la A a la Z, pero de manera física.

De igual manera, se establecieron estrategias como descuentos y formas de pago para que los clientes en mora se pusieran al día.

Actualización de precios

Durante el transcurso del mes que se realizó la prueba piloto, se realizó el ejercicio de indagar sobre los actuales precios del mercado de la competencia directa e indirecta que rodea a

la comercializadora en el municipio de Piendamó, cuya información se fortaleció con un análisis de proveedores donde se logró ajustar porcentajes de rentabilidad por cada producto que ofrece la comercializadora, con la finalidad de ofrecerle al cliente precios atractivos y justos en el mercado.

Proveedores

La relación con los proveedores se realizó con algunos criterios que le permitirá a la comercializadora fortalecer su cadena de proveedores que aseguren materias primas de manera segura, constante, manteniendo el estándar de calidad y una integridad en sus precios. Para esta estrategia propuesta, se realizó una matriz de evaluación de proveedores para conocer el estado actual de los proveedores.

Tabla 11. *Matriz de evaluación de proveedores*

Criterios	Ferredist arco SAS	Construnorte comercializadora	Siderúrgica del occidente SIDOC	954 Colombia truper	Colombiana del comercio coberta	Distribuidora Maracaibo	Distribuciones G&J	Ladrillera Terranova
Precio	4	3	4	4	4	4	3	3
Financiación	4	5	4	3	5	3	5	1
Plazos	4	5	4	4	5	3	5	1
Descuentos	4	3	2	4	2	4	2	1
Disponibilidad	5	5	5	4	4	4	3	3
Variedad	4	4	4	4	5	3	4	3
Calidad	5	5	5	5	5	5	5	5
Rapidez	5	3	4	4	3	3	3	2
Garantías	5	5	4	5	4	4	4	5
Servicios	5	5	4	4	3	3	3	3
Reputación	5	5	5	5	5	5	5	5
Responsabilidad	5	4	5	5	5	4	4	3
Total	55	52	50	51	50	45	46	35

Nota: Elaboración propia (2022)

De acuerdo, a la anterior tabla, se logra evidenciar que los proveedores Ferredistarco SAS, Construnorte Comercializadora, Siderúrgica del occidente SIDOC, 954 Colombia Truper y colombiana del comercio o cobertura frente a los criterios de éxito obtienen una puntuación superior a 50, el cual es un buen porcentaje. Por otro lado, los proveedores Distribuidora Maracaibo, Distribuciones G&J y Ladrillera Terranova presenta una puntuación menor a 50. Esta evaluación es fuente de información para la toma de decisiones en cuanto a la elección de proveedores, la empresa deberá indagar nuevas alianzas estratégicas para superar estos cuellos de botella que pueden sin duda alguna afectar los procesos y relación con los clientes.

Durante el mes de prueba piloto, se incursiono nuevas marcas para fortalecer el portafolio de productos de la comercializadora, las cuales han tenido muy buena acogida por parte de los clientes.

Figura 3. Nuevas marcas



Nota: Propia de la investigación (2022)

- **Área administrativa**

Plan de marketing

Al no contar con un presupuesto para el desarrollo de un plan de marketing para fortalecer el posicionamiento de la comercializadora por medio de los medios digitales, el personal encargado de esta área empezó a utilizar como medio de comunicación directa con el cliente el WhatsApp, el cual durante el mes que se ejecutó la prueba piloto dio muy buenos resultados. Gracias a esta herramienta digital, se ha logrado tener una base de datos más completa del cliente, se han dado a conocer los productos por medio de cadenas de difusión y estados, a su vez comparte todo tipo de publicidad.

Contratación y manual de funciones

En cuanto a la contratación y el manual de funciones la empresa se designa una persona con conocimientos de talento humano para que elabore el procedimiento. Durante el mes, de prueba piloto se evidencia adelantos en el procedimiento de contratación por medio del perfil de cargo. A continuación, en la siguiente tabla se adjunta su contenido.

Tabla 12. Procedimiento perfil de cargo

No	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Responsable (Se establece con base en los perfiles de los cargos)
	Inicio		
1	Identificación del puesto	Se identifica la ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y supervisión	Profesional en talento humano
2	Elaborar la propuesta del cargo	Se elabora la propuesta de la misión del puesto, las funciones y se establecen las principales coordinaciones internas y externas del puesto.	Profesional en talento humano
3	Definición de habilidades y/o competencias	Con base en las funciones se define las habilidades y/o competencias.	Jefe de talento humano
4	Establecer requisitos del perfil de cargo	Con base en las funciones se establece los requisitos de formación académica, conocimiento y experiencia.	Jefe de talento humano
5	Consolidación de la información del perfil de cargo	Se consolida la información del perfil de cargo en punto importantes como la coherencia en la información de la misión, funciones, coordinación, requisitos, habilidades y competencias.	Jefe de talento humano
6 P.C.	Validar el perfil de cargo	El gerente general es el encargado de validar la información contenida en el perfil de cargo.	Gerente general

Nota: Elaboración propia (2022)

- **Área contable**

La comercializadora venía llevando sus temas contables de forma física, durante el presente año se asesoró e incursionó el software contable Delta, donde ya se venía adelantando una serie de capacitaciones para utilizar eficientemente cada una de las herramientas que brinda el software para llevar un registro actualizado y organizado de los movimientos de la empresa. Aunque el uso del software, no lleva mucho tiempo durante el mes de prueba piloto se evidencio un mayor control de las ventas y gastos, así mismo se adelantó la base de datos de los clientes para llevar de una manera adecuada la cartera de la empresa.

- **Área de ventas**

Capacitación

Respecto a la capacitación, se han venido trabajando durante los últimos meses de este año capacitaciones enfocadas a estrategias de ventas, servicio al cliente y clima organizacional, a las cuales se les realizará un seguimiento cada tres meses por medio de una evaluación a los trabajadores, de acuerdo al presente plan de mejoramiento.

Durante el mes de prueba piloto, se evidenciaron cambios en la atención al cliente y en la efectividad de las estrategias de ventas las cuales se pueden evidenciar en el incremento de clientes, desde el mes de diciembre donde se contaba con 462 clientes y en el momento se cuenta con 526 clientes.

Figura 4. Capacitaciones



Nota: Propia de la investigación (2022)

Espacio de almacenamiento

Conociendo la situación del mal estado de la bodega con la cual contaba la comercializadora durante varios años ubicada en la vereda La Florida, se realizó el proyecto de una nueva infraestructura con una fachada llamativa y que tenga la capacidad de almacenar más mercancías en óptimas condiciones de conservación.

- **Área de logística**

Para el área de logística, durante este mes de prueba piloto se ha venido organizando el stock de mercancía pequeña ubicando con mayor visibilidad los insumos de mayor rotación. En cuanto a la mercancía de gran tamaño se le sigue dando la misma organización, mientras se termina el nuevo espacio de almacenamiento.

Figura 5. *Remodelación bodega*





Nota: Propia de la investigación (2022)

La prueba piloto realizada por un mes, en la cual participaron todos los miembros de la empresa dio buenos resultados, los cuales son el preámbulo para implementar el presente plan de mejoramiento en un lapso de un corto plazo, tiempo ideal para que se vean cambios significativos en los procesos internos y externos de la organización.

Capítulo III: Conclusiones y recomendaciones

3.1. Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado en la Comercializadora Sandoval SAS, se logró evidenciar la importancia que tienen los procesos dentro de empresa. Actualmente, la empresa cuenta con el área de dirección, administrativa, contable, ventas y logística, dentro de ellas se pudo especificar la función que cumple y el impacto que genera dentro del negocio. Utilizando las herramientas DOFA mediante la metodología participativa que logro integrar a todos los empleados de la comercializadora y la Matriz de Perfil Competitivo-MPC, se identificó falencias y amenazas en cada una de las áreas funcionales de la empresa, lo cual impide que la organización se proyecte y sea competitiva, de la misma manera se identificaron fortalezas y oportunidades que establecen estrategias que le permitan superar las dificultades que presenta actualmente cada área, de tal forma, que sea posible establecer un funcionamiento estructurado a nivel interno y externo, y logre su incursión en el mercado de forma competitiva con los servicios que ofrece.

El plan de mejoramiento para cada una de las áreas funcionales es un sistema diseñado y busca ser conocido por la empresa, ya que le permitirá evidenciar aspectos tales como oportunidad de mejora, meta de cumplimiento estrategia de ejecución, diferenciación, equipo de ejecución, evaluación, y mediante el diseño de estrategias y actividades encaminadas a hacer eficientes sus operaciones administrativas, de dirección, de logística, ventas y contable financieras, haciendo de todas las áreas un sistema que trabaja de forma sincronizada en lo estratégico y operativo para diferenciarse de las demás empresas actuales en el mercado. Es importante mencionar, que la participación y el apoyo de los empleados les deriva un mayor sentido de pertenencia por su trabajo lo cual los incita a poner de su parte para poder realizar y cumplir con los procesos estipulados y así contribuir en su crecimiento profesional y de la

organización. En un mercado abierto al cambio, un plan de mejoramiento le facilitará a la comercializadora avanzar y asumir retos y desafíos que se presenten durante el tiempo.

El presente plan de mejoramiento busca lograr una mejora continua, por esta razón se estableció un plan de acción para el seguimiento, evaluación y mejoramiento para cada uno de los planes de mejora continua de las áreas funcionales de la comercializadora, el cual busca facilitar entender su contenido y su aplicación. Dentro de cada plan de acción se observa los respectivos objetivos, oportunidad de mejora, actividades a realizar, responsables, recursos, presupuesto, duración e indicadores. La herramienta del plan de acción le ayudará a la comercializadora a cumplir objetivos y metas propuestas en un periodo determinado, esta herramienta se adapta fácilmente a la finalidad de los objetivos estratégicos de la organización, obteniendo resultados inmediatos. Ahora bien, la evaluación del plan de acción es importante ya que permite identificar qué acciones están o no dando resultado, de esta manera se harán los cambios necesarios y no se pondrá en riesgo ningún objetivo ni el éxito en el futuro de la comercializadora.

Finalmente, dándole el cumplimiento al último objetivo del presente proyecto, se implementó una prueba piloto por un periodo de tiempo de un mes dentro de la Comercializadora Sandoval SAS, esta se llevó a cabo por cada área funcional haciendo uso de cada plan de acción y la participación de cada uno de los integrantes de la organización. La prueba piloto fue un paso esencial en el proceso de implementación del plan de mejoramiento, esta permitió evaluar los aspectos metodológicos y procedimentales en pro de mejorar cada una de las acciones que se han propuesto para la mejora continua de los procesos internos y externos de la empresa como tal, además, que le permitirá posicionarse y ser reconocida como una de las comercializadoras más consolidadas del municipio de Piendamó.

3.2. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados de la prueba piloto, se recomienda poner en ejecución el presente plan de mejoramiento propuesto, bajo la ayuda de la herramienta del plan de acción propuesto.

Se recomienda trabajar en la implementación del plan de mejoramiento a un corto plazo el cual no supere los primeros seis meses, para realizar la respectiva evaluación que permitirá conocer falencias y puntos de mejora.

Es importante que desde el gerente y cada uno de los encargados de las áreas funcionales de la empresa y empleados se involucren de manera activa y participativa en la implementación del plan de mejoramiento para generar mayor sentido de pertenencia por la empresa y obtener mejores resultados en menor tiempo.

Desde el punto de vista de la academia, la presente investigación abre nuevos temas que se pueden trabajar desde diferentes líneas de investigación. De esta manera, se recomienda vincular el desarrollo de un Plan de Marketing para posicionar su portafolio de productos y servicios desde el medio digital, dentro de la línea empresarial. Por otro lado, la presente investigación abre camino para investigar sobre el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual le permitirá a la comercializadora organizar mejor sus procesos, procedimientos y formatos que permitirán mejor organización de los procesos que conllevan a una acreditación la cual les dará mayor confiabilidad a las personas.

Bibliografía

- Aristizabal Figueroa, L.T., Rojas Puentes, D.K., Rengifo Peña, I.K., Nuñez Ricaute, J.E., y Osorio Mosquera, S.M. (2017). “propuesta de plan de mejora en la empresa CMT Colombia SAS. (Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Ciencias de la Salud). <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/697/REDI-FDA-2017-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corporación Universitaria Asturias. (2018). Mejora continua. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf
- De la Rosa, S., y Arregoces, A. (2015). Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A. en la ciudad de Cartagena. (Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena). <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2536/Trabajo%20de%20Grado%20susan%20de%20la%20rosa%20y%20anderson%20arregoces.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M.P. (2017). Metodología de la investigación sexta edición. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- IMAI, M. (1986) Kaizen-The key to Japan's Competitive Success. New York: Random House.
- Ibañez Niklitschek, C.E. (2016). Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa Puerto de Humo S.A.”. (Tesis de pregrado, Escuela de Ingeniería Civil Industrial). <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcii.12d/doc/bpmfcii.12d.pdf>

Jaraba González, A.C., y Pérez Silvia, J.T. (2012). Plan de mejoramiento para la empresa promaco Pak LTDA. Con base en el modelo de modernización para la gestión de organizaciones. (Tesis pregrado, Universidad EAN).

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2944/PerezJhuly2012.pdf;jsessionid=466C5F6933634D822ECBDDCAD9595DB?sequence=4>

López Carlos. (2001, octubre 11). Kaizen o mejoramiento continuo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/kaizen-o-mejoramiento-continuo/>

Marroquín Peña, R. (2012). Metodología de la investigación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Programa de Titulación

http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Marco, F., y Loguzzo, H.A. (2016). Gestión y administración de organizaciones. Administración de empresas ed. 2. <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Muñoz, A.C. y Almendra, J.L. (2017). Diseño de un plan de mejoramiento para la empresa Caminos Creativos, en la ciudad de Cali. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10114/T07778.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

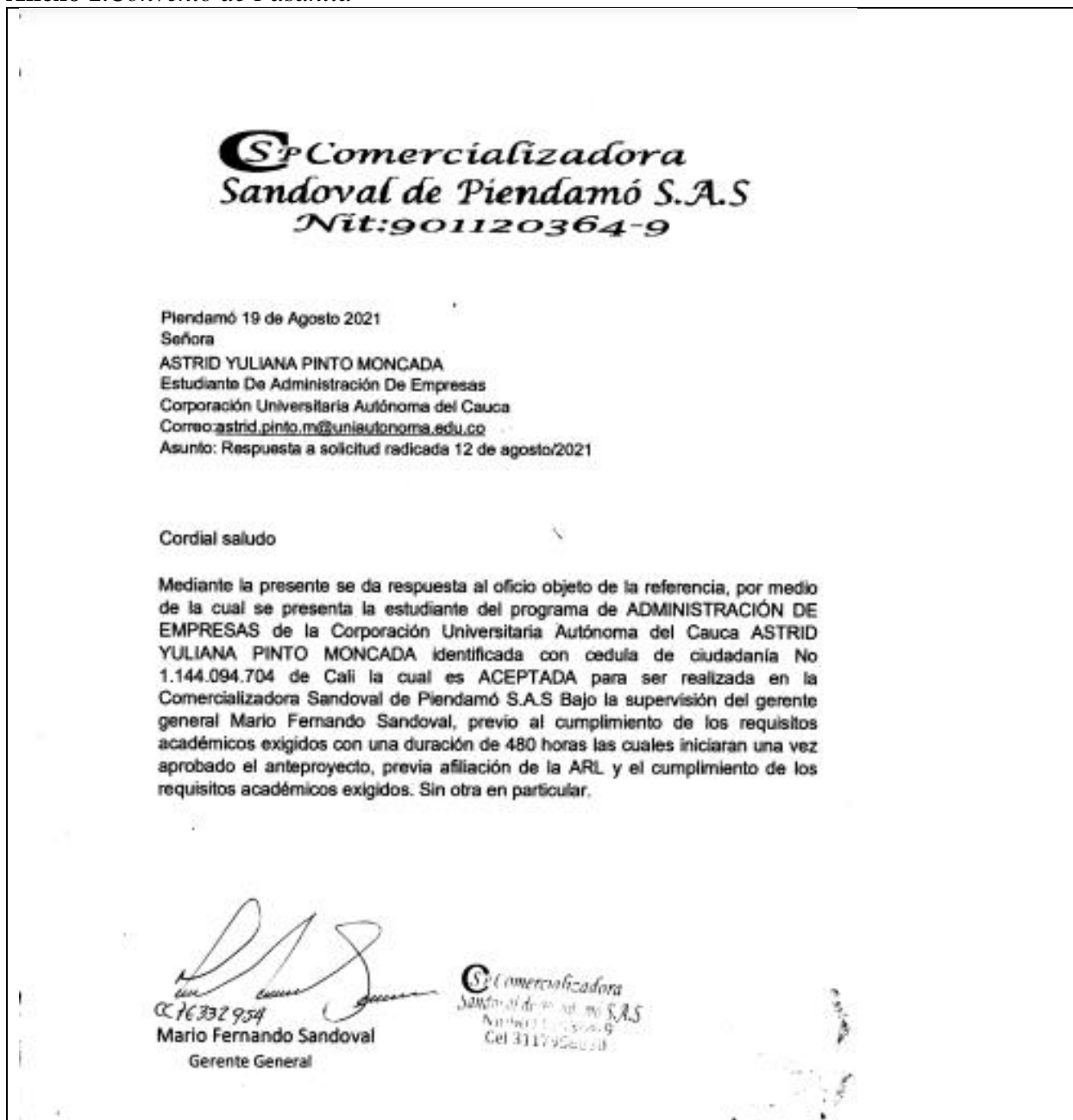
Proaño Villavicencio, D.X., Soler, V.G., y Pérez Bernabéu, E. Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Empresa*, 50-56

Ospina Bosi Sonia 81993,) Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública, *Gestión y Política Pública*, Ed. CIDE, Vol. II, No. 1, México.

- Riascos, F. (2017). Plan de mejoras. (Proyecto pregrado, Universidad de la Rioja).
<https://www.unirioja.es/servicios/ose/pdf/enologia/planmejorasenologia.pdf>
- Rubio Sánchez, T. (2016). Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones. Ediciones Octaedro, SL.
- SENGE, P. (1990) The Fifth Discipline. New York. N.Y: Double Day
- STYHRE, A. (2001) "Kaizen, Ethics, and Care of the Operations: Management after Empowerment", Journal of Management Studies, 38, No. 6, pp. 795-810.
- Sánchez Montesinos, S.M. (2017). Propuesta de mejora para un centro de distribución ferretero, con base en la Gestión de Procesos. (Tesis de pregrado, Universidad Católica San Pablo).
http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15465/2/S%C3%81NCHEZ_MONTESINO_S_STE_FER.pdf
- Turon, J., y Cañatayud, Eva. (2005). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Agencia per a la Qualitat del sistema Universitari de Catalunya. https://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
- Villavicencio, D. X. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico, (1), 50-56.

Anexos

Anexo 1. Convenio de Pasantía



Nota: Propia de la investigación (2022)

Anexo 2. Cumplimiento horas pasantía.

 **Comercializarora**
Sandoval de Piendamó S.A.S

Piendamó 16 de septiembre 2022

Señores Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Asunto: Certificación de Pasantía


CONSTANCIA DE PASANTIA

Por medio de la presente se hace constar que; la estudiante ASTRID YULIANA PINTO MONCADA identificada con CC: 1144094704 de la UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CAUCA ha realizado su trabajo de grado tipo pasantía en la comercializadora Sandoval de piendamó sas, iniciando sus funciones desde diciembre 19/21 hasta agosto 24/22 acumulando un total de 480 horas. Cumplimiento de los requisitos académicos exigidos.

La pasante realizó su labor completa y mostró en todo momento eficiencia, puntualidad, responsabilidad y buena formación académica.

Se otorga la presente constancia para los fines que el interesado considere conveniente


Mario Fernando Sandoval
CC: 10332954
Gerente General

 **Comercializadora**
Sandoval de Piendamó S.A.S
Nit: 901120364-9
Cel: 3117958830

Nota: Propia de la investigación (2022)