

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Mejoramiento de los procesos de la empresa FSA NATURAL S.A.S

Paula Andrea Ortiz Solano

Andrés Felipe Morantes Vergara

Trabajo de grado para optar título de Ingeniero Industrial

Director

Juan Camilo Lésmez Peralta

Magister en Gerencia de Negocios - MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Físico mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

### **Dedicatoria**

Dedicatoria especial a Elver Palacio, por su confianza, su invaluable apoyo y todo el cariño acompañado de memorables palabras dadas durante este proceso, sé que celebras en cielo este triunfo. A Sandra Solano, Olga Amaya y Lauren Elyssa, por ser los pilares más importantes, por su infinito amor, su fortaleza y sus consejos que hicieron que fuera lo que soy el día de hoy.

A mis tíos Jose Orlando y Fredy por estar siempre dispuestos a ayudarme a pesar de las circunstancias, por ser los mentores en el proceso y por sus palabras de aliento en los momentos precisos. Finalmente, a Juan por su amor, escucha, dedicación y por darme la fuerza necesaria para seguir cuando la he necesitado, a su familia, que siento como mía, por acompañarme durante este proceso y darme su apoyo constante en diferentes situaciones.

***Paula Andrea Ortiz Solano.***

A Elías Vergara porque me brindaste sin condición tu inmensa sabiduría, la cual siempre será la brújula que guíe mi caminar, aunque ya no te encuentres físicamente, tus enseñanzas jamás me permitirán dejar de sentir tu presencia. A Ruth Clemencia Vergara y Francisco José Morantes por su infinito amor e incondicionales esfuerzos que fueron tanto el motor y motivación en los momentos difíciles como la mejor compañía en los momentos felices. A mis hermanos Juan David, Iván y Eliana porque siempre me han brindado su apoyo en todos y cada uno de los ámbitos que lo he llegado a necesitar y por ser darme ese gran ejemplo que me impulsa a siempre a dar lo mejor de mí. Pao Infinitas gracias le doy a la vida por permitirme gozar de tu compañía y de tu amor, también quiero agradecerte por las invaluable aventuras e historias que hemos compartido y por darme ánimo y fortaleza en innumerables momentos de dificultades.

***Andrés Felipe Morantes V.***

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

### **Agradecimientos**

Agradecimientos infinitos con Dios y la vida que nos permitieron estar donde estamos el día de hoy y culminar nuestro proceso en nuestra amada Alma Máter UIS.

Especial agradecimiento a Juan Camilo Lésmez Peralta quién por medio de sus consejos y enseñanzas ha sido guía fundamental para la realización de este proyecto, siendo imprescindible para el logro de tan satisfactorios resultados.

Agradecemos también al equipo de trabajo de FSA Natural S.A.S por su siempre amable disposición y colaboración en todos los aspectos que fueron necesarios para la consecución de las actividades realizadas

Quiero agradecer también a Juan David García, Nathaly Albarracín, Santiago Gómez, Javier Pico, Angela Rivera y Sebastián Cubides con quienes he compartido infinitas historias y alegrías gracias a su manera especial de ofrecer su apoyo y ánimo

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	17
1. Generalidades del proyecto .....	19
1.1. Objetivos.....	19
1.1.1. Objetivo general .....	19
1.1.2. Objetivos específicos.....	19
1.2. Planteamiento del problema .....	19
2. Generalidades de la organización.....	20
2.1. Información general.....	20
2.2. Localización .....	21
2.3. Portafolio de productos.....	21
3. Marco de referencia.....	22
3.1. Marco de antecedentes .....	22
3.2. Marco teórico.....	22
3.2.1. Procedimiento.....	22
3.2.2. Manual de procedimientos .....	23
3.2.3. Proceso .....	23
3.2.4. Gestión de procesos .....	23
3.2.5. Tipos de proceso.....	24
3.2.6. Mapa de procesos .....	25
3.2.7. Mejoramiento de procesos.....	25
3.2.8. Caracterización de un proceso.....	26

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

3.2.9. Documentación de procesos .....	26
3.2.10. Análisis DOFA.....	27
3.2.11. Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	27
3.2.12. Perfil de Oportunidad y Amenazas en el Medio (POAM).....	28
3.2.13. Diagrama Causa – Efecto.....	28
3.2.14. Diagrama de flujo.....	28
3.2.15. Estructura organizacional.....	29
3.2.16. Manual de perfiles de cargo .....	29
3.2.17. Indicadores de gestión.....	29
4. Diagnóstico .....	30
4.1. Metodología del diagnóstico .....	30
4.2. Selección de herramientas de recolección y análisis de información.....	31
4.2.1. Herramientas de recolección de información .....	31
4.2.1.1 Entrevistas.....	31
4.2.1.2 Encuesta.....	31
4.2.1.3 Revisión Documental.....	32
4.3. Recolección de información .....	32
4.3.1. Entrevista.....	32
4.3.2. Encuesta.....	33
4.3.3. Revisión documental .....	52
4.3.3.1. Documentación Existente.....	52
4.3.3.2. Documentación Inexistente.....	54
4.4. Análisis de información.....	55

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

4.4.1. Análisis encuesta .....	55
4.4.2. Análisis cualitativo .....	69
4.4.2.1 Matriz DOFA. ....	69
4.4.2.1 Ishikawa (Diagrama Causa – Efecto). ....	78
4.4.2.2 Evaluación de condiciones iniciales. ....	78
4.4.3. Análisis cuantitativo .....	80
4.4.3.1 Financiero y Ventas. ....	80
4.4.3.2 Indicadores de Gestión.....	81
5. Plan de mejoramiento.....	84
6. Implementación Plan de Mejoramiento .....	88
6.1. Realización de mapa de procesos .....	88
6.1.1. Identificación preliminar de procesos de la organización .....	88
6.1.2. Realización de reuniones con líderes de la organización .....	88
6.1.3. Realización de mapa de procesos .....	90
6.1.3.1 Clasificación de los Procesos Identificados.....	90
6.1.4. Presentación de mapa de procesos realizado a la gerencia de FSA NATURAL SAS .....	92
6.2. Elaboración de organigrama.....	92
6.2.1. Identificación de cargos.....	92
6.2.2. Aprobación y documentación de organigrama.....	92
6.3. Realización de caracterización de procesos .....	93
6.3.1. Diseño de plantilla de caracterización de procesos .....	93
6.3.2. Recolección y clasificación de información de actividades .....	95
6.3.2.1 Reuniones con Líderes de Procesos.....	95

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

6.3.2.2 Recolección de Información. ....	96
6.3.3. Diligenciamiento de plantilla de caracterización de procesos.....	96
6.3.4. Aprobación y documentación de la caracterización de procesos .....	96
6.4. Realización de perfiles de cargo.....	97
6.4.1. Diseño de plantilla guía de perfil de cargo.....	97
6.4.2. Diligenciamiento de plantilla .....	99
6.4.3. Aprobación y documentación de perfiles de cargo .....	100
6.5. Elaboración de guía de procedimientos clave y diagramas de flujo para actividades críticas .....	100
6.5.1. Identificación de actividades críticas.....	100
6.5.2. Diseño de plantilla guía para descripción de procedimientos .....	103
6.5.3. Diligenciamiento de la plantilla con la información recolectada en reuniones.....	104
6.5.4. Presentación de la guía de procedimientos clave realizada a la gerencia de FSA NATURAL SAS .....	104
6.6. Creación de macro integrador .....	105
6.6.1. Identificación de información a centralizar.....	105
6.6.2. Desarrollo y descripción de herramientas y funcionalidades .....	106
6.6.2.1 Plantilla Base. ....	106
6.6.2.2 Generador Automático de Reportes por Grupo de Ventas. ....	106
6.6.2.3 Procesador de Rendimiento de Campañas Publicitarias. ....	106
6.6.2.4 Generador de Reporte Comparativo entre los Grupos de Ventas. ....	106
6.6.2.5 Generador de Comisiones por Grupo para Agentes Teleoperadores de Ventas y Supervisores.....	107

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

6.6.2.6 Evaluador de Desempeño para Asignación de Prospectos. ....	107
6.6.2.7 Presentador General de Rendimiento Semanal. ....	107
6.6.3. Impacto del archivo MACRO integrador .....	108
6.6.4. Nota de confidencialidad .....	108
7. Sistema de indicadores .....	108
8. Socialización y capacitación de las mejoras implementadas .....	111
Conclusiones .....	113
Recomendaciones .....	115
Referencias Bibliográficas .....	117

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Cumplimiento de Objetivos .....	18
Tabla 2 Matriz PCI. Capacidad Directiva.....	70
Tabla 3 Matriz PCI. Capacidad Tecnológica y de Infraestructura.....	72
Tabla 4 Matriz PCI. Capacidad de talento humano. ....	73
Tabla 5 Matriz PCI. Capacidad financiera.....	73
Tabla 6 Matriz PCI. Capacidad Competitiva. ....	74
Tabla 7 Matriz POAM. Factores económicos.....	75
Tabla 8 Matriz POAM. Factores políticos.....	75
Tabla 9 Matriz POAM. Factores sociales.....	76
Tabla 10 Matriz POAM. Factores geográficos.....	76
Tabla 11 Matriz POAM. Factores competitivos.....	77
Tabla 12 Comisiones vendedores de clientes nuevos.....	81
Tabla 13 Comisiones semanales supervisores de ventas.....	82
Tabla 14 Comisiones quincenales vendedores clientes frecuentes.....	82
Tabla 15 Plan de Mejoramiento Documental .....	84
Tabla 16 Plan de Mejoramiento de Procesos Críticos .....	86

### Lista de Figuras

Figura 1	Gráfica de metodología utilizada para diagnóstico .....	30
Figura 2	Número de personas encuestadas por sedes .....	33
Figura 3	Número de encuestados por área .....	34
Figura 4	Encuestados por tiempo de vinculación .....	34
Figura 5	Calificación porcentual clima organizacional .....	35
Figura 6	Calificación general clima organizacional .....	36
Figura 7	Calificación porcentual políticas de la organización. ....	38
Figura 8	Calificación general políticas de la organización. ....	39
Figura 9	Calificación porcentual sistema de compensación. ....	41
Figura 10	Calificación general sistema de compensación. ....	41
Figura 11	Calificación porcentual estabilidad laboral. ....	43
Figura 12	Calificación general estabilidad laboral. ....	44
Figura 13	Calificación porcentual capacitación y entrenamiento. ....	45
Figura 14	Calificación general capacitación y entrenamiento. ....	45
Figura 15	Calificación porcentual de la percepción del estado de las instalaciones. ....	47
Figura 16	Clasificación general de la percepción del estado de las instalaciones .....	47
Figura 17	Calificación porcentual de la percepción del estado del equipo de cómputo. ....	49
Figura 18	Calificación general de la percepción del estado del equipo de cómputo. ....	49
Figura 19	Calificación porcentual poder de participación. ....	51
Figura 20	Calificación general poder de participación. ....	51
Figura 21	Calificación clima organizacional por sede. ....	55
Figura 22	Calificación clima organizacional por área de trabajo. ....	56

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Figura 23	Calificación clima organizacional por tiempo de vinculación. ....	56
Figura 24	Calificación políticas de la organización por sede. ....	57
Figura 25	Calificación políticas de la organización por área de trabajo. ....	57
Figura 26	Calificación políticas de la organización por tiempo de vinculación. ....	58
Figura 27	Calificación sistema de compensación por sede. ....	59
Figura 28	Calificación sistema de compensación por área de trabajo. ....	59
Figura 29	Calificación sistema de compensación por tiempo de vinculación. ....	60
Figura 30	Calificación estabilidad laboral por sede. ....	61
Figura 31	Calificación estabilidad laboral por área de trabajo. ....	61
Figura 32	Tiempo de vinculación de las diferentes áreas de trabajo. ....	62
Figura 33	Calificación estabilidad laboral por tiempo de vinculación. ....	63
Figura 34	Calificación capacitación y entrenamiento por sede. ....	63
Figura 35	Calificación capacitación y entrenamiento por área de trabajo. ....	64
Figura 36	Calificación capacitación y entrenamiento por tiempo de vinculación. ....	65
Figura 37	Calificación instalaciones por sede. ....	65
Figura 38	Calificación instalaciones por área de trabajo. ....	66
Figura 39	Calificación equipo de cómputo por sede. ....	67
Figura 40	Calificación equipo de cómputo por área de trabajo. ....	67
Figura 41	Calificación poder de participación por sede. ....	68
Figura 42	Calificación poder de participación por área de trabajo. ....	69
Figura 43	Análisis DOFA de FSA NATURAL SAS. ....	77
Figura 44	Diagrama de Ishikawa. ....	78
Figura 45	Evaluación de condiciones iniciales básicas. ....	79

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Figura 46 Ventas FSA NATURAL SAS AÑO 2020. ....	80
Figura 47 Mapa de Procesos de FSA NATURAL SAS .....	91
Figura 48 Organigrama de FSA NATURAL SAS .....	93
Figura 49 Plantilla Caracterización de Procesos.....	95
Figura 50 Parte Superior Plantilla Guía Perfil de Cargo.....	97
Figura 51 Parte Media Plantilla Guía de Perfil de Cargo .....	98
Figura 52 Parte Inferior Plantilla Guía de Perfil de Crago .....	99
Figura 53 Acta 014. Socialización con Trabajadores Rama Administrativa de FSA NATURAL SAS .....	111
Figura 54 Acta 013. Socilización Trabajadores Rama Operativa. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

### **Lista de Apéndices**

- Apéndice 1. Ficha técnica de la encuesta aplicada
- Apéndice 2. Lista de chequeo condiciones iniciales
- Apéndice 3. Mapa de procesos de FSA NATURAL SAS
- Apéndice 4. Organigrama de FSA NATURAL SAS
- Apéndice 5. Caracterización de proceso de Ventas y Facturación
- Apéndice 6. Caracterización de proceso de gestión contable
- Apéndice 7. Caracterización de proceso de Despacho y gestión de inventarios
- Apéndice 8. Caracterización de proceso de Gestión administrativa
- Apéndice 9. Caracterización de proceso de Servicio al cliente
- Apéndice 10. Caracterización de proceso de talento humano
- Apéndice 11. Caracterización del proceso Planeación y gerencia
- Apéndice 12. Caracterización del proceso Gestión de calidad
- Apéndice 13. Caracterización de proceso de Mercadeo y Publicidad
- Apéndice 14. Perfil de cargo Auxiliar de Mercadeo
- Apéndice 15. Perfil de cargo Profesional de Mercadeo y publicidad
- Apéndice 16. Perfil de cargo Agente teleoperador de ventas
- Apéndice 17. Perfil de cargo Supervisor de ventas
- Apéndice 18. Perfil de cargo Profesional de facturación
- Apéndice 19. Perfil de cargo Auxiliar de bodega y despacho
- Apéndice 20. Perfil de cargo Profesional de inventarios
- Apéndice 21. Perfil de cargo Profesional de servicio al cliente
- Apéndice 22. Perfil de cargo Director operativo

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Apéndice 23. Perfil de cargo Profesional de gestión de calidad

Apéndice 24. Perfil de cargo Profesional de talento humano

Apéndice 25. Perfil de cargo Auxiliar contable

Apéndice 26. Perfil de cargo Contador

Apéndice 27. Perfil de cargo Auxiliar administrativo

Apéndice 28. Perfil de cargo Director administrativo

Apéndice 29. Perfil de cargo Presidente

Apéndice 30. Procedimiento de facturación

Apéndice 31. Procedimiento de liquidación de nómina

Apéndice 32. Procedimiento de despacho

Apéndice 33. Procedimiento de capacitación y formación de talento humano

Apéndice 34. Procedimiento de manejo de redes sociales

Apéndice 35. Catálogo de productos HALLUSA NATURAL

Apéndice 36. Circulares FSA NATURAL SAS

Apéndice 37. Carta de recomendación representante legal FSA NATURAL SAS

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Resumen**

**Título:** Mejoramiento de los procesos de la empresa FSA NATURAL S.A.S

**Autor:** Paula Andrea Ortiz Solano, Andrés Felipe Morantes Vergara

**Palabras Clave:** mejoramiento, procesos, diagnóstico, indicadores, desempeño, entrevista, encuesta, análisis

**Descripción:**

FSA Natural SAS es una organización dedicada a la comercialización de productos y suplementos naturales producidos desde laboratorios ubicados en Estados Unidos con altos estándares de calidad y tecnología.

El presente documento describe las acciones de estudio e intervención realizadas en la empresa FSA Natural SAS, en busca de mejorar el rendimiento y los resultados en sus operaciones, las cuales se realizan desde la ciudad de Bucaramanga en Colombia, teniendo cobertura también en países como México, Panamá, Honduras, Ecuador, Estados Unidos, Canadá. En estos países la organización comercializa y vende sus productos a través de diferentes canales tecnológicos como lo son las redes sociales, las plataformas de ventas como Shopify, Mercado libre, Amazon y por medio de llamadas telefónicas.

**Abstract**

**Title:** Processes's improvement of the company FSA NATURAL S.A.S.

**Author:** Paula Andrea Ortiz Solano, Andrés Felipe Morantes Vergara

**Key Words:** Improvement, processes, diagnosis, indicators, performance, interview, survey, analysis

**Description**

FSA Natural SAS is an organization dedicated to the commercialization of natural products and supplements produced from laboratories located in the United States with high standards of quality and technology.

This document describes the study and intervention actions carried out in the company FSA Natural SAS, seeking to improve performance and results in its operations, which are carried out from the city of Bucaramanga in Colombia, having coverage also in countries such as Mexico, Panama, Honduras, Ecuador, United States, Canada. In these countries the organization markets

### **Introducción**

La empresa FSA Natural SAS es una organización con 4 años de presencia en el mercado colombiano y debido a la calidad de sus productos se ha expandido rápidamente por el continente americano haciendo presencia el día de hoy en los países de Canadá, Estados Unidos, Honduras, Panamá, México, Colombia y Ecuador. Afrontando de manera rápida a los diferentes retos y oportunidades que el mercado y la globalización han traído a lo largo de su existencia.

Debido a sus operaciones y su cambiante entorno a nivel nacional e internacional e incluso a situaciones de emergencia como alertas sanitarias esta organización ha estado afrontando dificultades que le han afectado de manera recurrente, en el presente documento encontrará plasmado el proceso de recolección de información, la cual fue la base fundamental para un respectivo diagnóstico de la situación actual y sus problemáticas, diagnóstico realizado por medio de diferentes métodos de análisis usados en la ingeniería de procesos, posteriormente se encuentran descritas a detalle las diferentes acciones de intervención ejecutadas a partir del análisis mencionado anteriormente.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Cumplimiento de objetivos****Tabla 1***Cumplimiento de Objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Cumplimiento</b>
Realizar un diagnóstico de los procesos misionales y de apoyo que permita la visualización del estado actual de estos e identificar falencias y oportunidades de mejora.	Capítulo 4
Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo a partir de los resultados del diagnóstico, teniendo en cuenta las limitaciones actuales de la organización y el entorno	Capítulo 5
Implementar las propuestas de mejora avaladas y acordadas con la Gerencia de FSA NATURAL S.A.S.	Capítulo 6
Desarrollar un sistema de indicadores que permitan la evaluación de las mejoras implementadas respecto a su rendimiento y eficacia.	Capítulo 7
Diseñar e implementar un programa de capacitación y de socialización de las mejoras y cambios planteados en la empresa.	Capítulo 8

Fuente. Elaboración de los autores.

*Nota.* Esta tabla muestra el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo del proyecto de grado.

## **1. Generalidades del proyecto**

### **1.1. Objetivos**

#### ***1.1.1. Objetivo general***

Formular, desarrollar e implementar un plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la empresa FSA NATURAL S.A.S

#### ***1.1.2. Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico de los procesos misionales y de apoyo que permita la visualización del estado actual de estos e identificar falencias y oportunidades de mejora.
- Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo a partir de los resultados del diagnóstico, teniendo en cuenta las limitaciones actuales de la organización y el entorno
- Implementar las propuestas de mejora avaladas y acordadas con la Gerencia de FSA NATURAL S.A.S.
- Desarrollar un sistema de indicadores que permitan la evaluación de las mejoras implementadas respecto a su rendimiento y eficacia.
- Diseñar e implementar un programa de capacitación y de socialización de las mejoras y cambios planteados en la empresa.

### **1.2. Planteamiento del problema**

En la empresa FSA NATURAL SAS se presentan diariamente situaciones problemáticas, tales como, demoras en los pedidos que se deben despachar, pedidos mal despachados, conflictos entre los funcionarios de diferentes departamentos respecto a las funciones que tienen asignadas, inconformidad de los clientes en la calidad del servicio, manipulación de información por parte de los vendedores para concretar ventas, dificultades en la realización de actividades cuando un

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

trabajador se encuentra de licencia, vacaciones o incapacidad. Adicionalmente la empresa no cuenta con un manual de funciones, perfil de cargos, reglamento interno de trabajo, estandarización ni documentación de los procesos de la organización. Por otra parte, actualmente la organización se encuentra en un entorno cambiante a nivel nacional e internacional dada la constante toma de medidas por parte de los gobiernos a partir de la emergencia sanitaria.

Con los aspectos y situaciones expuestas y teniendo en cuenta el potencial de desarrollo que tiene la empresa FSA NATURAL SAS es de gran importancia revisar y analizar los procesos misionales y de apoyo de la organización en busca de un mejoramiento que permita alcanzar un mejor posicionamiento para afrontar los retos y objetivos propuestos.

## **2. Generalidades de la organización**

### **2.1. Información general**

FSA Natural S.A.S es una empresa fundada por el Colombiano Fredy Solano Amaya residente en los Estados Unidos en el año de 2016 y constituida en Colombia en el año 2019, se dedica a la comercialización y venta de suplementos dietarios en más de 7 países, actualmente tiene vinculados más de 25 empleados directos y aproximadamente 40 indirectos.

Actualmente la empresa cuenta con dos marcas registradas a nivel internacional, la primera es su línea comercial *HALLUSA NATURAL*, la cual cuenta con 42 productos, su propia página web y tiene presencia en plataformas como Amazon, Etsy, Ebay y mercado libre, lo que ha posibilitado el alcance de esta marca en países del continente Europeo y Asiático. La segunda marca es su línea premium *FSA NATURAL*, cuenta con 9 productos que se comercializan principalmente a través de call center, con el objetivo de ofrecer al cliente una atención personalizada y de calidad.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Por otra parte, se encuentra trabajando en su tercera marca, con el fin de abarcar el mercado de venta mayorista y probablemente su lanzamiento se realice a finales del año 2022 entre los meses de noviembre y diciembre.

### **2.2. Localización**

FSA Natural S.A.S se encuentra ubicada en Bucaramanga, Santander. Actualmente cuenta con 3 sedes en esta ciudad que se divide en 2 sedes de ventas ubicadas en la Cra 18#35-40 piso 2 y piso 3, barrio centro y la Cra 24#7-31 barrio comuneros, La sede administrativa se encuentra ubicada en la Calle 37#35-37 barrio el prado.

La sucursal en Estados Unidos y su tienda física se encuentra ubicada en la 2632 Hollywood blvd ste oficina #203, ciudad Hollywood, en Florida, desde esta sede se realiza la logística de despachos a los diferentes países y las plataformas de ventas masivas mencionadas anteriormente.

### **2.3. Portafolio de productos**

La marca premium *FSA NATURAL*, tiene como enfoque el segmento de mercado que son hombres mayores de 40 años, con base en que el producto estrella de esta marca es el *GOOD PROST*, un suplemento dietario natural que puede ayudar a tratar y prevenir las enfermedades prostáticas las cuales tienden aparecer con mayor frecuencia en hombre superiores a ese rango de edad. Por otro lado, cuenta con suplementos complementarios a este, tales como potenciadores sexuales (*NEXX VIGOR*, *NEXX POWER*, *TESTOHEAT*), regeneradores celulares (*REGCELLS*), factores de transferencia (*INMUNEFORTAL*) y tratamientos a base de veneno de abeja como antiinflamatorio (*BEE LIFE TREATMENT*).

La línea económica marca *HALLUSA NATURAL* consta de 42 suplementos dietarios o fitoterapéuticos. (Ver Apéndice 35)

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1. Marco de antecedentes**

Como parte de la revisión de proyectos de grado desarrollados previamente en ellos últimos 5 años, proyectos que guardan relación con el mejoramiento de procesos misionales y de apoyo se consultaron los siguientes trabajos de grado.

El proyecto de grado realizado por los estudiantes de la Universidad Industrial de Santander Jhoan Andrés Pérez Sierra y Juan Sebastián Ardila Ardila titulado “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la asociación Crecer y Vivir” fue de gran ayuda en la realización de este plan de mejoramiento, gracias a que el diagnóstico cualitativo plasmado en este documento nos permitió abordar nuestro diagnóstico con una perspectiva más directa siendo de gran apoyo en la definición de nuestras herramientas de análisis. (Pérez & Ardila, 2020)

Adicionalmente el trabajo de grado realizado por las compañeras Diana Paola Barón León y Diana Paola Pinzón Méndez titulado “Mejoramiento de los procesos directivos, operativos y de apoyo en la fundación colombo alemana volver a Sonreír”, junto al trabajo de grado titulado “Plan de Mejoramiento para los Procesos Concernientes al comité de Defensa Judicial, Repetición y Conciliación de la Dirección de Tránsito de Bucaramanga” dieron en conjunto un gran aporte en el diseño de las entrevistas realizadas en la fase de recolección de información para el diagnóstico.

#### **3.2. Marco teórico**

##### **3.2.1. Procedimiento**

Un procedimiento se define como la descripción específica para la realización de una actividad (SRE, 2009) lo define como “Sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan, de manera sistemática, la forma de realizar una función o un aspecto

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

de ella. Todo procedimiento involucra actividades, el personal que las realiza y, en su caso, los formatos requeridos”.

### **3.2.2. *Manual de procedimientos***

De igual manera, SER (2009) indica que el propósito u objetivo de elaborar un manual de procedimientos es proporcionar de una forma ordenada, la información de los procedimientos y actividades que lleva a cabo la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones que le son encomendadas.

El manual de procedimientos da un carácter formal, para desarrollar determinada tarea o conjunto de tareas convirtiéndose en una guía orientadora en la obtención de un resultado eficaz y eficiente.

En los manuales de procedimiento se debe especificar: Quién debe realizar la actividad, qué se debe hacer en esa actividad, cómo se debe hacer la actividad Dónde debe hacerse la actividad, cuando debe hacerse la actividad.

### **3.2.3. *Proceso***

Harrington (1993), define los procesos como cualquier actividad o grupo de actividades que toman una entrada, le agregan valor y suministran una salida a un cliente, sea interno o externo.

### **3.2.4. *Gestión de procesos***

La gestión de las organizaciones desde la perspectiva de los procesos se ha adoptado como pilar sobre el cual se estructuran los sistemas de gestión de calidad, gracias a que permite identificar de manera precisa áreas concretas de mejora y hace más sencilla la evaluación del impacto de posibles cambios a implementar.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Torres (2018), indica que el enfoque de procesos puede sustentarse en los siguientes cinco principios:

1. Los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado o definido.
2. Cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
3. No existe un cliente sin un producto y/o servicio.
4. No existen procesos sin un producto o servicio, tampoco productos o servicios sin un proceso.
5. Un proceso se justifica si crea valor.

### **3.2.5. Tipos de proceso**

Existen cuatro tipos de procesos:

**Procesos estratégicos:** Son aquellos que están relacionados con la definición, seguimiento y cumplimiento de las políticas y metas de la organización y están coordinados con la misión y visión. Está involucrando personal de primer nivel.

**Procesos misionales:** Son aquellos que están relacionados directamente con la prestación del servicio y la satisfacción del cliente. Por medio de estos se hace realidad la misión de la organización. Kaplan & Norton (1990) afirman “El proceso operativo, es el segundo en importancia en la cadena genérica de valor interno, cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes. Este proceso ha sido el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones”.

**Procesos de apoyo:** Los procesos de soporte o apoyo son vitales para los procesos que crean valor en una organización, ofrecen una infraestructura para los procesos que crean valor,

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

pero en general, no agregan valor directamente al producto o servicio. Se basan en las necesidades de los clientes internos. (Evans & Lindsay, 2008)

Procesos de evaluación: Son aquellos que están relacionados con el seguimiento y medición de los demás procesos. Estos involucran procesos de auditorías y control internos.

### **3.2.6. Mapa de procesos**

Entender las interrelaciones de los procesos, es primordial para iniciar acciones de mejora. Un método utilizado para representar y facilitar su comprensión es el mapa de procesos este diagrama da a conocer de forma visual todos los procesos y la relación entre ellos. Permite definir los objetivos estratégicos de la empresa.

Los autores Peppard & Rowland (1995). Plantean las siguientes razones para el empleo de los mapas de procesos:

Muy utilizables. Explican los procesos más claros que las palabras; pues pueden ofrecer descripciones útiles y relativamente baratas, que ayudan a mejorar y rediseñar los procesos de negocio.

Al trabajar individuos en los mapas se gana mayor comprensión de las tareas y problemas de la organización.

Son herramientas útiles en la Reingeniería de Procesos la identificación, análisis, diseño y mantenimiento de los procesos es el motivo de atención de la Gestión de Procesos que contempla varias fases entre las que se encuentra la representación y elaboración de mapas de procesos.

### **3.2.7. Mejoramiento de procesos**

El mejoramiento de procesos es una metodología cuyo fin es permitir a las organizaciones la realización de modificaciones en sus procesos en busca de actualización respecto a los cambios o problemáticas tecnológicas y/o del mercado.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Según Harrington, (1993) “Los objetivos más relevantes del mejoramiento de procesos son:

Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.

Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.

Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.”

Hoy en día los cambios ocasionados en el contexto de las organizaciones exigen adaptarse constante y eficientemente para poder estar a la altura de las necesidades del mercado. Chiavenato, (1999) se pronunció respecto a la realización de los cambios así "todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planean de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución”. Lo cual ha llevado a que las empresas ideen metodologías como el mejoramiento de procesos.

### ***3.2.8. Caracterización de un proceso***

Consiste en identificar las diferentes características y aspectos que conciernen al proceso, haciendo revisión de sus respectivas condiciones y actividades. La importancia de esta caracterización se debe al diligente estudio de proceso para poder detectar las fases, actividades o pasos que se realizan, como, cuando, quien para poder hacer el respectivo análisis, evaluación, actualización y sirva como guía para la realización de estos.

### ***3.2.9. Documentación de procesos***

“Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en un sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en una organización debe documentarse”. (Tobón & Escobar, 2010)

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

La documentación se refiere a la descripción y registro de la información en una serie de documentos preestablecidos y diseñados para comprender los detalles de los procesos. Permite esclarecer los objetivos para orientar al personal al cumplimiento de estos evitando malentendidos y/o pérdida información relevante que pueda afectar el desarrollo adecuado de los procesos. Existen diferentes técnicas que sirven para llevarla a cabo, según de la necesidad de la empresa.

### **3.2.10. Análisis DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. El nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. (Ballén, 2012)

Ballén (2012), argumenta que es una herramienta de gran utilidad para el direccionamiento estratégico de las empresas ya que además de identificar, da un punto de partida que permite desarrollar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y prever las amenazas y su impacto.

### **3.2.11. Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

Serna (2014), define el PCI como un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores de afectan su operación corporativa.

EL PCI examina cinco categorías o capacidades: Directiva, competitiva (o de mercadeo), financiera, tecnológica (producción) y talento Humano.

### ***3.2.12. Perfil de Oportunidad y Amenazas en el Medio (POAM)***

De acuerdo con Serna (2014), el POAM se establece como una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

### ***3.2.13. Diagrama Causa – Efecto***

La errónea identificación o diagnóstico de los problemas de las empresas perjudican en gran medida la gestión, es vital que las decisiones se tomen en base a datos obtenidos a partir de análisis de los hechos y más importante aún es atacar los problemas desde su raíz.

Por esta razón se han desarrollado herramientas de identificación y análisis como lo es el diagrama causa-efecto llamado también diagrama de Ishikawa en honor a su creador Kaoru Ishikawa y también es conocido como “Fishbone” por su semejanza a la forma de una espina de pescado. Su propósito es el análisis de las principales causas de un problema. “La variación en los resultados del proceso y otros problemas de calidad pueden ocurrir por muchas razones, como el material, las máquinas, los métodos, las personas y la medición”. (Evans & Lindsay, 2008)

### ***3.2.14. Diagrama de flujo***

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos, etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso, para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos. Se utiliza en el proceso de mejora continua, sobre todo en definición de proyectos, diagnóstico, diseño, implementación de soluciones y mantenimiento de las mejoras. El diagrama de flujo

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

permite manejar fácilmente un lenguaje común y hacer referencia rápidamente a algún punto del proceso, proporciona una excelente forma de documentar un proceso y a menudo son útiles cuando se examina como varios pasos en un proceso trabajan juntos”. (Hoyos, 2010, Pág. 78)

### ***3.2.15. Estructura organizacional***

Chiavenato (2006), considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”.

Además, permite establecer jerarquía es decir comunicar de manera clara roles y equipos, por lo tanto, responsabilidades, tareas y obligaciones concretas de cada trabajador, además sirve de guía general de los niveles de subordinación.

### ***3.2.16. Manual de perfiles de cargo***

El manual de perfiles de cargo, anteriormente conocido como manual de funciones (Función Pública, 2015) es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones.

### ***3.2.17. Indicadores de gestión***

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de una organización. Es un instrumento utilizado para soportar la selección, elaboración y aplicación de las medidas de ejecución. Su objetivo es monitorear continuamente el desempeño de los procesos, así como

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

la eficiencia de su gestión para la posterior toma de decisiones oportunas con respecto a dichos procesos y asegurando que se recopilen datos de confiables. permite determinar si están siendo cumplidos los objetivos.

“Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se deriven del desarrollo normal de las actividades”. (Mora, 2008, Pág. 15)

### 4. Diagnóstico

#### 4.1. Metodología del diagnóstico

##### Figura 1

*Gráfica de metodología utilizada para diagnóstico*



*Nota.* Metodología utilizada para el diagnóstico y recolección de la información.

La metodología utilizada para el diagnóstico permitió el aprovechamiento de la información suministrada por la organización y una correcta aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de ingeniería industrial.

En la primera fase se realizó la respectiva selección de herramientas para recolección y análisis de la información.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Una vez realizada la selección de herramientas de recolección de información se procedió a la organización con el fin de hacer revisión documental de los procesos y utilizar las herramientas de recolección de información seleccionadas en la primera fase.

A continuación, se procesó y organizó la información cuantitativa y cualitativa recolectada. Utilizando dicha información y las herramientas de análisis que fueron identificadas en la primera fase, se llevaron a cabo los análisis cuantitativo y cualitativo que a su vez permitieron llegar a la conclusión del diagnóstico.

### **4.2. Selección de herramientas de recolección y análisis de información**

#### ***4.2.1. Herramientas de recolección de información***

Para llevar a cabo el proceso de recolección de información, se consideraron diferentes herramientas con el fin de abarcar apropiadamente, tanto los conocimientos tácitos de los diferentes equipos de trabajo como la información documentada de las operaciones de la empresa. Todo esto sin entorpecer las actividades de la organización.

**4.2.1.1 Entrevistas.** Dada la basta cantidad de información tácita que los empleados tienen en la organización, se vio muy necesaria la utilización de herramientas que permitieran acceder a la misma, razón por la cual se seleccionó la entrevista como medio para indagar de forma preliminar la percepción de mejora por parte de los integrantes de la organización.

Cabe aclarar que por recomendación del tutor no se realizó esta entrevista a la totalidad de los empleados dado que muchos de ellos no contaban la suficiente experiencia dentro de la organización para ser tenidos en cuenta como punto de referencia, se seleccionó a aquellos que han escalado en la organización debido a que poseen la mayor parte del conocimiento intrínseco.

**4.2.1.2 Encuesta.** Dado que la encuesta es una herramienta que permite un diseño personalizado de las preguntas, las posibles respuestas a dichas preguntas y se puede realizar de

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

una manera anónima e individual, fue seleccionada con la finalidad adquirir datos numéricos y categóricos confiables y procesables que permitieran profundizar en las causas de la percepción de mejora identificadas durante las entrevistas, se diseñó y realizó una encuesta por medio de un formulario electrónico.

Esta encuesta y su respectivo análisis permitieron una mejor comprensión de las problemáticas a tratar en el desarrollo del diagnóstico. La información detallada referente al enfoque, objetivo, tamaño de muestra, técnica de recolección y preguntas realizadas está contenida en la ficha técnica la cual se podrá encontrar en el apéndice A.

**4.2.1.3 Revisión Documental.** Como método de recolección de la información que ya había sido documentada por la organización, se procedió a hacer una exhaustiva revisión de los registros que se conservan en sus diferentes sistemas de información y registros físicos, esto con la finalidad de conocer mejor sus sistema de archivo, los datos que actualmente se recolectan, la definición de sus procesos, la forma de acceso por parte de los empleados a la información, la documentación inexistente y la información que actualmente no se recolecta.

### **4.3. Recolección de información**

#### **4.3.1. Entrevista**

Se realizaron entrevistas individuales a los empleados con mayor trayectoria dentro de la organización, aquellos que hubieran trabajado en las 2 sedes de la organización, individuos que en conjunto conformaran o en algún momento hubieran conformado todos los cargos de la organización, durante estas entrevistas se logró profundizar la perspectiva del empleado respecto a las oportunidades de mejora, permitió plasmar los argumentos y motivos para mejorar algunos procesos de la organización, dándose una tendencia de abordaje de las siguientes temáticas:

- Rotación de personal.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

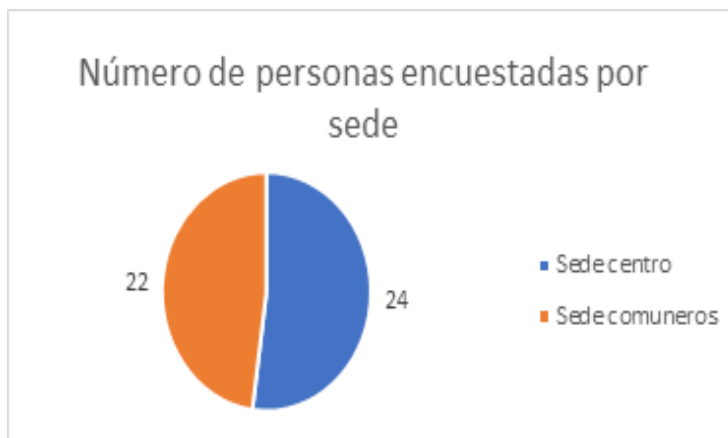
- Sistema de compensación.
- Sistema de capacitación.
- Gestión documental.
- Reprocesos.
- Clima organizacional.
- Realización profesional.

#### 4.3.2. Encuesta

Características de los encuestados: La encuesta se realizó a 46 empleados de la empresa pertenecientes a las dos sedes que la organización tiene en la ciudad de Bucaramanga. Cabe aclarar que no se incluyó en el instrumento a 12 empleados que en el momento se encontraban en proceso de inducción razón por la cual no contaban con experiencia dentro de la organización.

#### Figura 2

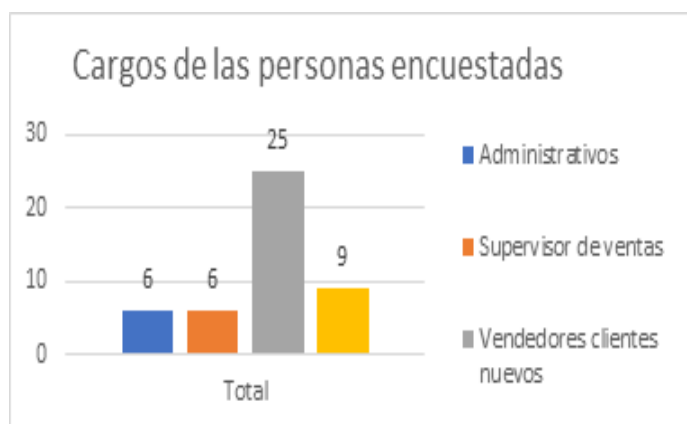
*Número de personas encuestadas por sedes*



*Nota.* El gráfico presenta el número de personas encuestadas por las sedes centro y comuneros con que cuenta la empresa.

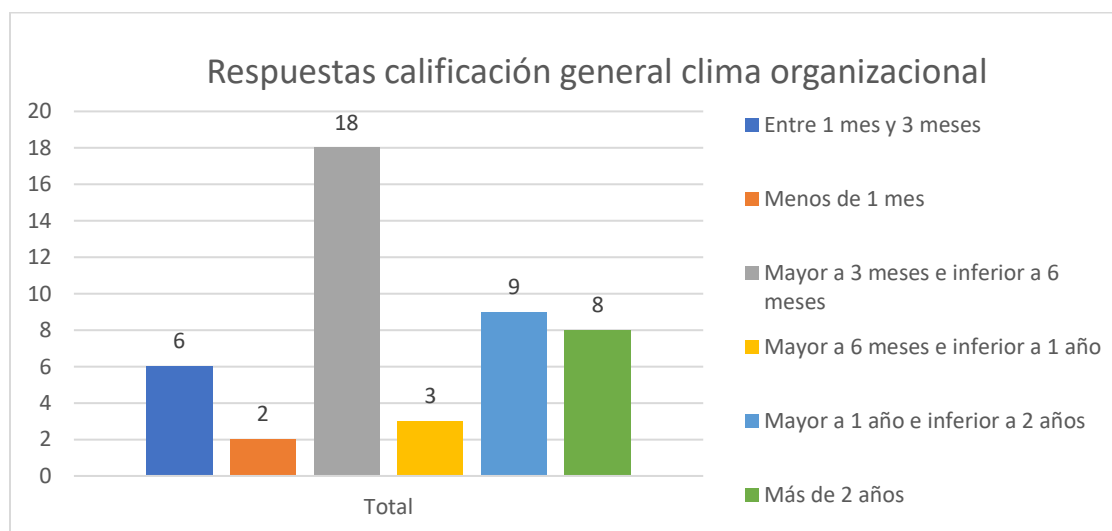
A continuación se muestran los encuestados según el área en la que se desempeñan:

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 3***Número de encuestados por área*

*Nota.* El gráfico presenta el número de personas encuestadas por área de trabajo desde la parte administrativa hasta la operativa de la empresa.

A continuación, se puede apreciar el tiempo de vinculación con la organización por parte de los encuestados.

**Figura 4***Encuestados por tiempo de vinculación*

*Nota.* El gráfico presenta la calificación que los empleados abordaron en el tema de clima organizacional de acuerdo con el tiempo de vinculación en la empresa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Enfoque: A partir de la información recolectada en las entrevistas se identificaron los siguientes aspectos en donde los empleados perciben de manera directa o indirecta necesidad de intervención: Clima organizacional, Políticas organizacionales, Sistema de compensación, Estabilidad laboral, Capacitación, Instalaciones, Equipo, Poder de participación.

Para profundizar en las causas de esta percepción, se utilizó esta encuesta de manera anónima e individual buscando mayor libertad en la expresión de las opiniones.

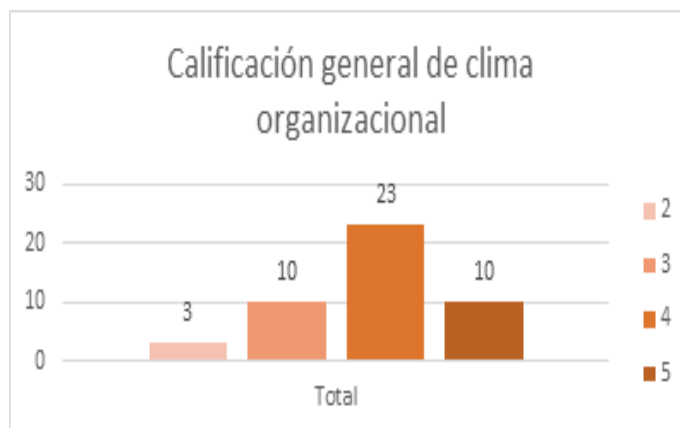
**Sección 1:** Clima organizacional, en esta sección se le pidió a los encuestado que calificaran de 1 -5 su percepción del Clima Organizacional (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). “Entiéndase clima organizacional como ambiente donde desempeña sus labores diariamente, trato por parte de sus superiores y entre sus compañeros u otras dependencias”. De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones.

### Figura 5

*Calificación porcentual clima organizacional*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual del clima organizacional de acuerdo con una valoración cuantitativa.

**Figura 6***Calificación general clima organizacional*

*Nota.* El gráfico presenta la calificación general del clima organizacional de acuerdo con una valoración cuantitativa.

Sin embargo, esta calificación puede variar de manera significativa según la sede donde labora, el cargo que desempeña y el tiempo de vinculación, información que se presenta detalladamente en la sección de análisis de información.

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta. Estas fueron las respuestas recibidas:

- No está siendo de buen ambiente laboral, muy poco trabajo en equipo.
- Porque hay cierto ambiente laboral que hay que mejorar, más que todo en los supervisores, porque esas acciones hacen sentir un ambiente drástico que nos afecta a todos.
- Hay ocasiones donde se pasan los límites del respeto.
- La compañía debe tener un reglamento donde se fundamente el respeto, la colaboración para su labor cuando sea requiere, valores y buen ambiente para el desarrollo de labores y como persona, la compañía darnos talleres para mejorar laboralmente y como personas.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- El ambiente es un poco pesado vean lo que vean no ayudan a solucionar son muy neutros debemos actuar y así mejorar ambiente laboral.
- Pienso que hay algunas fallas, en la parte administrativa porque falta atención a las peticiones del grupo, pienso q falta talleres de manual de convivencia. no mezclar los problemas o sentimientos con la parte laboral.
- El ambiente laboral es bastante incómodo por la rencilla por parte de supervisores entre sí y por parte de supervisores contra vendedores o agentes de reordenes. No hay respeto como personas, ni respeto en el área laboral, cada quien busca su propia conveniencia sin importar tener que pasar por encima de los demás para satisfacer sus propios intereses.
- Porque me siento bien y a gusto trabajando en este ambiente de trabajo igualmente a gusto con mi supervisor y mis compañeros.
- Falta organización y comunicación.
- Me parece buena relación entre todos, siempre los superiores buscan lo mejor para nosotros (vendedores).
- Diferentes caracteres de los compañeros.
- Muy sencillo gestiones de igualdad y el trato con el vendedor y el paciente principalmente de el porque se gestionan los problemas, determinar la gran cantidad de errores me tomara escribirles un libro.
- Si hubiese estado en otro lugar la puntuación sería de 2 el ambiente de trabajo muy pesado, mal trato del supervisor, malas palabras, expone temas personales que no importan a los trabajadores haciendo sentir responsables y hasta culpables por no generar comisiones como si solo importará el dinero sin trato humano y de respeto a los trabajadores y muchas cosas más

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

desafortunadamente, nada agradable trabajar allí, para producir y mandar no se necesita ser déspota y grosero para obtener los resultados. No hay motivación.

- Falta de comunicación.

**Sección 2:** Políticas de la organización: En esta sección se le pidió a los encuestados que calificaran de 1 -5 su percepción de las políticas de la organización Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). “Entiéndase políticas de la organización como lineamientos, normas y reglas de la organización”. De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones.

### Figura 7

*Calificación porcentual políticas de la organización.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual general de las políticas de la organización de acuerdo con una valoración cuantitativa.

**Figura 8**

*Calificación general políticas de la organización.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general de las políticas de la organización de acuerdo con una valoración cuantitativa.

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta. Estas fueron las respuestas recibidas:

- Falta mucho por mejorar en cuanto a la organización de cada departamento para que el trabajo sea más fácil, ya que no se ha logrado cumplir con las normas que la empresa impone sobre todo al grupo de ventas por lo que se dificulta el trabajo de los demás departamentos.
- Hay desorden los jefes deben tener el reglamento de reglas políticas tanto para supervisores y vendedores y no cada situación estar cambiando ya que esto genera inconformidad y se da a entender favoritismo de esta manera habrá credibilidad hacia los jefes superiores.
- Hay reglas, pero no las cumplen, la compañía debe tener reglas por escrito
- Porque no se hacen cumplir las normas con respecto a los clientes entre las salas, solo se excusan y ya. más no se hacen correctivos
- Reglas no muy bien establecidas.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

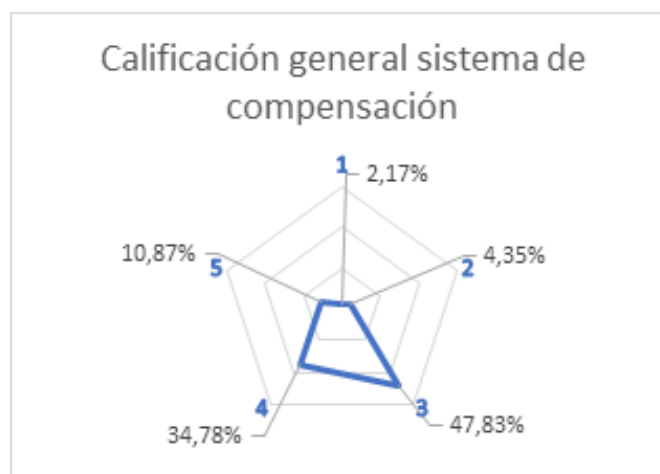
- No hay políticas establecidas que reglamenten los límites laborales y personales en la compañía. Un día se impone una norma y al día siguiente se ordena todo lo contrario. Tampoco se tiene la misión, visión, valores. Debería realizarse el proceso de certificación con los estándares ISO.
- Hace falta mejorar los lineamientos y los protocolos cuando sucede algo. No hay protocolos de seguimiento para los problemas.
- Al principio siempre se culpen las reglas, ya luego no.
- Falta organización en algunas cosas.
- A veces no se cumplen.
- Incumplimiento en la gran mayoría de ellas no tienen una base fiable de lo que dicen y hacen.
- Personalmente creo debe haber más flexibilidad en cuanto al cumplimiento de metas laborales, puesto que hay muchos clientes para hacer seguimiento y esto quita tiempo, no acostumbro hacer a la primera una reorden , no siempre, a veces si se da la oportunidad pero no es todos los casos, y se debe generar confianza demostrar más interés por el bienestar que por el dinero de la persona, aunque este es nuestro fin, tener diplomacia, delicadeza que no se note la necesidad y el desespero por el dinero, estoy convencida que eso atrae y conquista más al cliente. Sin olvidar que hay casos de casos porque lo he hecho y ha sido exitoso, pero a veces resulta de mal gusto para algunos pacientes.

**Sección 3:** Sistema de compensación: En esta ocasión se le pidió a los encuestados que calificaran de 1 -5 su percepción del sistema de compensación (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). Entiéndase sistema de compensación como dinero o reconocimiento que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio. De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 9**

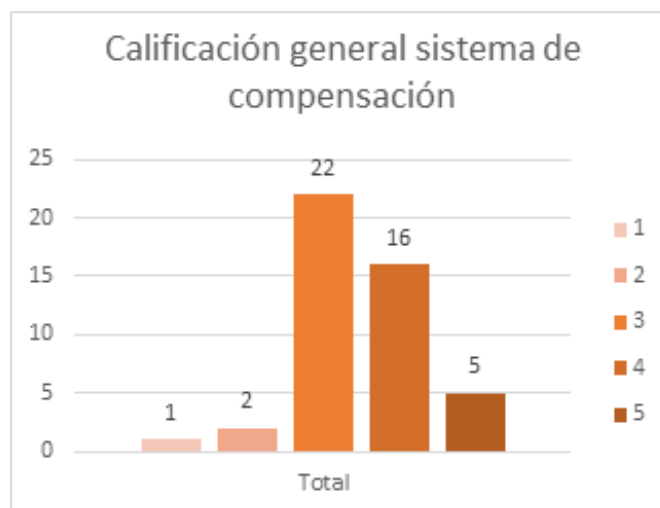
*Calificación porcentual sistema de compensación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general de compensación de acuerdo con una valoración cuantitativa.

**Figura 10**

*Calificación general sistema de compensación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general de compensación de acuerdo con una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta. Estas fueron las respuestas recibidas:

- La comisión de venta debería ser mayor.
- Creo que los vendedores deberían recibir más porcentaje.
- Se trabaja mucho y el salario es muy bajo para todo el esfuerzo que se hace para cumplir con las funciones asignadas.
- Se podría también manejar bonos o adicionales por ventas.
- Pudiera haber un poco más de bono semanal.
- Los pagos son puntuales, sólo hace falta reconocer el pago de labores extras
- Sería muy bueno que cuando lleguemos a los 301 dólares nos lo pagarán sobre el 5 Si no sobre 10 % así incentiva más.
- Pienso que deberían ser mejores los porcentajes de reordenes.
- Considero que el aporte semanal es muy bajo.
- Cuando estamos inferior al primer nivel el porcentaje de 5 %. Es bajo teniendo en cuenta que la mayoría de las veces es muy poco lo que falta para llegar al nivel.
- Las metas impuestas son altas y no toman en consideración la precaria situación financiera en todos los países a donde se ha llegado, como secuela de la pandemia.
- El cargo de supervisor es de mucho esfuerzo y dedicación, pero tiene mucho desgaste mental.
- Me parece bien, pero si pueden mejorar aún más es accesible también.
- A mí me parece perfecto cuando se pasa de los 301, pero a veces cuando uno no pasa que se queda con 270 eso no es reconocido.

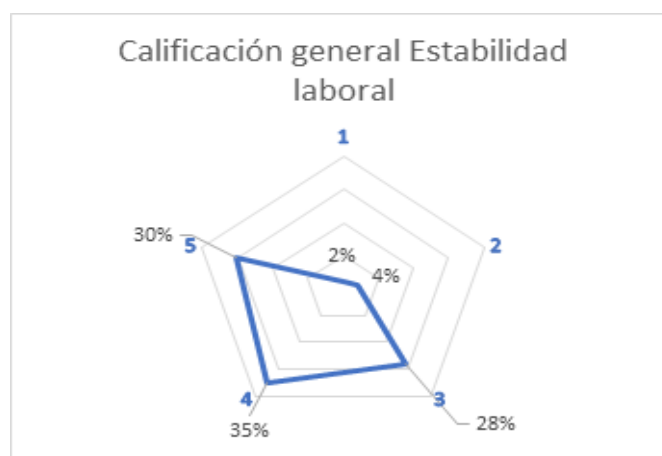
## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- Sería muy bueno que cuando no alcancemos a llegar a los 301 paguen el % sobre el 10 ya que se realiza un gran esfuerzo.
- Aumentar las comisiones por venta.
- Muy buena pero no hay una base de seguridad monetaria o vendes o no te llevas nada solo 50mil para suplir tu medianamente esfuerzo.
- Nunca es suficiente, dicen por allí, lamentablemente se sabe que con un sueldo mínimo es muy difícil vivir aquí, apenas para sobrevivir si hubiese la posibilidad de generar más, pero sin arriesgarse a memorándum o sanciones se trabajaría con menos stress y las dos partes saldrían ganando aún más.
- Los reconocimientos deben ser más acorde al procesó que se realizó.

**Sección 4:** Estabilidad laboral: En esta sección se le pidió a los encuestados que calificaran de 1 -5 su percepción de la estabilidad laboral (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones:

**Figura 11**

*Calificación porcentual estabilidad laboral.*

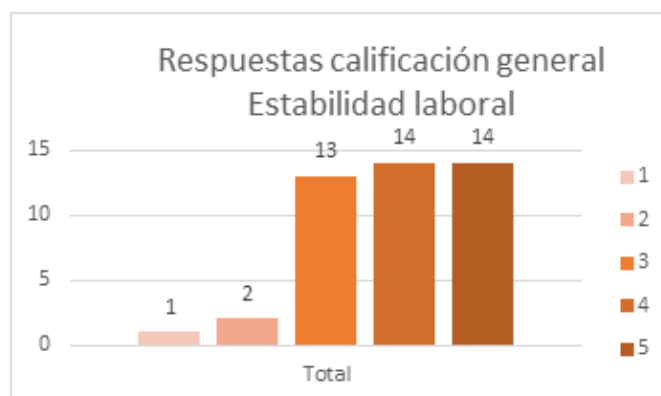


*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual general de estabilidad laboral de acuerdo con una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 12**

*Calificación general estabilidad laboral.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general estabilidad laboral de acuerdo con una valoración cuantitativa.

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta.

- La estabilidad varía en el rendimiento el vendedor por lo cual en ocasiones no es muy buena.
- No hay estabilidad como vendedor de clientes nuevos.
- El rendimiento laboral depende de cada persona, pero en lo personal creo que sería bueno que a las personas que llevamos cierto tiempo en la compañía nos den o nos ofrezcan algo más estable.
- Yo creo que si no vendo me pueden botar.
- Si no vendo me notan, yo soy números.
- Muy inestable por eso los constantes cambios que en vez de beneficiar afecta a la gran mayoría.
- Si no vende no gana. Horas laboradas no cuentan.

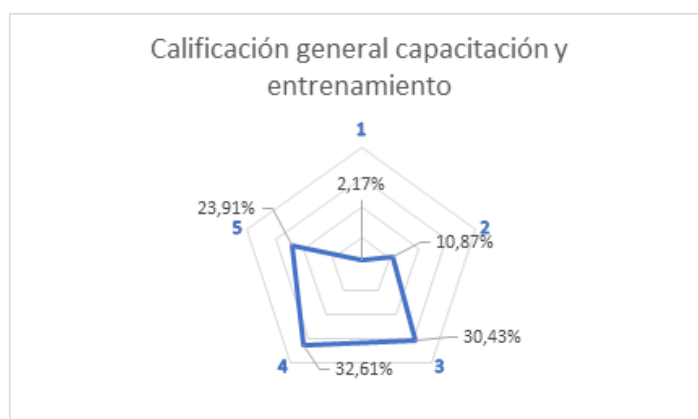
**Sección 5:** Capacitación y entrenamiento: En esta sección se le pidió a los encuestados que calificaran su percepción de la capacitación y entrenamiento (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). “Entiéndase capacitación y entrenamiento como la instrucción

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

recibida para la realización de sus labores tanto desde el comienzo de la labor como en el transcurso de esta”. De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones.

### Figura 13

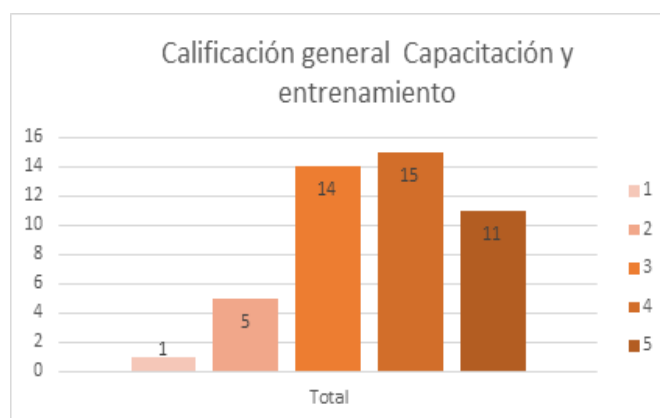
*Calificación porcentual capacitación y entrenamiento.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual general de capacitación y entrenamiento de acuerdo con una valoración cuantitativa.

### Figura 14

*Calificación general capacitación y entrenamiento.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general de capacitación y entrenamiento de acuerdo con una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta.

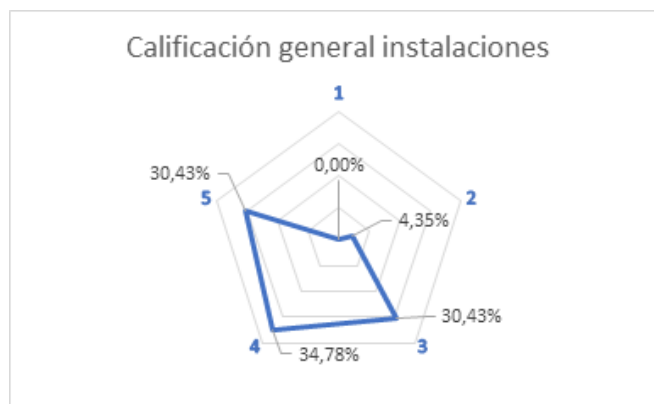
- Creo que deberíamos capacitarnos mejor respecto al manejo de personal.
- Falta una persona que sea solo para la parte de capacitación.
- Porque considero que más que todo en venta e incluso en reorden hace falta más práctica de técnica de venta.
- Sería bueno incluir un plan detallado para entregarle a cada persona que reciba un puesto ya que es más difícil aprender sobre la práctica y de esta forma se presentarán muchos problemas e inconvenientes en los procesos. Así mismo el tiempo de entrenamiento debe ser considerado según la dificultad de cada puesto.
- Considero que hace falta el área que capacite a los vendedores iniciales.
- Hacer más énfasis en el entrenamiento, usar ejemplos y dramatizaciones.
- Se requiere una persona que se encargue de capacitar, entrenar agendar a los supervisores, mejora el aprendizaje.
- Faltan talleres de personas ajenas a la compañía sobre respeto, tolerancia.
- Falta más personal para capacitar.
- El aprendizaje depende más de nosotros personalmente, pero podrían darnos más herramientas para aprender más.
- Poca capacitación por parte de expertos para el área que desempeño.
- Debe haber una escuela para formar líderes, un departamento que estimule la vida espiritual, donde se pueda drenar emociones, esto también es energía.
- Necesita planificación y organización de temas precisos en un resumen sólido.
- Falta de comunicación porque la información fue muy incompleta.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Sección 6: Instalaciones:** En esta sección se le pidió a los encuestado que calificaran de 1 -5 su percepción de las instalaciones de trabajo (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones.

**Figura 15**

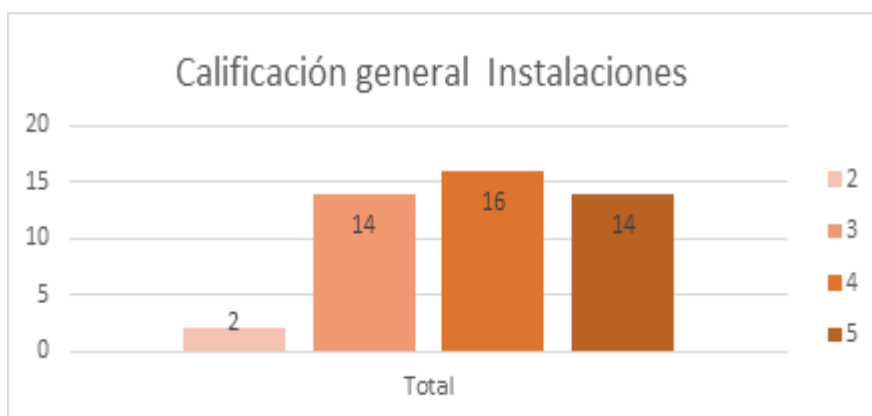
*Calificación porcentual de la percepción del estado de las instalaciones.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual de la percepción del estado de las instalaciones de la empresa de acuerdo con una valoración cuantitativa.

**Figura 16**

*Clasificación general de la percepción del estado de las instalaciones*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general de la percepción del estado de las instalaciones de la empresa de acuerdo con una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta.

- Incomodidad, muy pequeño.
- Las instalaciones son muy asfixiantes y no permiten que los trabajos se realicen con la privacidad que se necesita pues la falta de espacio ya nos tiene agobiados.
- Calor.
- El lugar reducido, hace calor, no hay suficiente ventilación, hace falta un dispensador de agua fría, falta una cafetería donde se pueda almorzar o comprar.

### 2. Falta dónde almorzar.

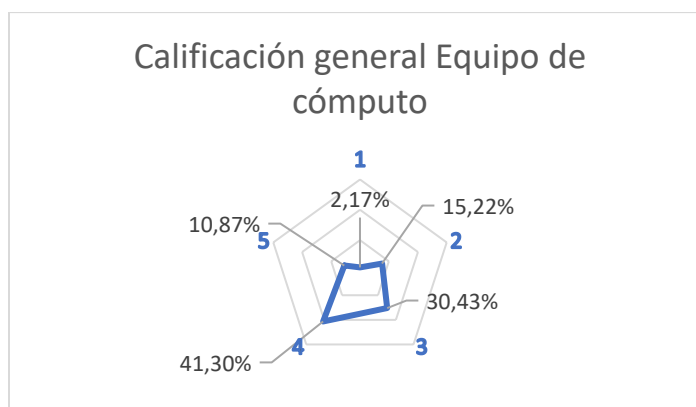
- Hace demasiado calor, hace falta ventiladores o aire acondicionado.
- El clima en días calurosos es fuerte e incómodo.
- Deberíamos estar más distanciados.
- El clima en días calurosos es fuerte e incómodo.
- Faltan orden en las instalaciones.
- Ahorita ha mejorado muchísimo, pero siento que si falta aún.
- Espacios reducidos, en algunos muy calurosos con poca ventilación, demasiada exposición a la luz solar directa, pocos hornos para calentar los alimentos en comparación a la cantidad de trabajadores, espacio reducido o no lo hay donde despejar la mente cambiar a un ambiente amplio cómodo para almorzar exponiendo los equipos a posibles accidentes.

**Sección 7:** Equipo de cómputo, en esta sección se le pidió a los encuestados que calificaran de 1 -5 su percepción del equipo de cómputo (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones:

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 17**

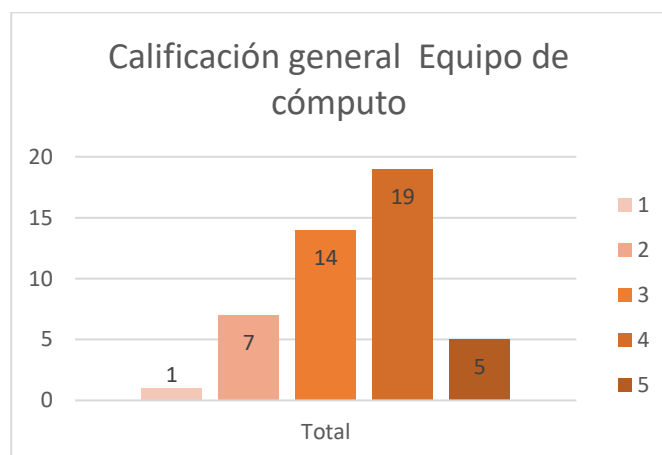
*Calificación porcentual de la percepción del estado del equipo de cómputo.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual de la percepción del estado del equipo de cómputo de la empresa de acuerdo con una valoración cuantitativa.

**Figura 18**

*Calificación general de la percepción del estado del equipo de cómputo.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación general de la percepción del estado de las instalaciones de la empresa de acuerdo con una valoración cuantitativa.

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta.

- Deben actualizar y mejorar los equipos son deficientes.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- A veces tiene fallas.
- Equipos que les hace falta más capacidad para tener problemas con el sistema de trabajo
- Los equipos fallan algunos tienen mañas para que prendan se apaguen carguen o funcionen.
- Falta mucha actualización en el software ya que eso hace que los equipos sean lentos y no funcionen.
- La pantalla no funciona bien y el mouse tampoco.
- Fallan mucho.
- No están en un estado óptimo sino lo básico.
- El computador presenta fallas y a veces se hace complicado el trabajo.
- Deberían cambiar los equipos, a veces son muy lentos.
- Falta mucha actualización en el software. mucha lentitud de los computadores y eso tienen puede ser causante de la caída de las llamadas.
- Cambiar los CPU, por computador con todo incorporado.
- Cambiar de computadoras ya que están fallando se apagan solos
- Muy inestables, se descomponen muy rápido y toca invertir siempre en implementos de remplazo.
- Están con muchos detalles que impiden en ciertas ocasiones la efectividad en el trabajo, sobrecarga de instalaciones y fallas de internet hacen más difícil la eficiencia de este.
- Alguno que otro falla la pantalla, mouse, el teclado no tiene las letras visibles o no le sirven algunas.

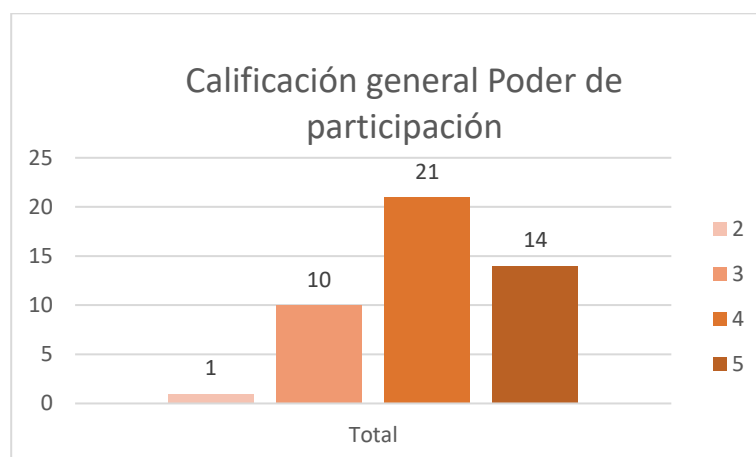
**Sección 8:** Poder de participación, en esta sección se le pidió a los encuestado que calificaran de 1 -5 su percepción del Poder de participación (Siendo 1 muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno, 5 muy bueno). “Entiéndase poder de participación como la facilidad para

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

realizar aportes o sugerencias a la organización”. De manera preliminar se visualizaron las siguientes calificaciones:

### Figura 19

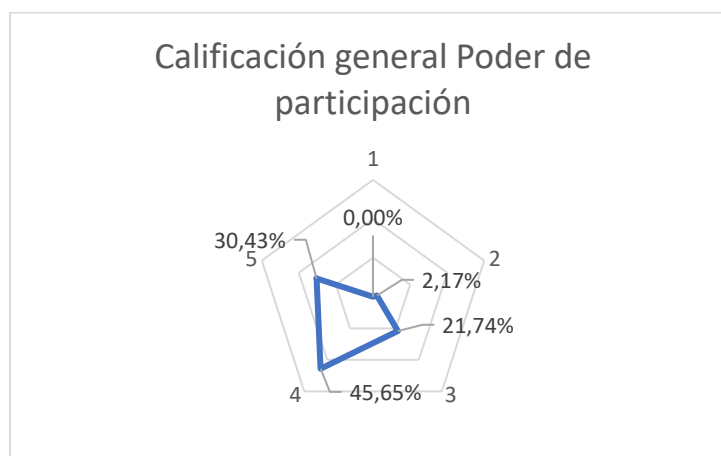
*Calificación porcentual poder de participación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual de la percepción del poder de participación en la empresa de acuerdo con una valoración cuantitativa.

### Figura 20

*Calificación general poder de participación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación porcentual de la percepción del poder de participación en la empresa de acuerdo con una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

A las personas que dieron una calificación inferior o igual a 3 se les pidió que realizaran una descripción más profunda de las razones de su respuesta.

- En reorden no es tan fácil dar sugerencias o comentarios yo diría que son críticas constructivas.
- No he tenido la oportunidad ni necesidad de participar en esto.
- Hace falta de junta con los supervisores para tocar temas que los vendedores han propuesto y tenerlos en cuenta ya que hasta el momento no se han cumplido.
- Regular en ocasiones omiten sugerencias o aportes.
- Si se pueden hacer aportes, pero nos damos cuenta de que solo se quedan en opiniones.
- Si podemos hacer sugerencias, pero nunca son tenidas en cuenta.
- En algunas ocasiones no toman en cuenta los aportes o sugerencias.

En la sección de análisis podrá encontrar los respectivos tratamientos que se le dio a esta información.

### **4.3.3. Revisión documental**

#### **4.3.3.1. Documentación Existente.**

**Mercadeo y publicidad:** El departamento de mercadeo cuenta con archivos CVS con la información de los registros de clientes los cuales se descargan de lunes a sábado de las plataformas Facebook, Google, Instagram. Estos archivos contienen información del origen de cada prospecto o cliente (campañas publicitarias, referidos, contacto directo, etc.)

**Ventas:** La empresa cuenta con un sistema CMR para la gestión de prospectos y clientes en el cual se encuentra la información de contacto de la persona (teléfono, correo electrónico, país de residencia y el historial de contactos que los empleados de la empresa han tenido con el prospecto o cliente). Adicionalmente cada vez que el cliente realiza una compra se diligencia una remisión manual por parte del vendedor, la cual es archivada por fecha en físico con la

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

información detallada de la compra realizada por el cliente (fecha de la compra, dirección de envío y de facturación, método de pago, productos comprados, vendedor y supervisor).

**Despacho y gestión de inventario:** En esta área se cuenta con una remisión digital la cual es enviada a la bodega del país correspondiente para su respectivo despacho, en esta remisión digital se observa la información de la remisión física realizada por el vendedor y respectivamente verificada por el supervisor de sala. Está remisión descuenta automáticamente del inventario los productos enviados al cliente para obtener un inventario en tiempo real. Adicionalmente, FSA NATURAL SAS cuenta con un software de gestión empresarial para la bodega de Colombia el cual permite optimizar el alistamiento de pedidos para finalmente entregarlos a cada transportadora nacional, en este sistema se realiza la guía de envío nacional.

**Gestión administrativa:** Este departamento, por otra parte, cuenta con un sistema de contabilidad el cual permite el control y la generación de informes de gastos, ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, costos, balances y estados financieros. Así mismo, cuenta con un sistema de facturación, control de despachos y gestión de inventario dirigido a las principales bodegas de la empresa ubicadas en Colombia, México y Estados Unidos.

**Gestión de talento humano:** En esta área de la empresa se encuentran las hojas de vida del personal con respectivos contratos, permisos, cartas y certificados de afiliación a seguridad social y los comprobantes de pagos de prestaciones sociales.

**Servicio al cliente:** EL departamento de servicio al cliente cuenta con un sistema de facturación interno donde se encuentran las facturas digitalizadas enviadas a los clientes y firmadas por ellos, un archivo Excel donde se relaciona los clientes que han sido facturados, cartera, y remisiones las cuales se envían a la bodega correspondiente. Adicionalmente cuenta con un archivo de cobertura de las transportadoras en Colombia (Servientrega, interrapiadisimo y

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

envía) en donde puede verificar la disponibilidad de envío a las diferentes ciudades y si cuenta con recaudo o no. Los documentos relacionados con cada persona la remisión, factura, guía de envío, comprobante de entrega del producto, información del origen de cada prospecto o cliente (campañas publicitarias, referidos, contacto directo, etc) se encuentran en el CRM de la empresa. La empresa cuenta con archivos y documentos individuales tales como reportes de ventas por vendedor, por grupo, diarios, semanales y mensuales, hojas de venta manuales.

### **4.3.3.2. Documentación Inexistente.**

**Mercadeo y publicidad:** Actualmente la empresa no recolecta información analizable acerca del desempeño, características ni retorno de inversión de las campañas que se realizan en las plataformas. Adicionalmente no se tiene un cronograma estructurado de las publicaciones que realizará la organización.

**Despacho y gestión de inventario:** En la empresa no se cuenta con datos o métricas donde se reflejen medidas de desempeño de las entregas como tiempos de entrega o devoluciones de envíos.

**Gestión administrativa:** En este momento en la empresa no hay una documentación sobre la misión o visión de esta, tampoco cuenta con una estrategia documentada.

Adicionalmente no se tiene una documentación o caracterización de procesos definida.

**Gestión de talento humano:** En el área de talento humano se pudo encontrar que no se cuenta con un organigrama organizacional definido por lo tanto tampoco existe un manual de **funciones estipulado. Adicionalmente, la empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo.**

**Servicio al cliente:** En la actualidad en la organización no se cuenta con un registro de métricas concernientes a peticiones, quejas, reclamos o sugerencias, por otra parte.

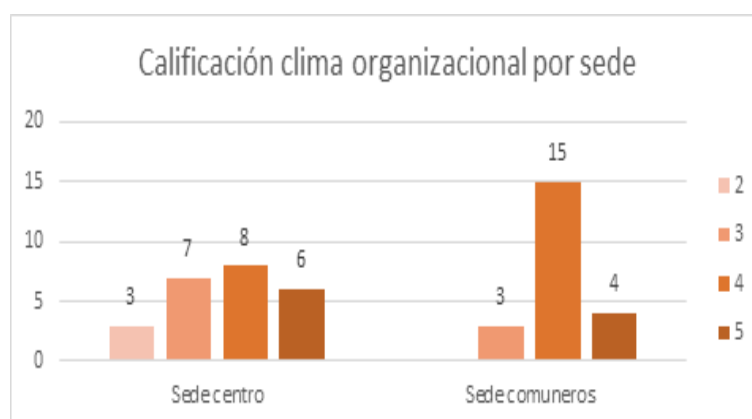
## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**4.4. Análisis de información****4.4.1. Análisis encuesta**

**Sección 1: Clima organizacional** en una vista general podemos apreciar que la percepción tiende a tener una calificación de 4 (buena) con un 50 % de las respuestas. Sin embargo, puede variar de manera significativa en cada una de las sedes, según las siguientes calificaciones:

**Figura 21**

*Calificación clima organizacional por sede.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación del clima organización de acuerdo con las dos sedes con que cuenta la empresa, en una valoración cuantitativa.

Como se puede apreciar, aunque la perspectiva es positiva mayoritariamente en ambas sedes, podemos ver claramente que el clima organizacional tiene más aspectos por mejorar en la sede centro, donde podemos notar mayor inconformidad de los empleados.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 22**

*Calificación clima organizacional por área de trabajo.*

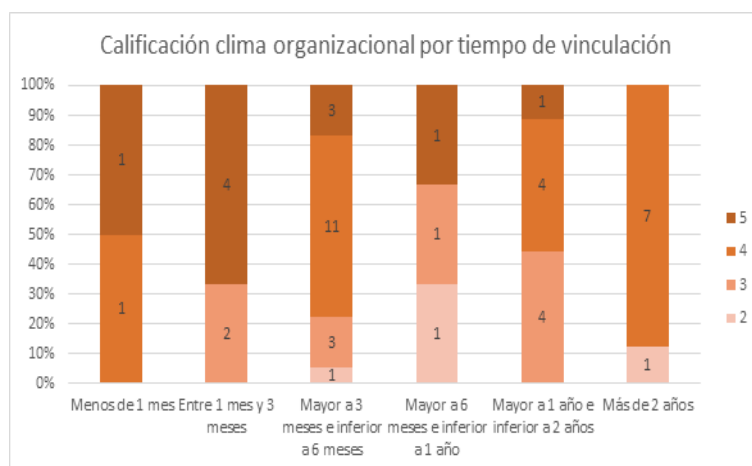


*Nota.* El gráfico presenta la calificación del clima organización por área de la empresa, en una valoración cuantitativa.

En este gráfico se puede notar que ningún vendedor de reordenes califica el clima organizacional con un puntaje de 5 siendo a la vez el grupo que mayor disconformidad muestra, otra tendencia evidenciada es la de los administrativos quienes se ubican en su totalidad en una calificación de 4 (bueno).

**Figura 23**

*Calificación clima organizacional por tiempo de vinculación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación del clima organización por tiempo de vinculación de los trabajadores en la empresa, en una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Sección 2:** Políticas organizacionales: La percepción del ambiente no varía de manera significativa en cada una de las sedes, según las siguientes calificaciones.

**Figura 24**

*Calificación políticas de la organización por sede.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación de las políticas de la organización por sede de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Al revisar la percepción de mejora según el área laboral del encuestado se nota tendencia a calificaciones de 3, 4 y 5, a continuación, los respectivos datos.

**Figura 25**

*Calificación políticas de la organización por área de trabajo.*



## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* El gráfico presenta la calificación de las políticas de la organización por área de trabajo, en una valoración cuantitativa.

El área de vendedores de reordenes es el grupo que mayor percepción de mejora expresó teniendo una tendencia hacia la calificación de 3 (neutro). Las demás áreas muestran una tendencia hacia la calificación de 4.

### Figura 26

*Calificación políticas de la organización por tiempo de vinculación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación de las políticas de la organización por tiempo de vinculación en la empresa, en una valoración cuantitativa.

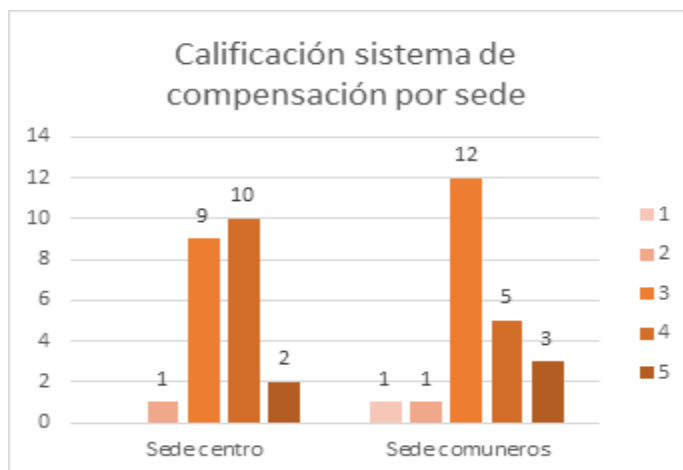
Al revisar las respuestas recibidas sobre la calificación de las políticas de la organización según el tiempo de vinculación se denota que los empleados que han estado vinculados más de 2 años y entre 6 meses y un año tienden a una calificación de 3 (neutro). En los demás grupos predomina la calificación 4 (bueno).

**Sección 3: Sistema de compensación:** La percepción de necesidad de mejora en el sistema de compensación no varía significativamente al revisar las respuestas diferenciando.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 27**

*Calificación sistema de compensación por sede.*

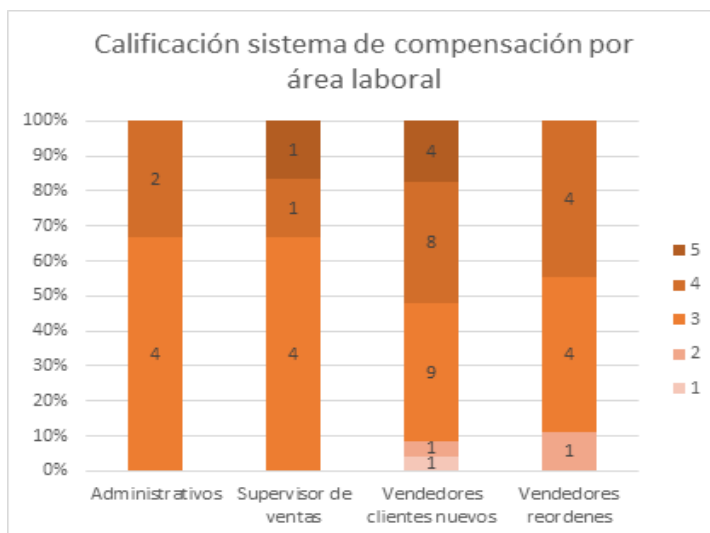


*Nota.* El gráfico presenta la calificación del sistema de compensación por sede de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Por otra parte, se puede notar una tendencia a la calificación positiva del sistema de compensación en todos los cargos que ejercen los encuestados.

**Figura 28**

*Calificación sistema de compensación por área de trabajo.*



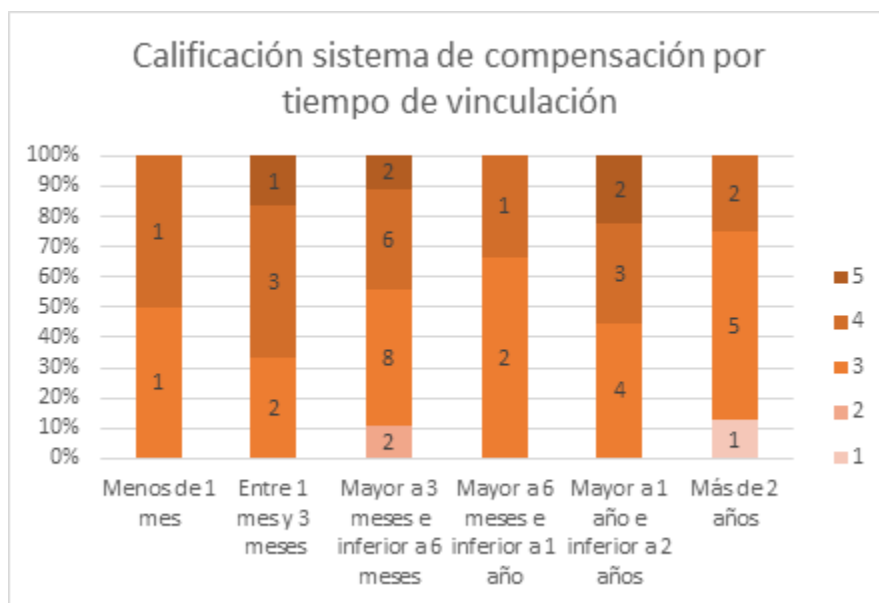
*Nota.* El gráfico presenta la calificación del sistema de compensación por área de trabajo, en una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

En este gráfico se nota una clara tendencia a la calificación de 3 (neutro), en todas y cada una de las áreas laborales.

**Figura 29**

*Calificación sistema de compensación por tiempo de vinculación.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación del sistema de compensación por tiempo de vinculación, en una valoración cuantitativa.

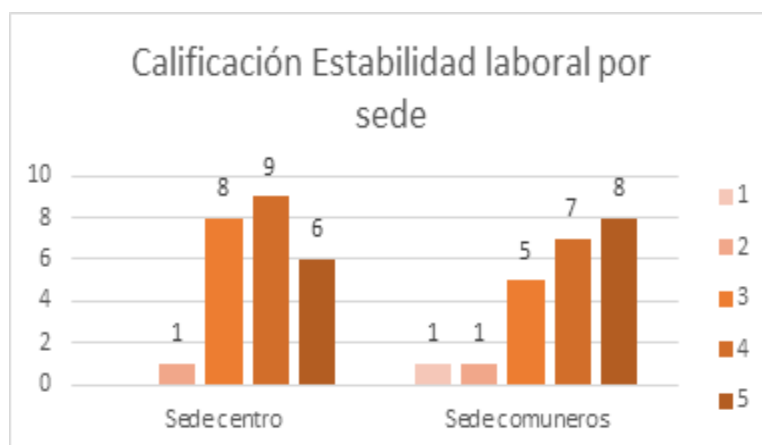
Al revisar la información teniendo en cuenta el tiempo de vinculación de los encuestados podemos notar que la mayor proporción de las categorías conformadas por empleados contratados durante más de 3 meses califican el sistema de compensación con el valor de 3 (neutro)

**Sección 4: Estabilidad laboral:** Al revisar la información diferenciando la sede donde el empleado desempeña sus labores se encuentra que, aunque no se presentan muchas diferencias quienes laboran

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 30**

*Calificación estabilidad laboral por sede.*

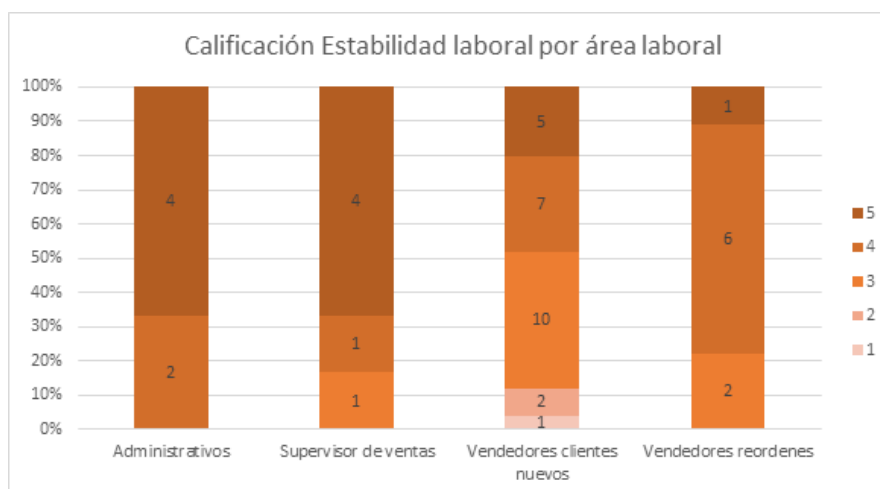


*Nota.* El gráfico presenta la calificación de la estabilidad laboral por sede con que cuenta la empresa, en una valoración cuantitativa.

Los siguientes datos muestran la calificación discriminada por los diferentes cargos que desempeñan los encuestados.

**Figura 31**

*Calificación estabilidad laboral por área de trabajo.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación de la estabilidad laboral por área de trabajo, en una valoración cuantitativa.

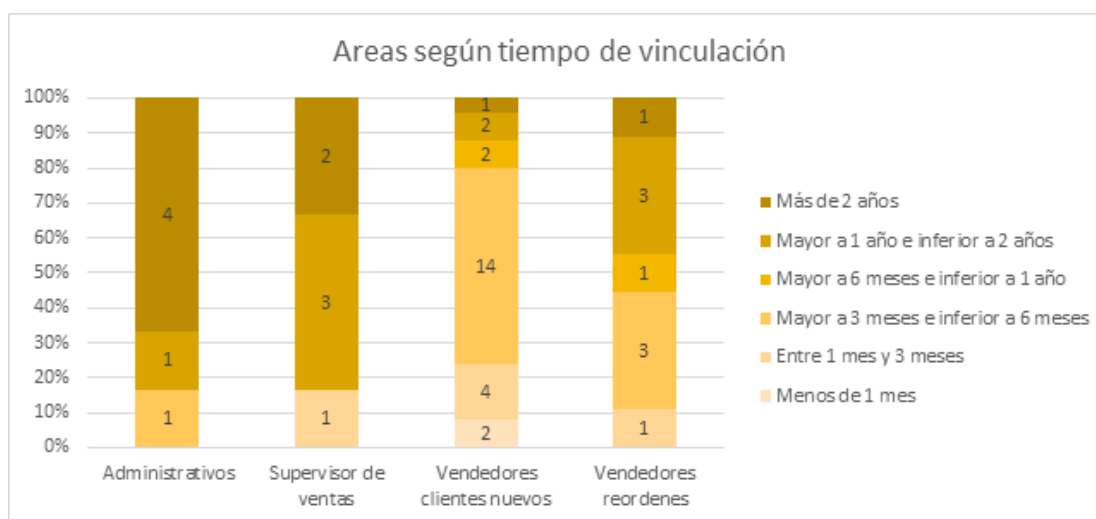
## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

A partir de esa información se observa que quienes ocupan los cargos administrativos y de supervisión de ventas son quienes mayor estabilidad laboral sienten calificándola en su mayoría con 5 (muy bueno). Quienes se desempeñan como vendedores de reordenes calificaron en su mayoría su estabilidad laboral con 4 (bueno) y quienes mayor percepción de mejora sienten son aquellos que ocupan el cargo de vendedores clientes nuevos al mostrar que su calificación tiende a 3 y es el único grupo que calificó la estabilidad laboral con 2 y 3.

Adicionalmente es de gran importancia tener en cuenta el tiempo de vinculación según los cargos de los encuestados obteniendo la siguiente información.

### Figura 32

*Tiempo de vinculación de las diferentes áreas de trabajo.*

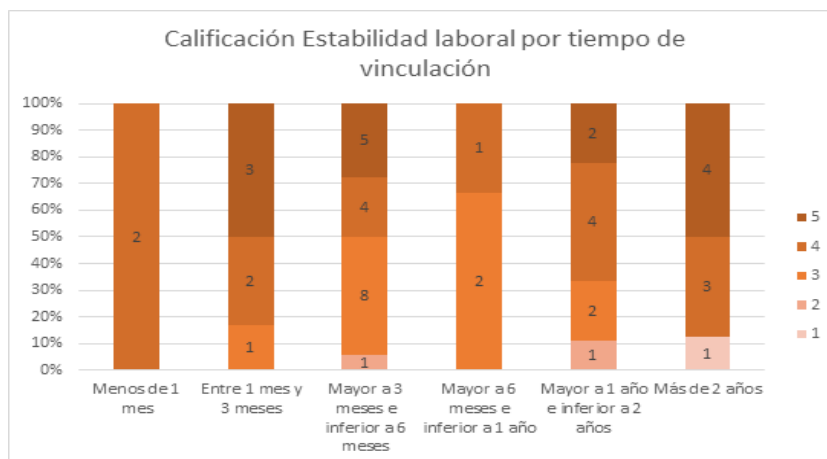


*Nota.* El gráfico presenta el tiempo de vinculación en las diferentes áreas de trabajo vs el tiempo de vinculación dentro de la empresa, en una valoración cuantitativa.

Se aprecia que la mayor parte de los empleados que más tiempo han trabajado con la compañía laboran en el área administrativa y que el 80% de los empleados que se desempeñan como vendedores clientes nuevos han estado vinculados con la organización menos de 6 meses.

**Figura 33**

*Calificación estabilidad laboral por tiempo de vinculación.*



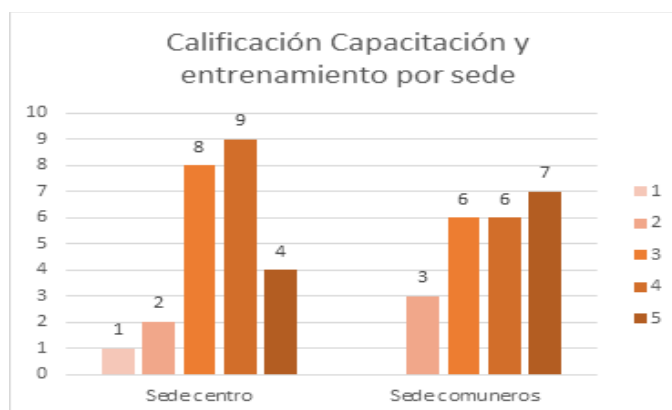
*Nota.* El gráfico presenta la calificación de la estabilidad laboral por tiempo de vinculación en la empresa, en una valoración cuantitativa.

Al visualizar la calificación de estabilidad laboral por tiempo de vinculación podemos notar que la totalidad de los empleados que menos tiempo han estado con la organización tienen una percepción de 4 (bueno).

**Sección 5: Capacitación y entrenamiento:** Al revisar las respuestas y diferenciarlas por sedes se obtuvo la siguiente información.

**Figura 34**

*Calificación capacitación y entrenamiento por sede.*



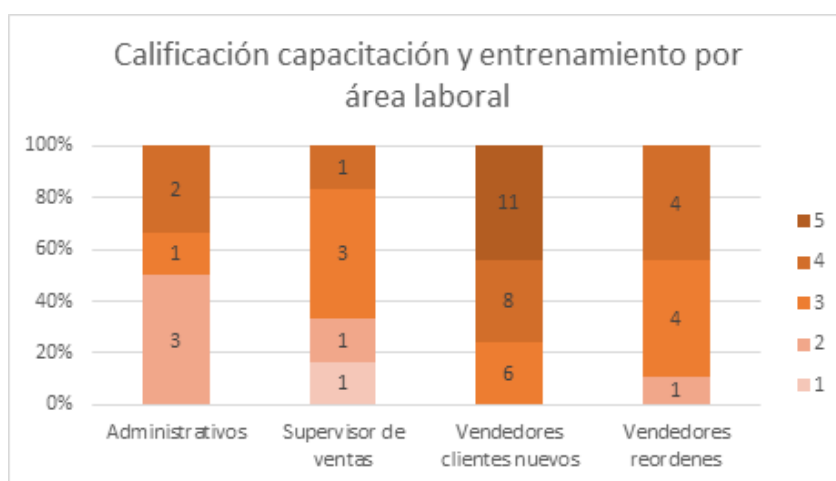
## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* El gráfico presenta la calificación en la capacitación y entrenamiento por sedes de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Se muestra una tendencia positiva en las respuestas de ambas sedes y no se puede notar gran diferencia en la percepción de la capacitación y entrenamiento entre las dos sedes de la organización. Sin embargo, el panorama cambia al diferenciar por el área de desempeño de los encuestados.

### Figura 35

*Calificación capacitación y entrenamiento por área de trabajo.*



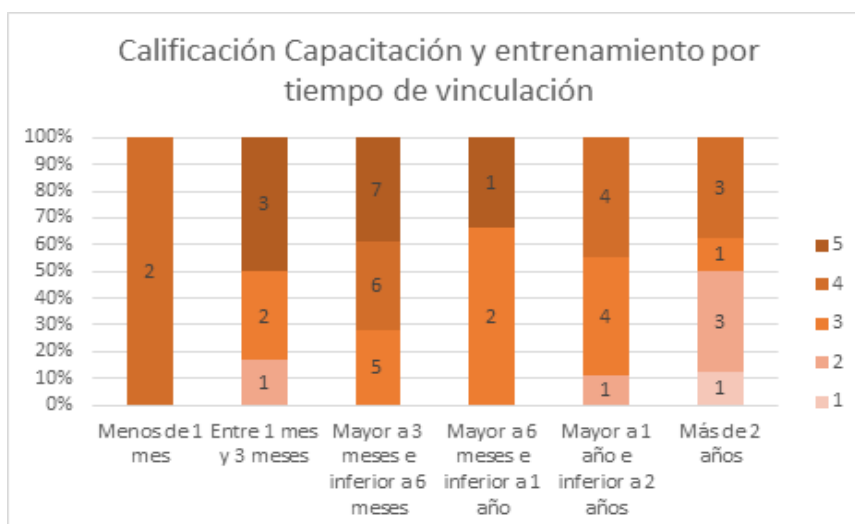
*Nota.* El gráfico presenta la calificación en la capacitación y entrenamiento por áreas de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Se puede notar que el personal administrativo es el más inconforme con la capacitación y entrenamiento recibidos con una calificación de 2 (malo), y el grupo conformado por los vendedores clientes nuevos se sienten en su mayoría muy satisfechos dada la tendencia a la calificación de 5 (muy bueno), los supervisores y los vendedores de reordenes tienden a la calificación de 3 (neutro).

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Figura 36**

*Calificación capacitación y entrenamiento por tiempo de vinculación.*



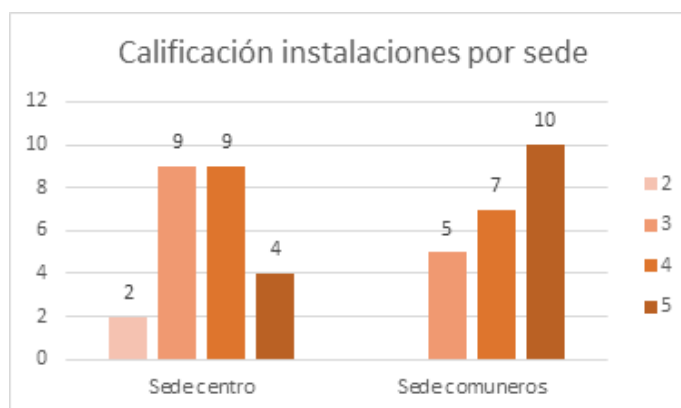
*Nota.* El gráfico presenta la calificación en la capacitación y entrenamiento por tiempo de vinculación en la empresa, en una valoración cuantitativa.

Al revisar la información según el tiempo de vinculación de los encuestados podemos notar que las personas que más tiempo se han trabajado con la organización conforman el grupo que mayor percepción de mejora percibe.

**Sección 6, Instalaciones.** De acuerdo con los datos recolectados se obtuvo lo siguiente:

**Figura 37**

*Calificación instalaciones por sede.*



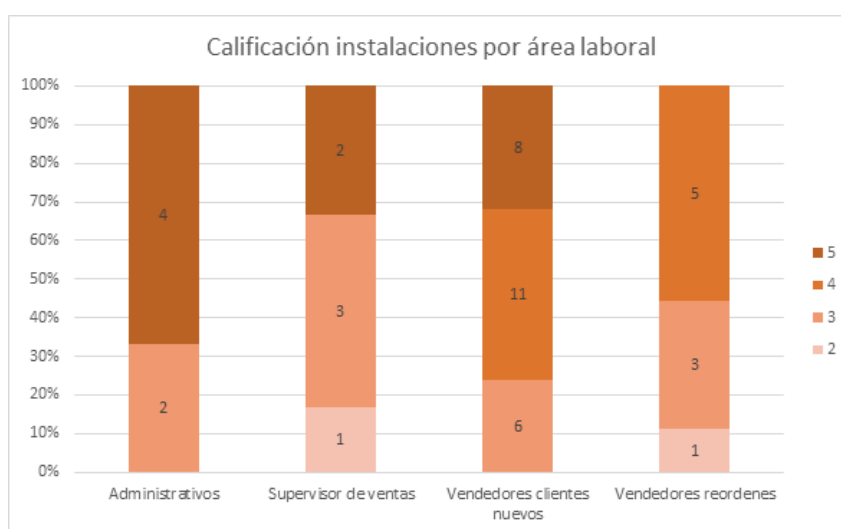
## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* El gráfico presenta la calificación de las instalaciones por sede de trabajo, en una valoración cuantitativa.

En esta gráfica se aprecia claramente que los trabajadores de la sede centro presentan mayor inconformidad que aquellos que se desempeñan en la sede comuneros.

### Figura 38

*Calificación instalaciones por área de trabajo.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación de las instalaciones por área de trabajo, en una valoración cuantitativa.

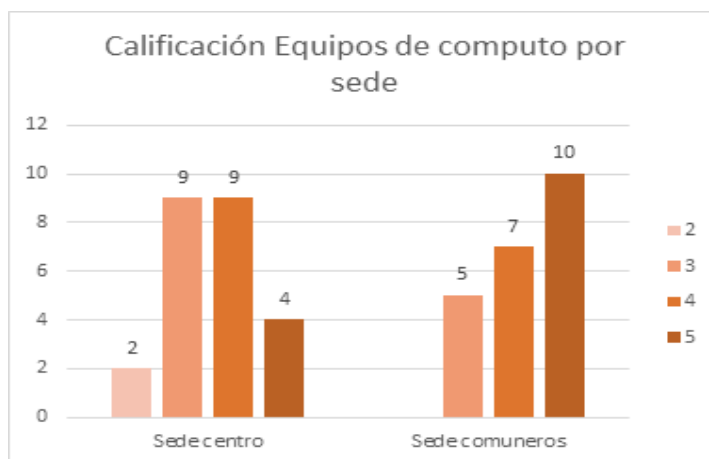
Si se diferencia las respuestas según el área laboral de los encuestados se aprecia que ninguno de los vendedores de reordenes calificó con 5 sus instalaciones de trabajo, ninguno de los supervisores ni los administrativos calificaron con 4 (bueno) el estado de sus instalaciones, la mayor parte de los vendedores clientes nuevos califican las instalaciones con 4 (bueno), la mayoría de los vendedores clientes nuevos dio una calificación de 4 (bueno), el grupo que mayor percepción de mejora tiene es el de los supervisores dado que el 66% de los integrantes de este grupo dio una calificación igual o inferior a 3 (neutro).

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Sección 7, Equipo de cómputo:** En la calificación general se puede notar 2 importantes tendencias, la primera hacía la calificación de 4 (bueno) y la segunda hacia la calificación de 3.

**Figura 39**

*Calificación equipo de cómputo por sede.*

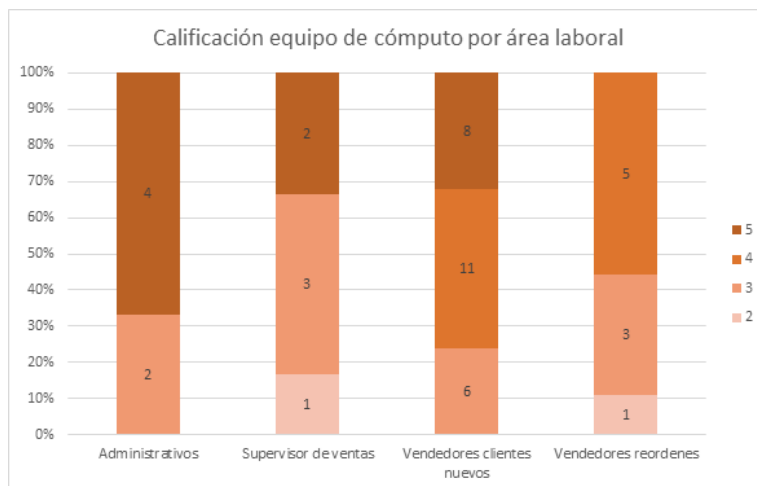


*Nota.* El gráfico presenta la calificación en equipos de cómputo por sede de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Al revisar la información diferenciando por sede se nota mucha mayor inconformidad en la sede centro respecto a los equipos que se utilizan.

**Figura 40**

*Calificación equipo de cómputo por área de trabajo.*



## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

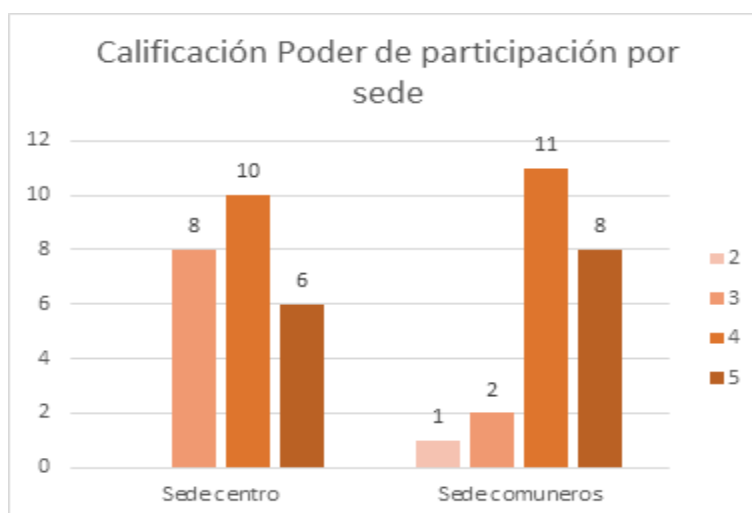
*Nota.* El gráfico presenta la calificación en equipos de cómputo por área de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Se aprecia que, aunque la mayoría vendedores de reordenes dieron una calificación de 4, ninguno de ellos dio una calificación de 5, cosa que si se puede apreciar en las demás categorías. Por otro lado, se puede notar que la mayoría de los administrativos se encuentran bastante conformes con el equipo proporcionado para sus labores. Adicionalmente 19 de los 26 vendedores de clientes nuevos dieron calificación superior a 3. El 50% de los supervisores dio una calificación igual o inferior a 3 (neutro).

**Sección 8: Poder de participación:** De manera general se ven percepciones positivas respecto a la participación de los encuestados ya que más del 70% de las respuestas corresponden a calificaciones de 4 y 5. Al revisar la información en cada una de las sedes se observan los siguientes datos:

### Figura 41

*Calificación poder de participación por sede.*



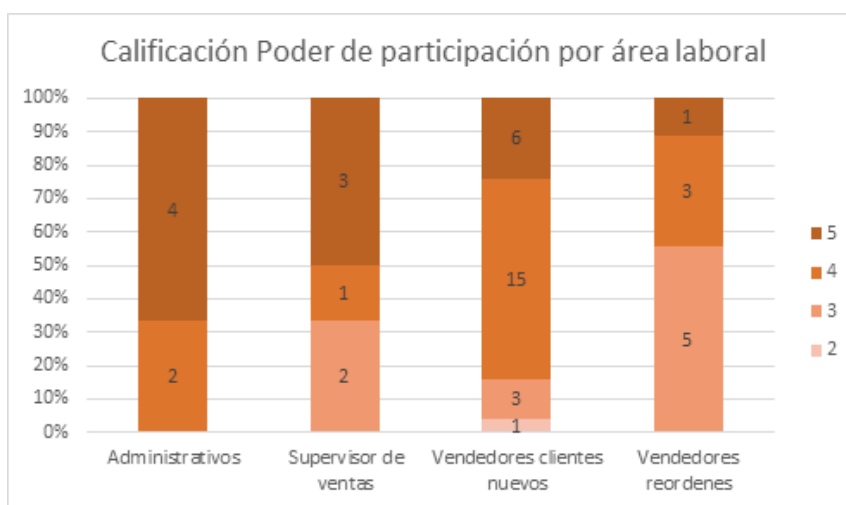
*Nota.* El gráfico presenta la calificación por poder de participación por sede de trabajo, en una valoración cuantitativa.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Se aprecian calificaciones positivas en ambas de las sedes, pero hay mayor disconformidad en la sede centro.

### Figura 42

*Calificación poder de participación por área de trabajo.*



*Nota.* El gráfico presenta la calificación por poder de participación por área de trabajo, en una valoración cuantitativa.

Al revisar las respuestas según el cargo de los participantes se puede notar que todos los administrativos dieron calificaciones superiores a 3, El grupo más disconforme es el de los vendedores de reordenes en donde 55% calificó con 3 (neutro) su poder de participación.

#### 4.4.2. Análisis cualitativo

**4.4.2.1 Matriz DOFA.** Con el apoyo de nuestra tutora y dado que no hay un enfoque basado en procesos no fue posible reunirnos con líderes de procesos, razón por la cual se solicitó asesoría de los 5 trabajadores que han permanecido más tiempo y han sido promovidos en la organización con el acompañamiento del gerente general de la empresa, teniendo en cuenta las observaciones y analizando los argumentos expuestos por los trabajadores, se realizó el análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas también conocido como matriz DOFA,

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

para el desarrollo de esta se utilizó el apoyo de otras dos metodologías. La primera de ellas es conocida como Perfil de Capacidad Interna o matriz PCI y la segunda de ellas es conocida como Perfil de Capacidades y Amenazas o matriz POAM en conjunto se usan para evaluar los diferentes factores internos y externos que pueden influir en la Organización.

Los formatos nombrados se diligenciaron en reunión presencial en la sede comuneros de la empresa con la presencia de los empleados mencionados, realizando diferentes conversaciones y debates donde cada uno de los presentes expuso los motivos por los cuales argumentan las respuestas en la evaluación en cada una de las metodologías (PCI y matriz POAM), para facilitar la ponderación de las respuestas se asignó un porcentaje a cada uno de los presentes de la siguiente manera: gerente general 35%, teniendo en cuenta que es el trabajador que más tiempo lleva en la organización y ha estado presente en la consolidación de la empresa y cada uno de los procesos que la conforman, a los otros 5 trabajadores de las diferentes áreas se les asignó el 13% y luego de obtener sus respuestas, se procedió a realizar la ponderación y los resultados obtenidos se presentan en las tablas presentadas a continuación.

Finalmente se analizó los resultados obtenidos en cada ítem, con el objetivo de tener una conclusión general de cada uno de los aspectos más relevantes en la organización en cuanto a los factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS.

**Tabla 2**

*Matriz PCI. Capacidad Directiva*

Capacidad directiva	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Misión				x			x		
Visión				x			x		
Objetivos					x		x		

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Capacidad directiva	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<i>Continuación Tabla 2</i>									
Metas, planes y políticas		x					x		
Imagen corporativa	x							x	
Control de gestión					x		x		
Comunicación			x				x		
Estrategias organizacionales					x			x	
Autoridad	x						x		
Manejo de teorías administrativas					x			x	
Estructura organizacional		x					x		
Coordinación e integración		x					x		
Niveles de responsabilidad social					x			x	
Conocimiento de procedimientos y procesos					x			x	
Conocimiento de funciones					x			x	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		x						x	
Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa			x					x	
Agresividad para enfrentar la competencia	x							x	
Toma de decisiones			x				x		
Liderazgo		x						x	
Motivación a trabajadores		x					x		
Preparación profesional				x					x
Integridad y ética		x						x	

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en su capacidad directiva.

**Tabla 3**

*Matriz PCI. Capacidad Tecnológica y de Infraestructura.*

Capacidad tecnológica y de infraestructura	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de tecnología utilizada en los proyectos		x						x	
Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización					x				x
Capacidad de innovación			x						x
Efectividad en los procesos y la entrega						x	x		
Valor agregado en los productos		x						x	
Desarrollo web	x							x	
Vanguardia tecnológica		x							x
Maquinaria y equipos eficientes					x				x

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en capacidad tecnológica y de infraestructura.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**Tabla 4***Matriz PCI. Capacidad de talento humano.*

Capacidad del talento humano	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad y desarrollo del manual de funciones				x					x
Departamento de personal					x				x
Evaluación de desempeño			x						x
Nivel académico						x			x
Experiencia laboral			x					x	
Estabilidad laboral			x					x	
Rotación de personal						x		x	
Ausentismo		x						x	
Sentido de pertenencia y compromiso		x						x	
Motivación en el trabajo			x					x	
Nivel de remuneración		x						x	
Accidentalidad	x								x

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en capacidad tecnológica y de infraestructura.

**Tabla 5***Matriz PCI. Capacidad financiera.*

Capacidad financiera	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Recursos existentes disponibles			x					x	
Estado de pérdidas y ganancias		x						x	



## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en capacidad competitiva.

**Tabla 7**

*Matriz POAM. Factores económicos*

Factores económicos	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Situación económica del país					x			x	
Los aportes de otros países a la actividad				x					x
Creación de nuevos impuestos					x			x	
Políticas fiscales					x			x	
Políticas bancarias						x			x
Estabilidad de política cambiaria					x			x	
Política laboral			x						x
Expectativa de crecimiento real del PIB					X			X	

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en sus factores económicos.

**Tabla 8**

*Matriz POAM. Factores políticos.*

Factores políticos	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Descoordinación entre los frentes políticos, económicos y social					x				x
Falta de madurez de la clase política del país					x			x	
Falta de credibilidad de algunas instituciones del estado				x				x	

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Factores políticos	Oportunidad			Amenazas			Impacto			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<i>Continuación Tabla 8</i>										
Desplazamiento y cooperación internacional		x							x	

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en sus factores políticos.

**Tabla 9**

*Matriz POAM. Factores sociales.*

Factores sociales	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Paz social						x			x
Incremento del índice de desempleo		x							x
Incremento del índice delincencial						x			x
Debilidad estructural del sistema educativo						x			x
Política salarial		x							x

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en sus factores sociales.

**Tabla 10**

*Matriz POAM. Factores geográficos.*

Factores geográficos	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de la infraestructura vial terrestre y aérea		x							x
Condiciones climáticas y ambientales			x						x
Riesgo sísmico						x			x

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en sus factores geográficos.

**Tabla 11**

*Matriz POAM. Factores competitivos.*

Factores competitivos	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nuevos competidores					X			X	
Rotación de talento humano			X					X	

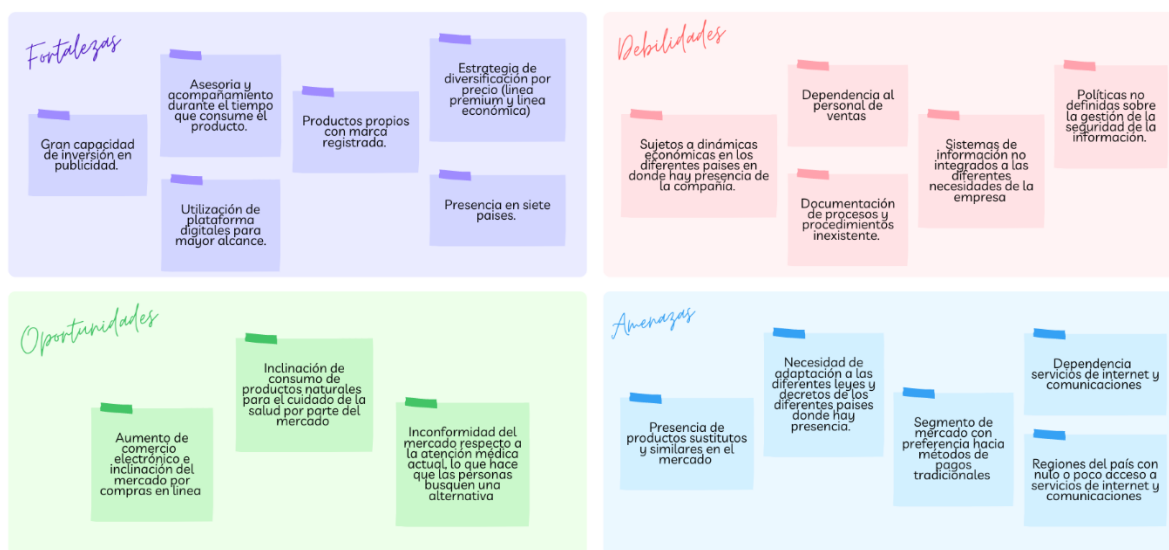
*Nota.* Esta tabla muestra factores internos y externos que afectan actualmente a FSA NATURAL SAS., en sus factores competitivos.

**Figura 43**

*Análisis DOFA de FSA NATURAL SAS.*

## Análisis DOFA

EMPRESA FSA NATURAL SAS



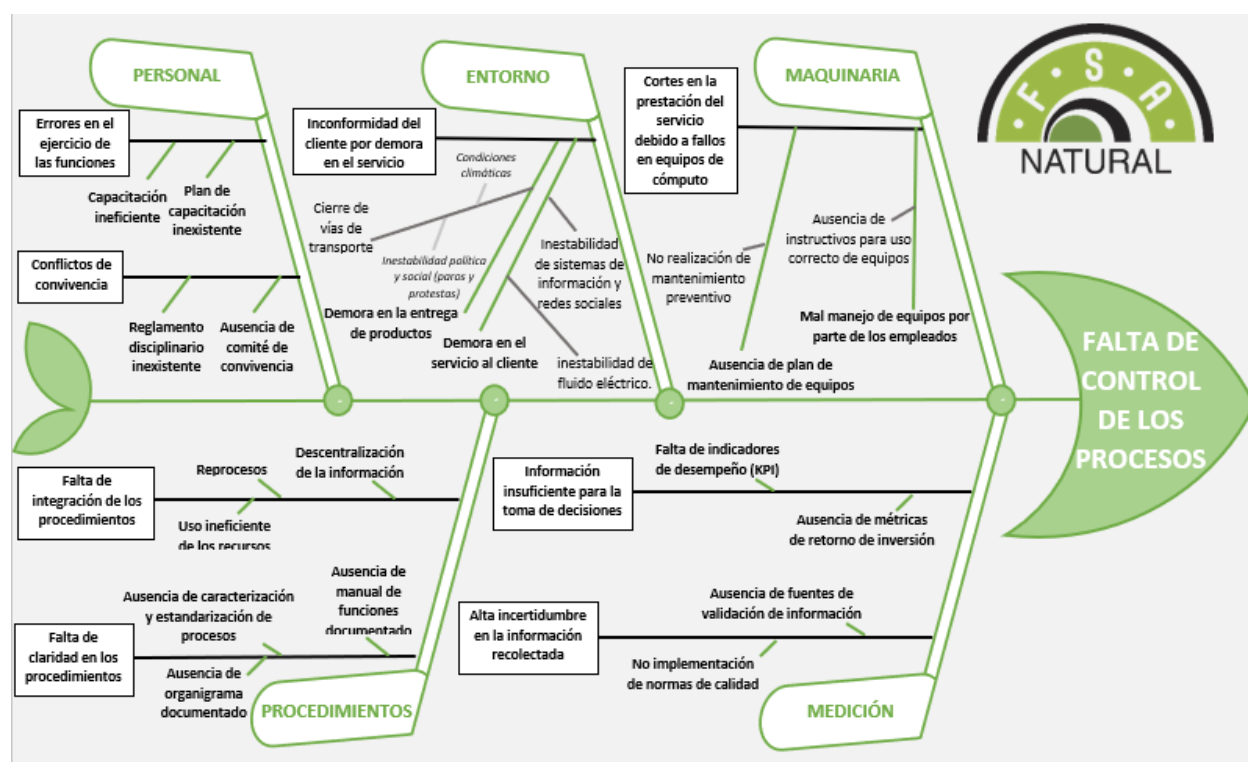
*Nota.* En la figura se muestra factores internos y externos analizados desde la matriz DOFA y que afectan actualmente a la empresa FSA NATURAL SAS.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**4.4.2.1 Ishikawa (Diagrama Causa – Efecto).** Por medio de las visitas realizadas a la organización y charlas con los funcionarios y directivos se desarrolló el análisis de causa y efecto con la finalidad de identificar las razones principales de las diferentes problemáticas mencionadas y así poder enfocarse en las mismas durante todo el planteamiento de la metodología de este plan de mejoramiento, los ejes de análisis de esta herramienta son: personal, entorno, maquinaria, procedimientos y medición. En la siguiente figura podemos observar el diagrama realizado.

**Figura 44**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* En la figura se muestra el diagrama Ishikawa realizados para la empresa FSA NATURAL SAS, bajo el análisis de causa-efecto.

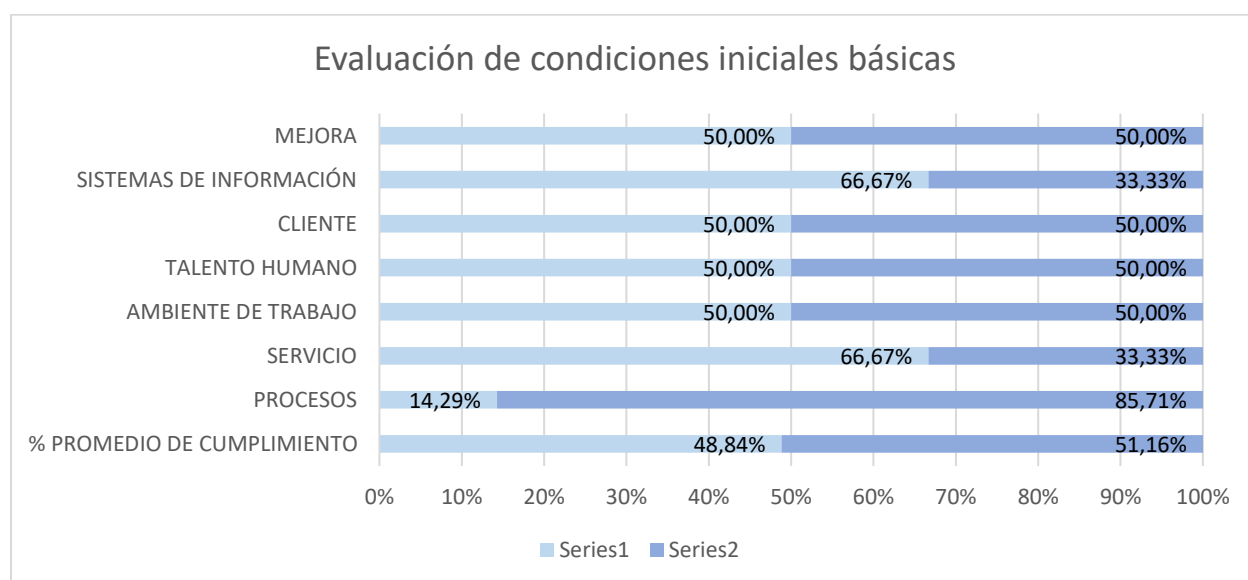
**4.4.2.2 Evaluación de condiciones iniciales.** Continuando con el proceso de recolección de información se utilizó la metodología conocida como Evaluación de Condiciones Iniciales

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

propuesta en el libro “Modelo para mejoramiento de los procesos de prestación de servicios: caso clínicas y hospitales”. Esta herramienta propone una lista de chequeo (Apéndice B) detallada en la cual se evalúan 7 aspectos de la organización (Mejora continua, Sistemas de información, clientes, talento humano, ambiente de trabajo, servicio y procesos. Según los resultados de dicho chequeo se puede dar una calificación de cumplimiento de requisitos en cada una de las áreas, a continuación, los resultados de la aplicación.

### Figura 45

*Evaluación de condiciones iniciales básicas.*



*Nota.* El gráfico presenta la evaluación de condiciones iniciales básicas donde se evaluaron 7 aspectos dentro de la empresa FSA NATURAL SAS.

Como se puede apreciar las condiciones de los procesos de la organización requiere atención urgente dado que tiene un porcentaje de cumplimiento inferior al 15% lo cual era de esperar dado que no se cuenta con documentación ni métricas de estos, adicionalmente ninguno de los factores obtuvo una calificación de cumplimiento superior al 67% y solo los factores de

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

sistemas de información y servicio pudieron superar el 50% de cumplimiento mostrando aún más necesidad de la intervención en la organización.

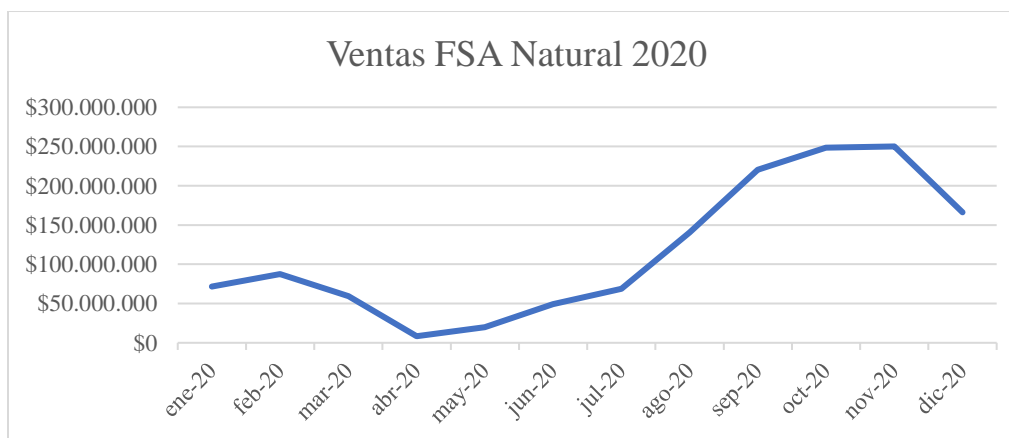
### 4.4.3. Análisis cuantitativo

**4.4.3.1 Financiero y Ventas.** De acuerdo con la información entregada por la empresa, en el año 2020 la empresa fue afectada significativamente en el primer semestre del año por la situación de pandemia dado que fue necesaria la implementación de trabajo desde casa el cual no dio los resultados esperados.

En el segundo semestre del año la empresa recibió una inyección de capital en el mes de junio, con el objetivo de lanzar una línea económica y más accesible, lanzando nuevos productos al mercado, los cuales se enfocaron en la situación de pandemia, adicionalmente en este mes se permitió la reincorporación a trabajo desde la oficina teniendo en cuenta todas las medidas de bioseguridad establecidas por el gobierno. A continuación, se presenta la variación de las ventas de la empresa durante el año 2020, en el cual se evidencia lo mencionado anteriormente teniendo su mes más crítico en abril y mayo del 2020 y se observa la recuperación a partir del mes de julio superando incluso los meses anteriores tales como enero y febrero.

#### Figura 46

*Ventas FSA NATURAL SAS AÑO 2020.*



## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

*Nota.* El gráfico presenta el análisis de las ventas que tuvo la empresa FSA NATURAL SAS en el año 2020.

**4.4.3.2 Indicadores de Gestión.** Actualmente la organización no cuenta con indicadores de desempeño establecidos y documentados, sin embargo, la división de ventas es la única división que realiza seguimiento al desempeño de sus labores dado que el salario de los vendedores está directamente relacionado con el valor de sus ventas y las comisiones provenientes de estas como se muestra a continuación:

**VENEDORES CLIENTES NUEVOS:** Los grupos de ventas que tratan clientes nuevos no manejan un salario fijo, se les asigna un bono de asistencia semanal de \$50.000 pesos, teniendo en cuenta que su salario está directamente relacionado con las ventas que cada vendedor realice y los pagos se realizan de manera semanal con la siguiente tabla:

**Tabla 12**

*Comisiones vendedores de clientes nuevos.*

<b>TABLA SEMANAL VENEDORES CLIENTES NUEVOS</b>		
<b>VENTAS EN USD</b>	<b>BONO ADICIONAL</b>	<b>COMISIÓN (%)</b>
<b>\$0 - \$300</b>	\$ -	5%
<b>\$301 - \$600</b>	\$ 100.000	10%
<b>\$601 - \$900</b>	\$ 150.000	11%
<b>\$901 - \$1200</b>	\$ 200.000	12%
<b>\$1201 - \$1500</b>	\$ 250.000	13%
<b>\$1501 - \$1800</b>	\$ 300.000	14%
<b>\$1801 - \$2100</b>	\$ 350.000	15%
<b>2101 EN</b>	\$ 400.000	16%
<b>ADELANTE</b>		

*Nota.* Esta tabla muestra las comisiones de los vendedores y su bono adicional de acuerdo con el porcentaje pactado por las ventas.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**SUPERVISORES:** Los supervisores de cada sala tienen contrato laboral con sus respectivas prestaciones sociales, adicionalmente manejan una tabla de incentivos por el cumplimiento de metas:

**Tabla 13**

*Comisiones semanales supervisores de ventas.*

<b>TABLA DE COMISIONES PARA SUPERVISORES SEMANAL</b>	
<b>VENTAS EN USD</b>	<b>BONO DE VENTAS</b>
<b>\$3000 - \$4999</b>	\$ 150.000
<b>\$5000 - \$7999</b>	\$ 300.000
<b>\$8000 - \$9999</b>	\$ 600.000
<b>\$10000 en adelante</b>	\$ 900.000

*Nota.* Esta tabla muestra las comisiones de los supervisores y su bono adicional de acuerdo con el porcentaje pactado por las ventas

**VENDEDORES REORDENES Y SEGUIMIENTO.** Los vendedores que realizan seguimiento a los clientes y sus respectivas reordenes manejan un contrato laboral con la empresa y su respectivo salario base, adicionalmente por el cumplimiento de metas quincenales se les ofrecen incentivos económicos presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 14**

*Comisiones quincenales vendedores clientes frecuentes.*

<b>TABLA DE COMISIONES PARA VENDEDORES REORDENES QUINCENAL</b>	
<b>RANGO DE VENTAS</b>	<b>BONO EN PORCENTAJE SOBRE VENTAS</b>
<b>\$1500 - \$2000</b>	1.5%
<b>\$2001 - \$2500</b>	2%
<b>\$2501 - \$3000</b>	3%

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

<b>TABLA DE COMISIONES PARA VENEDORES REORDENES QUINCENAL</b>	
<b>RANGO DE VENTAS</b>	<b>BONO EN PORCENTAJE SOBRE VENTAS</b>
<b>\$3001 - \$3500</b>	4%
<b>\$3501 - \$4000</b>	6%
<b>\$4001 - \$4500</b>	8%
<b>\$4501 EN ADELANTE</b>	10%

*Nota.* Esta tabla muestra las comisiones de los vendedores de acuerdo con las reordenes quincenalmente y su bono en porcentaje sobre las ventas.

Teniendo en cuenta la información anterior se evidencia que para la empresa es indispensable llevar un riguroso control de ventas semanales y quincenales, pues el paso de su personal se realiza en base a esas ventas.

A partir de la información recolectada y su respectivo análisis se llega a las siguientes conclusiones de acuerdo con el diagnóstico inicial realizado en la empresa FSA NATURAL SAS.

La empresa no maneja un enfoque basado en procesos que le permita tener control o estandarización de sus operaciones y a su vez genera confusión en la realización de las operaciones, no se cuenta con caracterización de procesos, manual de funciones, diagramas de flujo de procedimientos, organigrama documentado ni plan de capacitación.

En la organización no se tiene un plan de capacitación que permita que los empleados realicen exitosamente las actividades evitando demoras, errores, malas experiencias y reprocesos.

Únicamente en el área de ventas se han implementado indicadores de desempeño provocando que no se tenga medidas o información que permita a la gerencia realizar una toma

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

de decisiones clara y objetiva. A pesar de que la utilización de equipos de cómputo es vital en las operaciones diarias, no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo ni correctivo de estos.

### 5. Plan de mejoramiento

Una vez realizado el diagnóstico presentado en los capítulos anteriores y con base a los hallazgos de este, se realizó una reunión con la tutora y la gerencia de la empresa FSA NATURAL SAS con el fin de entregar los resultados y el análisis obtenido; en medio de esta reunión se definieron 2 problemáticas generales: la primera abarca el plan de mejoramiento documental (Ver Tabla 15) y la segunda el plan de mejoramiento de procesos críticos (Ver Tabla 16).

**Tabla 15**

*Plan de Mejoramiento Documental*

Hallazgo	Área	Propuesta de mejoramiento	Actividades de la propuesta	Responsable	Recursos y talento requerido
<b>Ausencia de mapa de procesos</b>	Administrativa	Realización de mapa de procesos de FSA Natural S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación preliminar de procesos de la organización.</li> <li>- Realización de reuniones con líderes de la organización que permita una mejor comprensión de las actividades</li> <li>- Clasificación de los procesos identificados</li> <li>- Realización de mapa de procesos de F.S.A. Natural S.A.S</li> <li>- Presentación de mapa de procesos realizado a la gerencia de F.S.A. Natural S.A.S.</li> </ul>	Practicantes	<p><b>Tiempo:</b> 2 semanas</p> <p><b>Equipo:</b> equipos de computo</p> <p><b>Talento:</b> Líder de proceso</p>
		Elaboración de guía de procedimientos claves para	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de actividades críticas.</li> <li>- Diseño de plantilla guía para descripción procedimientos.</li> <li>- Reuniones con personal.</li> </ul>		Practicantes

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Hallazgo	Área	Propuesta de mejoramiento	Actividades de la propuesta	Responsable	Recursos y talento requerido
<b>críticas de la organización</b>		actividades críticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diligenciamiento de la plantilla con la información recolectada en las reuniones.</li> <li>- Presentación de la guía de procedimientos clave realizada a la gerencia de FSA Natural S.A.S.</li> </ul>		

*Continuación tabla 15. Tabla Plan de Mejoramiento Documental*

Hallazgo	Área	Propuesta de mejoramiento	Actividades de la propuesta	Responsable	Recursos y talento requerido
<b>Ausencia de caracterización de procesos</b>	Administrativa	Realización de caracterización de procesos de FSA Natural S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de plantilla de caracterización de procesos</li> <li>- Reuniones con líder de proceso correspondiente</li> <li>- Recolección de información necesaria para caracterización de procesos</li> <li>- Diligenciamiento de plantilla de caracterización de procesos con personal.</li> <li>- Documentación de caracterización de procesos</li> </ul>	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 1 mes  <b>Equipo:</b> 2 equipos de computo  <b>Talento:</b> Líder del proceso
<b>No estandarización de procesos</b>	Administrativa	Elaboración de diagramas de flujo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de plantilla guía</li> <li>- Realización de reuniones con líder de proceso correspondiente</li> <li>- Diligenciamiento de plantilla guía</li> <li>- Reunión de presentación a la gerencia de los diagramas de flujo realizados</li> <li>- Difusión de los diagramas de flujo realizados</li> <li>- Documentación de los diagramas</li> </ul>	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 3 semanas  <b>Equipo:</b> 2 equipos de computo  <b>Talento:</b> Líder del proceso
<b>Ausencia de organigrama</b>	Talento humano	Realización de organigrama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de cargos</li> <li>Definición de autoridad de los cargos</li> <li>Documentación de organigrama</li> </ul>	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 1 semana <b>Equipo:</b> 2 equipos de computo

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

					<b>Talento:</b> Gerente
<b>Ausencia de perfiles de cargo</b>	Talento humano	Realización de perfiles de cargo	Diseño de plantilla guía de perfil de cargo. Identificación de cargos. Diligenciamiento de plantilla. Presentación de perfiles de cargo a la gerencia. Documentación de perfiles de cargo	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 2 semanas <b>Equipo:</b> 2 equipos de computo <b>Talento:</b> Gerente

*Nota.* Esta tabla muestra el plan de mejoramiento planteado para la empresa FSA NATURAL SAS desde su base documental.

**Tabla 16**

*Plan de Mejoramiento de Procesos Críticos*

Hallazgo	Área	Propuesta de mejoramiento	Actividades de la propuesta	Responsable	Recursos y talento requerido
<b>Diligenciamiento manual del reporte de ventas poco legible</b>	Ventas y facturación	Realización digital del reporte de ventas a través de un formato de excel	- Identificación de aspectos claves para el diseño de la plantilla de reporte de ventas - Diseño de la plantilla en Excel	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 1 semanas <b>Equipo:</b> equipos de computo
<b>Diligenciamiento manual del reporte de ventas poco legible</b>	Ventas y facturación	Realización digital del reporte de ventas a través de un formato de excel	- Presentación de la plantilla del reporte de ventas al tutor y la gerencia para la aprobación - Capacitación a los supervisores de venta para el correcto diligenciamiento de la plantilla y entrega de documento guía	Practicantes	<b>Talento:</b> Líder de proceso
<b>Carencia de reportes e informes de ventas actualizados</b>	Planeación y gerencia	Reporte de ventas por vendedor y por grupo diario	- Listado de agentes teleoperadores por grupo - Reporte de ventas diario diligenciado digitalmente - Enlazar reporte de ventas con el listado de agentes teleoperadores por grupo - Presentación del reporte detallado a la gerencia de FSA Natural S.A.S.	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 2 semanas <b>Equipo:</b> equipos de computo <b>Talento:</b> Líder de proceso

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

<b>Retraso en la liquidación de nómina manual</b>	Gestión contable de la liquidación de nómina y recibos de pago	Automatización de la planilla de liquidación de nómina y recibos de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de formato de comisiones semanales y recibos de pago</li> <li>- Sumatoria de ventas por agente teleoperador de ventas y por grupo</li> <li>- Calcular el total de comisiones ganadas de acuerdo con cada una de las tablas correspondientes</li> </ul>	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 2 semanas <b>Equipo:</b> equipos de computo <b>Talento:</b> Líder de proceso
---	--	--	--	--------------	---

Continuación tabla 16. *Tabla Plan de Mejoramiento de Procesos Críticos*

Hallazgo	Área	Propuesta de mejoramiento	Actividades de la propuesta	Responsable	Recursos y talento requerido
<b>Diligenciamiento manual del reporte de ventas poco legible</b>	Ventas y facturación	Realización digital del reporte de ventas a través de un formato de excel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar revisión de novedades como descuentos y anticipos para los trabajadores y diligenciarlos en el formato de nómina</li> <li>- Verificación de la información de los recibos de pago generados con la información anterior</li> </ul>	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 1 semanas <b>Equipo:</b> equipos de computo
<b>Demora en la distribución manual de prospectos a los agentes teleoperadores de venta</b>	Marketing y publicidad	Organización de la información de forma digital que optimice su diligenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de plantilla para envío de clientes</li> <li>- Listado de la cantidad de campañas publicitarias activas</li> <li>- Cantidad diaria de clientes obtenidos por campaña publicitaria</li> <li>- Listado diario de agente teleoperadores activos</li> <li>- Asignación prospectos a los agentes teleoperadores activos</li> <li>- Cantidad gastado en cada campaña publicitaria</li> </ul>	Practicantes	<b>Tiempo:</b> 1 semanas y media <b>Equipo:</b> equipos de computo <b>Talento:</b> Líder de proceso

*Nota.* Esta tabla muestra el plan de mejoramiento planteado para la empresa FSA NATURAL

SAS desde los procesos críticos identificados en el diagnóstico inicial.

## **6. Implementación Plan de Mejoramiento**

### **6.1. Realización de mapa de procesos**

#### ***6.1.1. Identificación preliminar de procesos de la organización***

Como preparación para las reuniones con líderes de procesos y con base a la información recolectada anteriormente, durante el proceso de diagnóstico se realizó la identificación de los procesos más relevantes. Los procesos identificados en esta revisión fueron los siguientes:

- Facturación
- Capacitación
- Compras
- Despachos
- Marketing
- Mantenimiento
- Reordenes
- Atención al cliente
- Soporte
- Gestión administrativa
- Talento humano

#### ***6.1.2. Realización de reuniones con líderes de la organización***

- Planeación
  - Planeación estratégica
  - Proyección
  - Diseño e Innovación
- Gerencia

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- Dirección de producto
- Dirección organizacional
- Dirección administrativa
- Políticas organizacionales
- Gestión de calidad
- Seguimiento de procesos
- Evaluación de desempeño
- Control interno
- Mercadeo y publicidad
- Promoción y divulgación
- Posicionamiento de productos en el mercado
- Presencia en redes sociales
- Ventas
- Contacto con prospectos
- Cierre de ventas
- Asesoría a clientes
- Facturación
- Despacho
- Seguimiento de envíos
- Notificación y solución de novedades de envío
- Gestión administrativa
- Mantenimiento y reparaciones
- Gestión financiera

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- Contabilidad
- Gestión de adquisiciones
- Gestión de talento humano
- Reclutamiento
- Contratación
- Capacitación
- Seguridad y salud en el trabajo
- Gestión de inventarios
- Revisión e informe de niveles de inventario
- Solicitud de abastecimiento
- Servicio al cliente

### PQRS

#### **6.1.3. Realización de mapa de procesos**

**6.1.3.1 Clasificación de los Procesos Identificados.** Una vez profundizado el conocimiento acerca de los diferentes procesos y en relación con el objetivo de la empresa y su estrategia se realizó la siguiente clasificación de los procesos de acuerdo con la clasificación presentada en la sección 3.2.5 del presente documento:

- Procesos estratégicos
- Planeación
- Gerencia
- Procesos de evaluación
- Gestión de calidad
- Procesos misionales

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- Mercadeo y publicidad
- Ventas y Facturación
- Despacho
- Procesos de apoyo
- Gestión contable
- Gestión administrativa
- Gestión de talento humano
- Servicio al cliente

Una vez clasificados los procesos se procedió a plasmar esta organización obteniendo como resultado la Figura 47 donde se puede apreciar de una forma más amigable el mapa de proceso.

**Figura 47**

*Mapa de Procesos de FSA NATURAL SAS*



*Nota.* En la figura se muestra el mapa de procesos de la empresa FSA NATURAL SAS desde su sistema de calidad.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

### ***6.1.4. Presentación de mapa de procesos realizado a la gerencia de FSA NATURAL SAS***

Tras la elaboración de este documento (Apéndice 3), se realizó una reunión presencial donde se presentaron las diferentes motivaciones para la organización de los procesos a las directivas, en esta reunión se solucionaron dudas e inquietudes respecto a la inclusión de las diferentes actividades de la organización en cada una de las clasificaciones que se pueden apreciar en el documento, dando como resultado de la reunión la aprobación del documento aquí expuesto.

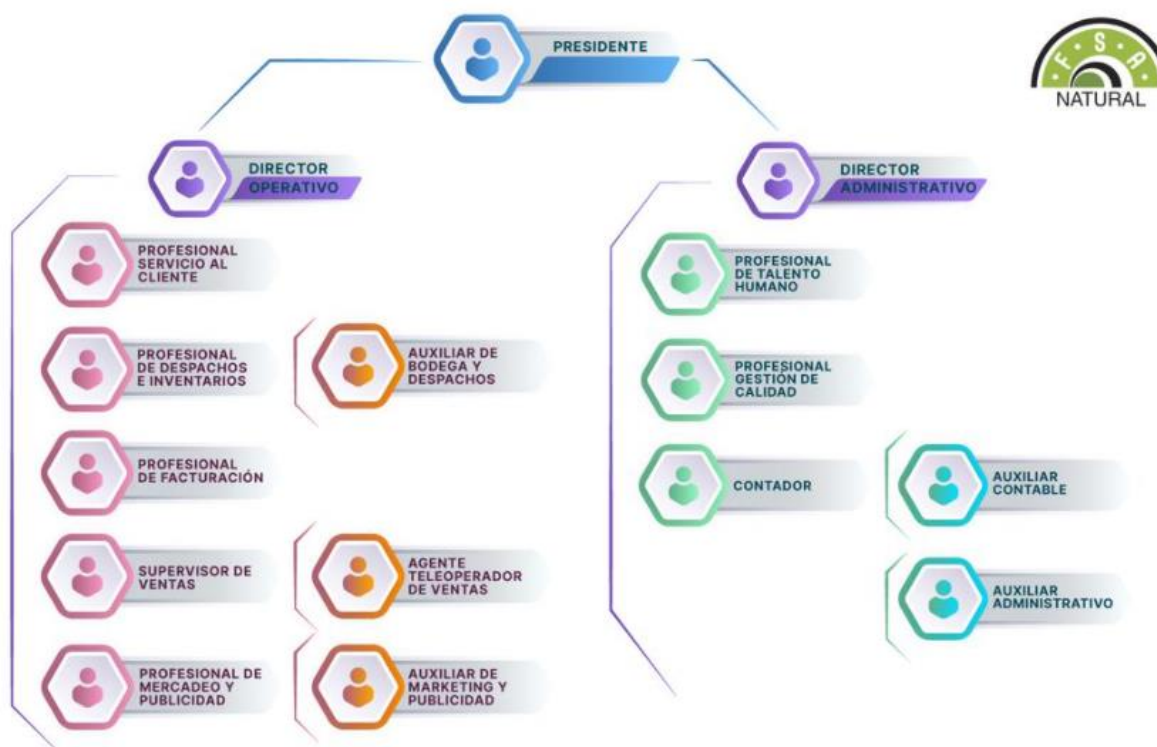
## **6.2. Elaboración de organigrama**

### ***6.2.1. Identificación de cargos***

Para poder continuar con los siguientes elementos de implementación del plan de mejoramiento se procedió a la realización de la elaboración de organigrama iniciando con la identificación de cargos la cual se caracterizó por la realización de reuniones con los colaboradores de la organización los cuales al no tener un cargo definido en ocasiones realizaban actividades de manera transversal participando así de diferentes procesos y niveles de subordinación, la base fundamental para la realización de esta identificación y clasificación fue el mapa de procesos dado que este dio el marco de referencia para poder clasificar las actividades de manera general en cada uno de los procesos, actividades que posteriormente se plasmaron en la debida caracterización de los procesos

### ***6.2.2. Aprobación y documentación de organigrama***

En la siguiente figura se visualiza la estructura presentada en reunión presencial a la junta directiva de la organización dándose como aprobada y definida

**Figura 48***Organigrama de FSA NATURAL SAS*

*Nota.* En la figura se muestra el organigrama de la empresa FSA NATURAL SAS.

### 6.3. Realización de caracterización de procesos

#### 6.3.1. Diseño de plantilla de caracterización de procesos

Para la elaboración de la plantilla adecuada para la caracterización de procesos de la organización se realizó recolección de información preliminar de las actividades de la organización y búsqueda de diferentes bibliografías con la finalidad de seleccionar las características más pertinentes para la organización, por lo tanto, a continuación, se da a conocer el diseño seleccionado, en el cual se plasman los siguientes atributos de los procesos:

- **Objetivo:** En este campo se describe con claridad el propósito del proceso

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- **Alcance:** En esta sección se da claridad a la cobertura de las actividades que se realizan en la ejecución de este proceso
- **Procesos proveedores:** Apartado en el que se hace mención a todos los procesos que proveen de información o documentos y que son necesarios para la ejecución de las actividades
- **Entradas:** Nombra específicamente la información o documentos necesarios para la realización de las actividades
- **Actividades:** Hace referencia a las actividades que se realizan en el proceso y las clasifica según pertenezcan al planear, hacer, verificar o actuar del proceso
- **Responsable(s):** Menciona el cargo específico de la persona que se encargará de las actividades nombradas
- **Salidas:** Menciona el producto o resultado de la realización de las actividades del proceso
- **Seguimiento y monitoreo:** Nombra los métodos de control y observación del proceso
- **Recursos físicos:** Se refiere a los elementos físicos utilizados en la realización de las actividades
- **Software:** Hace referencia a los programas informáticos o plataformas web utilizadas en la realización del proceso
- Indicadores asociados
- **Autoridad / Responsable:** Hace referencia a la persona encargada de realizar la medición del indicador
- **Tipo de indicador:** Hace referencia a si hace parte de los indicadores de rendimiento o a los indicadores de resultados
- **Índice** Se refiere a la forma de medición


## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- Método de evaluación: Hace referencia a la forma de evaluación de los resultados del indicador
- Frecuencia de medición: Establece la periodicidad de la realización de las mediciones

Estos campos están organizados de la siguiente manera

**Figura 49**

*Plantilla Caracterización de Procesos*

	Clasificación del procesos				Código: CAR.00	
	Caracterización de proceso de Mercadeo y Publicidad				Versión 1 Pág. 1 de n	
Objetivo						
Alcance						
<b>Proveedor(es)</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Salidas</b>		
		Planear, Hacer, Verificar, Actuar				
<b>Seguimiento y monitoreo de procesos</b>		<b>Recursos físicos</b>	<b>Software</b>			
•		•	•			
<b>Autoridad / Responsable</b>	<b>Indicadores asociados</b>				<b>Evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>
	<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Índice</b>			
					Bueno	
					Regular	
					Malo	

*Nota.* En la figura se muestra la planilla diseñada para la caracterización de los procesos de la empresa FSA NATURAL SAS desde su sistema de calidad.

### 6.3.2. Recolección y clasificación de información de actividades

**6.3.2.1 Reuniones con Líderes de Procesos.** Dado que en la organización no había una delimitación clara de la pertenencia de una actividad a un proceso se procedió a realizar reuniones con los líderes identificados, en estas sesiones se identificó posibles fuentes de información para profundizar en el entendimiento del proceso, entre estas se identificaron

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

personas, tareas, documentos, métodos de seguimiento y los recursos utilizados en las mismas sean de índole físico o digital.

**6.3.2.2 Recolección de Información.** Utilizando la identificación de fuentes realizada en las reuniones con los líderes se hizo una recolección general de la información concerniente a las actividades por medio de documentos que a su vez eran insumos o resultados de estas actividades, adicionalmente se aclararon dudas con el personal que realizan estas actividades en sus labores adquiriendo el conocimiento para la posterior clasificación y asignación en primer nivel al tipo de actividad (planear, hacer, verificar, actuar) y en segundo lugar al proceso al que pertenece teniendo en cuenta su objetivo.

### ***6.3.3. Diligenciamiento de plantilla de caracterización de procesos***

La plantilla seleccionada y descrita en el numeral 6.2.1 se diligencio en primera instancia utilizando la información recolectada, y en segunda instancia por medio de la resolución de dudas con los encargados de las actividades y presentadas en la primera instancia, cabe aclarar que debido a que la organización solo contaba con algunos indicadores en el área de ventas, los indicadores asociados surgieron del análisis de las actividades y en función de los objetivos de la organización respecto al alcance de resultados y el rendimiento de la organización.

### ***6.3.4. Aprobación y documentación de la caracterización de procesos***

Todos los procesos mencionados en el numeral 6.1 fueron debidamente caracterizados y documentados por medio de la plantilla escogida para este fin, estos se encontrarán como anexos a este documento abarcando desde el Apéndice D hasta el Apéndice L siguiendo el orden alfabético siendo así en total 9 procesos, presentados y aprobados en reunión presencial por la gerencia de FSA Natural S.A.S.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**6.4. Realización de perfiles de cargo****6.4.1. Diseño de plantilla guía de perfil de cargo**

Como primer paso en la elaboración de perfiles de cargo se realizó el diseño correspondiente de un formato que cumpliera con las necesidades de la organización en este proceso se identificaron 3 ejes fundamentales: Identificación del cargo, Requisitos de cargo, Información relativa al cargo.

En el proceso de identificación del cargo se tomaron en cuenta los siguientes datos de gran importancia a lo largo de toda la organización y relacionada directamente con el organigrama realizado anteriormente.

**Figura 50***Parte Superior Plantilla Guía Perfil de Cargo*

1. Identificación del cargo			
Nombre del cargo		Jefe inmediato	
Dependencia		Personal a cargo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

*Nota.* En la figura se muestra la parte superior de la planilla guía para el perfil de cargos de la empresa FSA NATURAL SAS desde su sistema de calidad.

- **Nombre del cargo:** En este se especifica exactamente el nombre del cargo según los cargos definidos en el organigrama

- **Jefe inmediato:** Campo en el cual se describe explícitamente a que cargo es subordinado

- **Dependencia:** Apartado en cual se nombra la sección o departamento al que pertenece

- **Personal a cargo:** Corresponde a una casilla de verificación en donde se selecciona de manera dicotómica

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

En la segunda sección se seleccionó campos que permitieran facilitar las labores de selección de personal de parte de los procesos de talento humano

**Figura 51***Parte Media Plantilla Guía de Perfil de Cargo*

2. Requisitos del cargo		
2.1 Educación y formación		
Estudios técnicos / Universitarios	<b>Requerida:</b> -	<b>Deseable:</b> -
2.2 Experiencia laboral		
Trayectoria laboral	<b>Requerida:</b> -	<b>Deseable:</b> -
2.3 Conocimientos específicos		
Dominio del software:		
<b>Requerido</b> -	<b>Deseado</b> -	
2.4 Otros requisitos		
-		

*Nota.* En la figura se muestra la parte media de la planilla guía para el perfil de cargos de la empresa FSA NATURAL SAS desde su sistema de calidad.

Recopilándose en esta sección la información concerniente a los estudios técnico y universitarios requeridos para la realización del cargo y los deseables, al igual que la trayectoria laboral. Adicionalmente se asignaron espacios donde se puede plasmar el dominio de software requerido y deseado para la ejecución de las labores. Por otra parte, se asignó un espacio con mayor flexibilidad en el cual se pueden asignar otros requisitos.

La tercera y última agrupación de características, se destinó para la información pertinente al cargo con la siguiente disposición:

**Figura 52***Parte Inferior Plantilla Guía de Perfil de Cargo*

3. Información relativa al cargo							
3.1 Objeto del cargo							
3.2 Actividades del cargo							
D: Diario, S: Semanal, M: Mensual, T: Trimestral, <del>Ss</del> : Semestral, A: Anual, O: Otro							
Actividad	Frecuencia						
	D	S	M	T	<del>Ss</del>	A	O
3.3 Responsabilidades							

*Nota.* En la figura se muestra la parte inferior de la planilla guía para el perfil de cargos de la empresa FSA NATURAL SAS desde su sistema de calidad.

En este apartado se aclara el objeto o justificación del cargo seguidamente sustentado por las actividades que realiza con su debida frecuencia, y responsabilidades

**6.4.2. Diligenciamiento de plantilla**

Para el diligenciamiento de la información en la plantilla descrita anteriormente fue necesaria la utilización del organigrama creado anteriormente, la guía continua del personal de talento humano encargado del reclutamiento de personal y las caracterizaciones de procesos. En el proceso se realizaron 16 perfiles de cargo, el mismo número de cargo identificados en el organigrama.

### **6.4.3. Aprobación y documentación de perfiles de cargo**

Los 16 perfiles fueron presentados en reunión presencial a la dirección de FSA Natural en esta reunión se realizaron algunos ajustes de diferentes y aclaraciones pertinentes dando como resultado de esta la aprobación y posterior archivo de esta documentación.

### **6.5. Elaboración de guía de procedimientos clave y diagramas de flujo para actividades críticas**

Teniendo en cuenta que la empresa no contaba con procedimientos previamente identificados y documentados, se tuvieron en cuenta los procedimientos más críticos, es decir, que presentaran un nivel alto de dificultad en la ejecución y que adicionalmente fueran claves en la actividad que realiza la empresa, con base en lo anterior se realizó reuniones con los colaboradores de la empresa que lideraran los procesos claves, se realizaron preguntas y se tomó nota de las respuestas y de las secuencias de las actividades que realizaban para culminar cada procedimiento.

Analizando la información proporcionada por estos trabajadores, se realizaron los diagramas de flujo y nuevamente se socializaron con los trabajadores que lideraban ese procedimiento, verificando que todas las actividades realizadas estuvieran correctas y en la respectiva secuencia.

#### **6.5.1. Identificación de actividades críticas**

Para la identificación de actividades claves se utilizó la información recolectada para el diagnóstico a través de las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores, adicionalmente se habló con gerencia para la aprobación de los procedimientos críticos seleccionados.

Entre los procedimientos críticos que se encontraron están la elaboración de nómina de los empleados (PR-GC-01) en el proceso de gestión contable, este proceso se realizaba de forma

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

manual y la auxiliar contable debía revisar cada una de las ventas realizadas por los 8 grupos de ventas para realizar la suma manual y liquidar comisiones, el trabajo que realiza se volvía bastante extenso debido a que el reporte de ventas se realizaba de forma manual por grupo y ella debía pasar esa información a un documento Excel, en ocasiones la caligrafía de los supervisores no era la mejor y la información podía quedar mal liquidadas las comisiones.

Para esto, se estandarizó la información que debe diligenciarse en el reporte de ventas y se realizó una charla con los supervisores de venta, en la cual se les indicó cómo debían diligenciar el reporte de ventas para cada caso y se entregó una circular informativa que contenía la información entregada en la capacitación en caso de olvidar las instrucciones entregadas, se asignaron correos corporativos y se crearon reportes diarios de forma digital el cual está compartido con el personal de contabilidad, estas estandarizaciones y cambios hicieron más sencilla la lectura del reporte y junto con la creación de un archivo macro en el cual se dejaron establecidas las tablas con la información de agentes teleoperadores de ventas, equipos de trabajo, supervisores de venta y las respectivas tablas de comisiones en cada caso, es decir, sólo con el hecho de diligenciar correctamente el reporte, el archivo arroja los valores de las comisiones de cada persona, sin necesidad de realizar alguna operación adicional, reduciendo así el tiempo utilizado para la liquidación de comisiones.

Otro de los procedimientos intervenidos fue el de facturación (PR-VF-01), debido a que se estaban presentando quejas por parte de los clientes por la tardanza en el envío de su factura, teniendo en cuenta que esta era una actividad que realizaba el profesional de facturación el día siguiente de la compra del cliente y que de este proceso depende la rapidez con la que se despachen los productos adquiridos por los clientes, adicionalmente las correcciones que solicitaban los clientes a las facturas eran muy frecuentes debido a la falta de verificación por

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

parte del supervisor de ventas. Analizando las problemáticas encontradas en este procedimiento se propuso la reasignación de esta actividad al supervisor de ventas, el cual inmediatamente después de la venta debía verificarla, esto se realizó con el apoyo de la gerencia, supervisores de venta y profesional de facturación, en conjunto se estableció un protocolo de verificación de ventas, por otro lado se sugirió la adquisición de una licencia en un programa que permite personalizar el formato de factura requerido, enviar inmediatamente al cliente y adicionalmente facilitar la firma electrónica de la misma, cuyo objetivo es agilizar el proceso de verificación de la información para el envío. Fue así como la empresa decidió la adquisición de la licencia del sistema llamado Zapsing.

Durante la puesta en marcha de esta propuesta se capacitó a los supervisores de venta respecto al manejo del sistema, se solicitó al profesional de mercadeo y publicidad la elaboración de un formato para el nuevo sistema y se capacitó en compañía del director operativo y administrativo al profesional de facturación para la verificación periódica de las IP de las clientes firmadas, con el fin de evitar fraudes o trampas durante el proceso.

Por otro lado, en el procedimiento de capacitación (PR-TH-01) no se estaba siguiendo las indicaciones entregadas por los directores, debido a que el profesional de talento era un nuevo cargo en la empresa y las capacitaciones anteriormente estaban a cargo del líder de cada área, en conjunto con el profesional de recursos humanos y los líderes de área se logró estandarizar el procedimiento de capacitaciones tanto para personal antiguo y nuevo.

El procedimiento de despachos (PR-GI-01) es dependiente de cada una de las bodegas, pero las actividades que se realizan son casi las mismas, en este procedimiento habían algunos inconvenientes en las Bodegas de México, Ecuador y Panamá en cuanto a la diferencia entre la cantidad de guías esperadas y las recibidas, para ello se propuso añadir al procedimiento en éstas

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

ubicaciones la confirmación de la cantidad de despachos enviados en el día y por lo tanto la cantidad de guías que se esperan recibir, así mismo el procedimiento de facturación con la confirmación de la factura firmada por el cliente disminuyó las novedades ocasionadas por direcciones erradas o incompletas.

Por último, el procedimiento de manejo de redes sociales (PR-MP-02) , es un procedimiento innovador en el cual la empresa cada día está fortaleciéndose más, teniendo en cuenta que no se tenía una secuencia y algunas actividades de este procedimiento quedaban sin realizar, se tomó la decisión de realizar la documentación de este procedimiento a solicitud de la dirección, se habló con cada una de las partes que intervienen en proceso de mercadeo y publicidad, se documentó la información proporcionada y se socializó con el director operativo, el cual se encargó de socializarlo con los encargados del área.

En reunión realizada con la gerencia nos manifestaba que cuando la persona que lideraba los procedimientos mencionados anteriormente salía de vacaciones, solicitaba permiso, licencia o incapacidad, era difícil la ejecución correcta de esas actividades durante su ausencia, debido a la falta de instrucciones o indicaciones de este procedimiento y consideraba que era de suma importancia la documentación correcta de los mismos.

### ***6.5.2. Diseño de plantilla guía para descripción de procedimientos***

Para llevar a cabo la documentación de los procedimientos más relevantes se diseñó la plantilla y se estableció el código de la siguiente manera: PR (procedimiento) – MP (proceso responsable del documento) – XX (número asignado para la identificación del documento), la cual está compuesta por los siguientes ítems:

- Encabezado: Nombre del procedimiento y proceso al que pertenece, versión, nomenclatura y número de páginas.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- **Objetivo:** Se describe el propósito o la finalidad de la ejecución del procedimiento.
- **Alcance:** Establece los límites de aplicación del procedimiento.
- **Responsables:** Son los trabajadores a los cuales se les asigna la responsabilidad de ejecución y el liderazgo del procedimiento.
- **Definiciones:** Términos que permiten ampliar el conocimiento sobre los conceptos relevantes al procedimiento.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica compuesta de actividades, que facilita la comprensión de la secuencia del procedimiento
- **Descripción del procedimiento:** Explicación detallada de las actividades ilustradas mediante el diagrama de flujo.

### ***6.5.3. Diligenciamiento de la plantilla con la información recolectada en reuniones***

Para el diligenciamiento de la plantilla se tuvo en cuenta la información recolectada de las personas responsables de cada procedimiento, a medida que iban realizando las actividades que componen el procedimiento se tomaron apuntes, se creó el glosario para las definiciones y se realizó el paso a paso en el diagrama de flujo, luego se realizó la descripción detallada de cada una de las actividades y finalizamos con la socialización del manual de procedimiento con los encargados de cada área.

### ***6.5.4. Presentación de la guía de procedimientos clave realizada a la gerencia de FSA NATURAL SAS***

Después de la documentación de los procedimientos clave anteriormente mencionados, se socializó con los directores administrativos los documentos de cada uno de los procedimientos y se recibieron aportes realizados por los mismos, resultando una versión final la cual se encuentra en los anexos.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

### **6.6. Creación de macro integrador**

Durante las reuniones de recolección de información, se pudo evidenciar dualidad y retrabajos en la realización de actividades en los procesos concernientes a Ventas, Facturación, Marketing, Publicidad y Gestión contable, entorpeciendo la realización de las actividades y dificultando el análisis de la información de los dirigentes de la organización, teniendo información descentralizada y ambigua, razón por la cual se vio la necesidad de intervenir creando un documento macro por medio de la herramienta Microsoft Office Excel.

#### **6.6.1. Identificación de información a centralizar**

Por medio de reuniones conjuntas con las áreas involucradas, se identificó que la información raíz y a utilizar a lo largo de los diferentes procesos era la concerniente a los reportes diarios de venta realizados por los supervisores, reportes que contienen información concerniente al agente teleoperador que la realiza, el grupo de venta al cual pertenece, la campaña publicitaria que originó la venta, intervención de cerradores, valor de venta, costo de envío, métodos de pago, números de registro, códigos de aprobación, número de factura y número de comprobante. Esta información genera o es necesaria para la generación de:

- Reportes de venta
- Reporte de rendimiento de campañas publicitarias
- Reportes comparativos entre los grupos de venta
- Cálculo de comisiones y bonos de vendedores y supervisores
- Generación de recibos de pago de nómina de vendedores y supervisores
- Evaluación diaria de desempeño de vendedores
- Asignación de prospectos de venta
- Reportes semanales de resultados generales y discriminados por grupos

### **6.6.2. Desarrollo y descripción de herramientas y funcionalidades**

**6.6.2.1 Plantilla Base.** En primera instancia se realizó la creación de una plantilla en donde se plasmaría la información concerniente a los reportes diarios de venta, esta plantilla se realizó y se presentó a los supervisores quienes son los encargados del envío de los reportes, acto seguido se procedió a la creación de las herramientas descritas en las siguientes secciones.

**6.6.2.2 Generador Automático de Reportes por Grupo de Ventas.** La primera funcionalidad creada fue una hoja de cálculo tipo presentador de información (PI) la cual cumplía con la función de tomar la información de la plantilla base para generar reportes por grupo de ventas mostrando información concerniente a las ventas realizadas por cada uno de los agentes teleoperadores y el resumen del valor de sus ventas y el costo de envío asociado de la misma.

**6.6.2.3 Procesador de Rendimiento de Campañas Publicitarias.** La segunda funcionalidad creada se realizó para el proceso de Marketing y Publicidad y tiene 2 finalidades: En primer lugar, selecciona y presenta la información de ventas de cada una de las campañas publicitaria en una plantilla editable, lo cual es necesario para la segunda finalidad que es el registro diario de los costes de las campañas publicitarias y el cálculo del rendimiento semanal de estas presentando y procesando información.

**6.6.2.4 Generador de Reporte Comparativo entre los Grupos de Ventas.** Esta funcionalidad es tipo presentador de información y permite el reporte del total de ventas de cada uno de los grupos de ventas que poseen las mismas características de manera comparativa permitiendo el análisis de rendimiento de estos.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**6.6.2.5 Generador de Comisiones por Grupo para Agentes Teleoperadores de Ventas y Supervisores.** Esta funcionalidad tiene las siguientes capacidades: Presenta la información concerniente al rendimiento de cada uno de los vendedores de cada grupo de ventas.

Configuración de tablas de comisiones y bonos, procesamiento de la información asignando y calculando de manera automática la aplicación de bonos por rendimiento según sea la regla configurada, adicionalmente calcula de manera automática correspondiente a las comisiones de ventas.

Revisión de la información mencionada y edición manual de información concerniente a número de días trabajados y valores de descuento por nómina según corresponda.

Generación automática e impresión de recibos de pago actualizando información de periodos, fechas y valor de divisas.

Esta funcionalidad desempeña las actividades descritas anteriormente para 12 grupos de operaciones con los que cuenta actualmente la organización.

**6.6.2.6 Evaluador de Desempeño para Asignación de Prospectos.** Esta funcionalidad permite que el personal de marketing realice la selección de agente teleoperador que se le asignarán los prospectos provenientes de la realización de operaciones de campañas publicitarias, esta selección se realiza según sea el rendimiento diario de los agentes teleoperadores, la información anterior la presenta la herramienta y permite la visualización por medio de un código de colores configurable.

**6.6.2.7 Presentador General de Rendimiento Semanal.** Esta funcionalidad tiene como objetivo la presentación de información fiable y basada en datos para que las directivas de la compañía realicen las actividades de toma de decisiones de manera asertiva, este apartado del

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

macro integrador presenta información detallada de rendimiento de grupos de ventas, costos de envío, devoluciones y gastos de publicidad.

### **6.6.3. Impacto del archivo MACRO integrador**

Actualmente, se eliminaron los reprocesos que realizaban en los departamentos de marketing y publicidad, gestión contable, ventas y facturación, teniendo en cuenta que el archivo Macro es un documento compartido entre los departamentos mencionados.

En el área de gestión contable, se pudo apreciar el impacto en los tiempos de procesamiento y generación de nóminas y sus respectivos recibos, siendo un proceso que en un principio contaba con un tiempo promedio de 4 días laborales (32 horas) sin la herramienta, estos tiempos se redujeron pasando a tomar el 12.5% del tiempo inicial, es decir estas actividades se realizaron en un término promedio de 4 horas laborales en los primeros ensayos de la aplicación consolidada.

### **6.6.4. Nota de confidencialidad**

Por políticas de la organización este documento no podrá ser agregado a los documentos anexos de este proyecto dado que contiene información de alta sensibilidad competitiva, pero es importante aclarar que el funcionamiento de esta herramienta será presentado en la sustentación final de este proyecto.

## **7. Sistema de indicadores**

Como cuarto objetivo del presente plan de mejoramiento de procesos se planeó la realización de un sistema de indicadores que permitiera la evaluación de las mejoras implementadas en los aspectos de rendimiento y resultados.

Dado que en el momento de la realización del diagnóstico y posterior selección de medidas de intervención, en la organización no se realizaba la medición de indicadores a

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

excepción de algunos utilizados para el seguimiento de los agentes teleoperadores de ventas con el fin de entregar diferentes incentivos según rendimiento. Por este motivo no se puede realizar una comparación basada en medición de indicadores de manera objetiva.

Sin embargo, se realizó un sistema distribuido en los diferentes procesos identificados y posteriormente caracterizados contando cada uno de estos procesos con indicadores de desempeño y resultados, indicadores a los que se le fue asignado su respectivo responsable de medición, frecuencia de medición, método de cálculo y evaluación, estos se encuentran descritos a detalle en la sección de indicadores asociados presente en cada una de las caracterizaciones de procesos realizadas (Apéndices 5 -12), a manera de mención, los indicadores propuestos por proceso son los siguientes:

- Proceso de mercadeo y publicidad
  - Tendencia a extensión de cronograma
  - Porcentaje de ejecución de recursos
  - Tendencia de extensión presupuestal
  - Porcentaje de cumplimiento de objetivos de campaña
- Ventas y facturación
  - Porcentaje de conversión de ventas por agente teleoperador
  - Valor promedio de conversión por agente teleoperador
  - Tiempo promedio de venta
  - Número de devoluciones por errores en la venta
  - Tiempo promedio de elaboración de factura digital
  - Tiempo promedio de corrección de factura
  - Número de facturas corregidas

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

- Número de reclamaciones por demora de factura
- Despacho
- Porcentaje de entregas realizadas dentro de tiempos establecidos
- Tiempo promedio de realización de informe de inventario
- Número de productos vencidos
- Tiempo promedio de entrega de producto a servicio de paquetería
- Gestión contable
- Tiempo promedio de generación de informes contables
- Número de sanciones recibidas por mora en el pago
- Porcentaje de documentos enviados a correcciones
- Gestión administrativa
- Número de mantenimientos correctivos realizados a un mismo equipo
- Correcciones realizadas a recepción de pedidos de proveedores
- Servicio al cliente
- Tiempo promedio de solución de solicitudes
- Porcentaje de reembolsos solicitados por clientes
- Porcentaje de clientes de reordenes
- Gestión de talento humano
- Porcentaje de variación de personal
- Aprovechamiento promedio de capacitaciones
- Absentismo laboral.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

**8. Socialización y capacitación de las mejoras implementadas**

La transferencia del conocimiento y acciones implementadas fue realizada con los respectivos líderes de procesos por medio de reuniones presenciales realizadas el día 8 de junio de 2022 y de forma separada para la rama operativa y administrativa que se definió en el organigrama implementado. Esta capacitación se realizó de manera separada a petición del presidente de la organización y con el fin de abordar de manera más profunda y especializada las dudas y preguntas que surgieron durante esta, en la figura 53 se presenta el acta 013 y 014 de asistencia firmada durante la capacitación realizada.

**Figura 53***Acta 014. Socialización con Trabajadores Rama Administrativa de FSA NATURAL SAS*



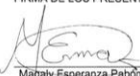



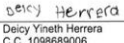






		FSA NATURAL S.A.S NIT 901334834-8 REGIMEN COMÚN CLL 37#35-37 PI 2 Bucaramanga, Santander
<b>ACTA 014</b>		
Fecha:	08 de junio del 2022	
Ubicación:	Cra 24 # 7 – 31 barrio comuneros	
Responsables:	Andrés Felipe Morantes Vergara Paula Andrea Ortiz Solano.	
<p>Por medio de la presente acta, se deja constancia de la socialización y capacitación de las mejoras de procesos aprobadas por la gerencia a las personas mencionadas en el siguiente listado, se deja constancia de la asistencia de cada trabajador presente en la reunión realizada</p>		
FIRMA DE LOS PRESENTES:		
 Wendy Yinary Sepúlveda Manrique C.C. 20.73.79.120.	 Claudia Rocío Parra Vargas C.C.	
Carlos Ernesto Jerez C.C. 3	 Paula Andrea Ortiz Solano C.C. 1098806417	
 Andrés Felipe Morantes Vergara C.C. 1036669168		

*Nota.* En la figura se muestra el acta de socialización con los trabajadores del área administrativa de la empresa FSA NATURAL SAS, realizada el 08 de junio de 2022.

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Figura 54

Acta 013. Socialización trabajadores Rama Operativa

 <p>FSA NATURAL S.A.S NIT 901334834-8 REGIMEN COMÚN CLL 37#35-37 P1 2 Bucaramanga, Santander</p>	 <p>FSA NATURAL S.A.S NIT 901334834-8 REGIMEN COMÚN CLL 37#35-37 P1 2 Bucaramanga, Santander</p>
<p><b>ACTA 013</b></p>	
<p>Fecha: 08 de junio del 2022                  Ubicación: Cra 24 # 7 – 31 barrio comuneros                  Responsables: Andrés Felipe Morantes Vergara                  Paula Andrea Ortiz Solano.</p>	
<p>Por medio de la presente acta, se deja constancia de la socialización y capacitación de las mejoras de procesos aprobadas por la gerencia a las personas mencionadas en el siguiente listado, se deja constancia de la asistencia de cada trabajador presente en la reunión realizada</p>	
<p>FIRMA DE LOS PRESENTES:</p>	
 Magaly Esperanza Pabón C.C. 60255315	 Jaubey Gisselle Trillos Becerra C.C. 1095838948
 Yenni Maritza Lagos Perez C.C. 37279014	 Maria de los Angeles Alviarez RUMV 1620330
 Deicy Yineith Herrera C.C. 1098689006	 Wilens Josue Guarata C.C. 1098629819
 Gleidy Delgado Picón C.C. 1090507763	 Audrith Juliana Sandoval C.C. 1193473458
 Madis Johana Lima Cabarcas C.C. 1003088657	
 Paula Andrea Ortiz Solano C.C. 1098806417	
 Andrés Felipe Morantes Vergara C.C. 1036669166	

Nota. En la figura se muestra el acta de socialización con los trabajadores del área operativa de la empresa FSA NATURAL SAS, realizada el 08 de junio de 2022.

La citación a estas sesiones se encuentra sustentada por el apéndice 36 correspondiente a las 2 circulares enviadas por parte del presidente de la organización a los respectivos interesados de cada una de las sesiones. Adicionalmente, anexamos carta de recomendación entregada por el representante legal de FSA NATURAL SAS.

### **Conclusiones**

A partir de la realización de recolección y análisis de información concernientes a la fase de diagnóstico se logró evidenciar de forma clara que la empresa no manejaba un enfoque basado en procesos que le permitiera tener control o estandarización de sus operaciones, generando confusión en la realización de las actividades, provocando demoras, errores y reprocesos. Haciendo de FSA Natural S.A.S una organización sujeta a la improvisación y subjetividad.

Con la finalidad de seleccionar las acciones de mejora más relevantes para la organización, se realizó el respectivo análisis de las falencias detectadas y las condiciones actuales, cuyo resultado fue la formulación del plan de mejoramiento principalmente enfocado en el establecimiento de la gestión por procesos de la organización que le permitiera a FSA Natural S.A.S controlar la incertidumbre y variabilidad de sus operaciones, seleccionando 6 acciones específicas de intervención.

La implementación del plan de intervención permitió que FSA Natural SAS cuente el día de hoy con un sistema de gestión enfocado en el control de sus procesos, este sistema de gestión está conformado por:

Mapa de procesos en el cual se conformaron 3 procesos misionales, 1 proceso de evaluación, 1 proceso estratégico y 4 procesos de apoyo.

Caracterización de todos los procesos identificados y categorizados.

Organigrama actualizado y acorde al sistema de gestión por procesos

Los 16 cargos que conforman el nuevo organigrama fueron definidos a detalle por medio de sus respectivos perfiles de cargo.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Diagramas de flujo y manual de procedimientos críticos documentados a profundidad permitiendo total claridad en la ejecución de estos importantes procedimientos.

El diseño y la implementación de la herramienta MACRO permitió la centralización de la información, la automatización de actividades, eliminación de reprocesos, disminución de tiempos de procesamiento y facilitó la toma de decisiones basada en datos.

Teniendo en cuenta que las mejoras implementadas deben ser debidamente monitoreadas y evaluadas por la organización, se diseñó un sistema de indicadores creado específicamente para la su seguimiento y control, este sistema cuenta con 27 indicadores de rendimiento y resultados debidamente enfocados y adjuntos a sus caracterizaciones según el proceso a monitorear, permitiendo a la organización vigilancia permanente de sus operaciones y mejora continua basada en datos.

Siendo de vital importancia la transferencia de conocimiento y divulgación efectiva de las acciones de intervención realizadas dentro de la organización, se diseñó e implementó el respectivo plan de socialización y capacitación de los líderes de procesos definidos.

Resolviéndose a la vez las diferentes inquietudes y dudas que generó el sistema implementado.

### **Recomendaciones**

Evaluar la puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad estandarizados como lo puede ser la certificación de la empresa en norma ISO 9001, con el fin de crear en la organización un sistema que permita continuar implementando herramientas para la realización de acciones de mejoramiento continuo enfocadas en procesos, fomentando a la vez la definición de políticas y objetivos de calidad.

Realizar estudios de implementación de un estándar o una serie de estándares internacionales de protección y seguridad de la información como lo puede ser la norma ISO 27001 o la norma PCI -DSS las cuales describen sistemas y requerimientos para la correcta administración de datos y medidas críticas de seguridad.

Crear herramientas de software específicamente diseñadas para la organización, ya que en el momento se utilizan de manera independiente un sistema CRM, un sistema contable, un sistema MACRO integrador y un sistema ERP los cuales no se encuentran integrados, generando descentralización de la información la cual puede generar conflictos de dualidad e inconsistencia de los datos, además de la realización de reprocesos y por lo tanto ineficiencia en el uso de los recursos.

Se aconseja el establecimiento de métodos de transferencia de conocimiento y capacitación que permitan a la organización mayor velocidad y flexibilidad al momento de hacer cambios en sus operaciones, brindando de manera oportuna a los empleados las habilidades y herramientas que estén alienadas con los objetivos y metas organizacionales de manera oportuna.

Implantar en la organización un sistema de gestión de mantenimiento de equipos basado en protocolos que abarquen la predicción, prevención y corrección de fallos. permitiendo que

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

estos activos cumplan con los requisitos de disponibilidad, y fiabilidad para la realización de sus labores diarias.

### Referencias Bibliográficas

- Ballén, X. R. (Julio de 2012). Direccionamiento institucional, Guía análisis DOFA. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado de [http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas\\_2013-2015/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_DOFA.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7<sup>a</sup>. ed. México: Mc-Graw Hill.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Función Pública. (2015). Manual de funciones y competencias laborales. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-laborales)
- Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de procesos de las empresas. Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Hoyos, W. (2010). Un libro de calidad. Bucaramanga.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1990). El cuadro de mando integral. Barcelona: Harvard Business Press
- Mora García, L. (2008) Indicadores de la gestión logística. Bogotá D.C: Ecoe ediciones.
- Peppard, J., & Rowland, P. (1995). La esencia de reingeniería de procesos comerciales. Prentice Hall.
- Pérez, J. A. & Ardila, J. S. (2020). Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la Asociación Crecer y Vivir. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.

## MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA FSA NATURAL S.A.S

Secretaría de Relaciones Exteriores, SER. (2009). Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. Recuperado de:

<https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/dgpop/guias/guia01.pdf>

Serna Gómez, H. (2014). Gerencia estratégica. Bogotá, D.C. Colombia: 3R. Editores Ltda

Tobón, L. F., & Escobar, J. (2010). Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC.

Torres, C. A. (2018). Guidelines to implement a process-based management. SciELO Analytics,