

	GESTIÓN DE RECURSOS Y SERVICIOS BIBLIOTECARIOS		Código	FO-GS-15
			VERSIÓN	02
	ESQUEMA HOJA DE RESUMEN		FECHA	03/04/2017
			PÁGINA	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES):
 NOMBRE(S): ARELIS APELLIDOS: VEGA FUENTES
 NOMBRE(S): LINA MARÍA APELLIDOS: GAMARRA ROCHEL
 FACULTAD: CIENCIAS EMPRESARIALES
 PLAN DE ESTUDIOS: CONTADURIA PÚBLICA
 DIRECTOR:
 NOMBRE(S): HAROLD DE JESÚS APELLIDOS: RAMÍREZ MORENO
 CO-DIRECTOR:
 NOMBRE(S): _____ APELLIDOS: _____
 TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA COOPALUSTRE, EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

RESUMEN

Este proyecto se basó en los procesos y procedimientos en el departamento de gestión comercial de la empresa Coopalustre, en la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una investigación tipo descriptiva. La información se obtuvo mediante entrevistas y observación directa con la cual se pudo verificar y complementar la información obtenida. La población y muestra correspondió a 5 trabajadores que laboran en la empresa Coopalustre. Se lograron modificar los procedimientos con mayores dificultades en las áreas intervenidas. Posteriormente, se socializaron los procesos intervenidos a través de capacitaciones y medios digitales. Finalmente, se evaluó cada uno de los procesos de las áreas señaladas en el departamento de gestión comercial.

PALABRAS CLAVE: procesos comerciales, gestión comercial, medios digitales.

CARACTERÍSTICAS:

PÁGINAS: 106 PLANOS: ILUSTRACIONES: CD ROOM: 1

Copia No Controlada

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN COMERCIAL
DE LA EMPRESA COOPALUSTRE, EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

ARELIS VEGA FUENTES
LINA MARÍA GAMARRA ROCHEL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2022

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN COMERCIAL
DE LA EMPRESA COOPALUSTRE, EN LA CIUDAD DE CÚCUTA

ARELIS VEGA FUENTES

LINA MARÍA GAMARRA ROCHEL

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director:

HAROLD DE JESÚS RAMÍREZ MORENO

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES

PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SAN JOSÉ DE DE CÚCUTA

2022

ACTA

ACTA DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE GRADO

San José de Cúcuta, 3 de febrero de 2022

LUGAR: Sala 301 Edificio Aulas Norte

PLAN DE ESTUDIOS: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DEL PROYECTO: "PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA COOPALUSTRE EN LA CIUDAD DE CÚCUTA"

MODALIDAD: PASANTÍA

JURADOS:

LUIS AUGUSTO FORERO SEPÚLVEDA
JOSÉ ORLANDO GARCÍA MENDOZA
CARMEN SUSANA FLÓREZ GARCÍA

ENTIDAD: U.F.P.S.
ENTIDAD: U.F.P.S
ENTIDAD: COOPALUSTRE

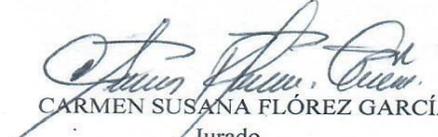
DIRECTOR: HAROLD DE JESÚS RAMÍREZ MORENO

NOMBRE ESTUDIANTE

	CÓDIGO	CALIFICACIÓN	
		NÚMERO LETRAS	A - M - L
ARELIS VEGA FUENTES	1213957	4,0 Cuatro Cero	X
LINA MARÍA GAMARRA ROCHEL	1212578	4,0 Cuatro Cero	X


LUIS AUGUSTO FORERO SEPÚLVEDA
Jurado


JOSÉ ORLANDO GARCÍA MENDOZA
Jurado


CARMEN SUSANA FLÓREZ GARCÍA
Jurado

VºBº 
ZULAY ALARCÓN RIVERA
Coordinadora Comité Curricular
Administración de Empresas

Lola P.

Contenido

	pág.
Introducción	14
1. Problema	16
1.1 Título	16
1.2 Planteamiento del Problema	16
1.3 Formulación del Problema	18
1.4 Justificación	18
1.4.1 Nivel organizacional	18
1.4.2 Nivel estudiantil	18
1.5 Objetivos	19
1.5.1 Objetivo general	19
1.5.2 Objetivos específicos	19
1.6 Plan de Trabajo	20
1.6.1 Tiempo duración	20
1.6.2 Objetivo del plan de trabajo	20
1.6.3 Metas a corto plazo	21
1.7 Alcances y Limitaciones	21
1.7.1 Alcances	21
1.7.2 Limitaciones	21
2. Marco Referencial	23
2.1 Antecedentes	23
2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	24

2.1.3 Antecedentes locales	24
2.2 Marco Contextual	25
2.2.1 Historia	25
2.2.2 Misión	27
2.2.3 Visión	27
2.2.4 Valores corporativos	27
2.2.5 Principios	28
2.2.6 Organigrama empresa Coopalustre	29
2.3 Marco Teórico	30
2.3.1 Diagnóstico gestión comercial	30
2.3.2 Estructura por procesos	31
2.3.3 Desempeño laboral	31
2.3.4 Clima organizacional	31
2.3.5 Procesos en el ámbito administrativo	32
2.3.6 Desempeño del proceso	34
2.3.7 Capacitación del personal	34
2.4 Marco Conceptual	37
2.4.1 Conceptos necesarios en la propuesta	37
2.5 Marco Legal	43
2.5.1 ISO 9001	43
2.5.2 Norma ISO 9000	44
3. Diseño Metodológico	46
3.1 Tipo de Investigación	46
3.2 Metodología del Diagnóstico	46

3.3 Etapas de la Investigación	47
3.4 Universo de la Investigación	48
4. Análisis de los Procesos y Procedimientos Existentes en el área de Ventas, Despacho y Transporte del Departamento de Gestión Comercial en la Empresa	50
4.1 Diagnóstico del Estado Actual de la Empresa	50
4.2 Inspecciones en Cada una de las Áreas	50
4.3 Ficha Técnica Inspección Área de Ventas	51
4.3.1 Tabla de frecuencia área de ventas	54
4.3.2 Análisis e interpretación	55
4.4 Ficha Técnica Área de Despacho (Bodega Construpal)	56
4.4.1 Análisis e interpretación	57
4.5 Lista de Verificación Área de Despacho, (Bodega Autoservicio)	58
4.5.1 Tabla de frecuencia Área de despacho, (bodega autoservicio)	59
4.5.2 Análisis e interpretación	59
4.6 Lista de Verificación Área de Transporte	60
4.6.1 Tabla de frecuencia área de transporte	61
4.6.2 Análisis e interpretación	61
4.7 Acciones por Realizar área de Ventas	62
4.7.1 Acciones por realizar despacho	62
4.7.2 Acciones por realizar área de transporte	63
4.7.3 Análisis del contexto de la organización	63
4.8 Matriz Dofa	63
4.8.1 Descripción de los procesos en general	67
4.9 Selección de los Procesos	69

4.9.1 Procesos que generan valor a la empresa	69
4.10 Mapa de Procesos	70
5. Modificación de los Procedimientos en el Departamento Comercial en las Áreas de Ventas, Transporte y Despacho de la Empresa Coopalustre Cúcuta	71
5.1 Componentes del Procedimiento	72
5.2 Los Componentes que Contiene el Encabezado de Cada Formato son los Siguietes	73
5.2.1 Codificación. La NTC ISO 9001:2015	73
5.2.2 Simbología del flujograma	75
5.2.3 Descripción de la actividad	75
5.2.4 Medios de soporte de información documentada	80
6. Socialización de los procesos Intervenidos en el Departamento de Gestión Comercial, a Través de Capacitaciones y Medios Digitales	82
6.1 Capacitaciones	82
6.2 Herramientas Tecnológicas	82
7. Evaluación de los Procesos del Departamento de Gestión Comercial para Visualizar el Nivel de Productividad Interna	84
7.1 Evaluación del Procedimiento	84
7.1.1 El formato de evaluación área de vetas	85
7.1.2 Evaluaciones trabajadores área de ventas	87
7.1.3 Evaluaciones a trabajadores del área de despacho (bodega autoservicio)	89
7.1.4 Evaluaciones a trabajadores del área de despacho (bodega Construpal)	90
7.1.5 Evaluaciones área de transporte	91
7.1.6 Resultado de las evaluaciones área de ventas	91
7.2 Gestión de la Documentación de las Evaluaciones	92

7.2.1 Asistencia	92
7.2.2 Evaluación trabajadora de área de ventas. Proceso de atención al cliente	93
7.2.3 Informe de la Calificación del personal de ventas y despacho (bodega autoservicio). Anexo de archivo Excel	95
7.2.4 Mejora de resultados	96
8. Conclusiones	98
9. Recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas	101

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Logotipo de la empresa Coopalsutre	27
Figura 2. Organigrama empresa Coopalustre	29
Figura 3. Modelo conceptual del proceso	34
Figura 4. Inspección áreas intervenida	50
Figura 5. Resultado de inspección área de ventas	55
Figura 6. Resultado de inspección área de despacho (bodega construpal)	57
Figura 7. Resultado de inspecciones área de despacho (bodega autoservicio)	59
Figura 8. Resultado de inspección área de transporte	61
Figura 9. Matriz Dofa	65
Figura 10. Mapa de procesos	70
Figura 11. Componente del procedimiento	72
Figura 12. Descripción del diagrama de flujo en la empresa Coopalustre	75
Figura 13. Proceso entrado de facturación en efectivo en caja de mostrador	77
Figura 14. Proceso mejorado de facturación en efectivo en caja de mostrador	78
Figura 15. Definición de políticas comerciales	79
Figura 16. Documentos archivados	81
Figura 17. Evidencias capacitaciones	83
Figura 18. Evidencias formatos de evaluaciones	86
Figura 19. Evidencia evaluaciones realizadas a trabajadores en el área de ventas	88
Figura 20. Evidencia evaluaciones despacho autoservicio	89
Figura 21. Evidencia evaluación personal de despacho (bodega construpal)	90
Figura 22. Evidencia evaluaciones área de transporte	91

Figura 23. Evidencia asistencia trabajadores	92
Figura 24. Evidencia evaluación e el área de ventas	94
Figura 25. Informe de evaluaciones al personal de ventas	95
Figura 26. Evidencia mejora de resultado de evaluaciones de los trabajadores	96
Figura 27. Evidencia archivo de evaluaciones en Excel	97

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Personal empresa Coopalustre	49
Tabla 2. Ficha técnica inspección área de ventas	51
Tabla 3. Tabla de frecuencia	54
Tabla 4. Ficha técnica área de despacho (bodega construpal)	56
Tabla 5. Tabla de frecuencia área despacho (bodega construpal)	57
Tabla 6. Ficha técnica área de despacho (bodega autoservicio)	58
Tabla 7. Frecuencia área de despacho, bodega autoservicio	59
Tabla 8. Lista de verificación área de transporte	60
Tabla 9. Lista de verificación área de transporte	61
Tabla 10. Rango de acciones por realizar área de ventas	62
Tabla 11. Rango de acciones por realizar área de despacho (bodega construpal, bodega autoservicio)	62
Tabla 12. Acciones por realizar área de transporte	63
Tabla 13. Clasificación de procesos Coopalustre	67
Tabla 14. Procesos a utilizar en el mapa de procesos	69
Tabla 15. Componentes del encabezado	73
Tabla 16. Modelo de codificación	73
Tabla 17. Codificación para tipos de procesos	74
Tabla 18. Tipo de documentos	74

Resumen

Este proyecto se basó en los procesos y procedimientos en el departamento de gestión comercial de la empresa Coopalustre, en la ciudad de Cúcuta. Para ello, se implementó una investigación tipo descriptiva, ya que se realizó un diagnóstico el cual permitió conocer el estado actual de las áreas intervenidas en el departamento comercial de la empresa Coopalustre. La información se obtuvo mediante entrevistas y observación directa con la cual se pudo verificar y complementar la información obtenida. La población y muestra correspondió a 5 trabajadores que laboraron en el departamento de gestión comercial en la empresa Coopalustre. Se logró realizar el análisis de los procesos, y procedimientos existentes en el área de ventas, despacho y transporte del departamento de gestión comercial en la empresa. Seguidamente, se modificaron los procedimientos con mayores dificultades en las áreas intervenidas. Posteriormente, se socializaron los procesos intervenidos en el departamento de gestión comercial, a través de capacitaciones y medios digitales. Finalmente, se evaluó cada uno de los procesos de las áreas señaladas en el departamento de gestión comercial, haciendo uso de diversas herramientas que permitieron visualizar el nivel de productividad interna.

Introducción

En la actualidad para los distintos sectores de la economía es indispensable que las organizaciones busquen el mejoramiento continuo, lo anterior sería la base fundamental para llevar a cabo el cumplimiento y aplicación de los procesos y procedimientos, en el área de gestión comercial de la empresa Coopalustre Cúcuta.

Desde esta perspectiva, es necesario contribuir con la compañía, teniendo un enfoque basado en los procesos, dentro de lo cual se puede identificar y evidenciar con claridad, el enlace y que existe entre las diferentes áreas, en las que cabe resaltar ventas, despacho y transporte.

Una vez documentado cada procedimiento, estos permitirán realizar una comprensión más concreta del alcance de cada uno de los procesos a trabajar, al igual que la trascendencia que esto puede enmarcar en clientes internos.

Toda la información recopilada es aportada por los directivos y los supervisores encargados de las áreas mencionadas anteriormente.

Es muy importante como estudiantes poner en práctica todo lo aprendido durante el transcurso de la carrera, por lo tanto dentro de las alternativas que la universidad brinda para poder obtener el título de Administrador (a) de Empresas, está el desarrollo de la modalidad pasantías donde el estudiante tiene la oportunidad de aplicar todo el conjunto de conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académico, en el campo laboral; una experiencia que no solo aporta al estudiante habilidades en su ámbito profesional, si no que favorece también a la empresa donde se lleva a cabo dicha modalidad, ya que las actividades a realizar aportan beneficios en pro del área de trabajo.

No se puede pasar por alto la intervención de la Universidad Francisco de Paula Santander, la cual su principal misión es la de ofrecer una educación con calidad y excelencia, que esté acorde a las necesidades del medio; es por ello que el programa emprendió de manera diligente y oportuna la asignación de las pasantías empresariales a sus estudiantes para demostrar sus capacidades que pueden ser de gran beneficio en el mundo laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior el anteproyecto consta de cómo ha sido el desarrollo de los procesos y procedimientos durante el periodo de pasantías a realizar en el departamento de gestión comercial de la Empresa Coopalustre de la ciudad de Cúcuta, en donde se aplica conocimientos teóricos llevándolos a la práctica; Adquiriendo una nueva experiencia al plasmar lo aprendido en el área a cargo.

El objetivo principal es el rediseño de los procesos los procedimientos y las políticas en las áreas de ventas despacho; la cual consta de dos bodegas (Construpal y autoservicio), y transporte. Las pasantías están enmarcadas por objetivos a corto plazo. Su aprovechamiento a direccionado el sentido de las mismas permitiendo afianzar los objetivos propuesto. Adicional a la elaboración del proyecto se desempeñan actividades como lo son: la organización de archivos digitación de documento.

1. Problema

1.1 Título

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA COOPALUSTRE, EN LA CIUDAD DE CÚCUTA.

1.2 Planteamiento del Problema

La empresa cooperativa de la construcción Coopalustre lleva una trayectoria de más de 40 años dedicada a la venta y comercialización de productos para la construcción con un alto reconocimiento en el mercado laboral; satisfacen las expectativas de los clientes y consumidores, en donde se posesionan y crecen progresivamente como una empresa competitiva y líder en el sector comercio de la región.

Coopalustre cuenta con una amplia gama de departamentos con diferentes cargos, en el que se le da manejo a gran variedad de procesos y procedimientos diarios; sin embargo, haciendo un análisis de estos, se ha logrado evidenciar constante reajustes en las áreas de ventas, despacho y transporte generando inconformidad por parte del personal de la empresa.

Lo anterior radica básicamente, en que los procesos al interior de la empresa no se encuentran bien definidos, aumentando el desconocimiento, motivo por el cual los trabajadores que llevan años laborando en la empresa se resisten al cambio; se basan de cualquier excusa o realizan manifestaciones negativas con tal de seguir haciendo el trabajo de la forma como ellos creen que debe hacerse.

Se ha evidenciado que en el departamento de gestión comercial está a cargo de diversos jefes los cuales administran, y realizan supervisiones de las áreas, de una forma muy independiente, se

ha identificado una descoordinación por falta comunicación interna tanto ascendente, descendente y lateral en la empresa, esto conlleva a que los trabajadores se sientan un poco desorientados al momento de hacer sus labores, porque no cuentan con un proceso mejorado y una buena información.

Por otra parte, los directivos realizan excepciones con clientes preferenciales, fuera de los parámetros ya establecidos llevando el proceso al no cumplimiento, causando gran confusión en el vendedor.

Por esta razón, es necesario realizar un análisis del estado actual de los procesos, procedimientos y política de la empresa; para de esta forma identificar las posibles causas de los problemas, y finalmente poder realizar una mejora en estas tres áreas que haga que la empresa se beneficie aumenten la eficiencia y obtengan mayor desempeño laboral.

Uno de los primeros enfoques de pre-gestion de procesos fue el propuesto por Taylor (1911), en su monografía “principios de la administración científica” donde se sugiere utilizar el método científico para mejorar la productividad por medio de la optimización y simplificación de tareas.

En sus principios Taylor (1911), es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial, el gran aporte de Taylor fue haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica a partir de los siguientes principios: la organización científica del trabajo, selección y entrenamiento del trabajador, cooperación entre directivos y trabajadores y la responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

1.3 Formulación del Problema

¿Cuáles serían las mejoras correctivas y preventivas requeridas en los procesos procedimientos y políticas en las áreas de Ventas, Despacho y Transporte para fortalecer la gestión comercial de la empresa Cooperativa de la construcción el Palustre (Coopalustre) de la ciudad de Cúcuta?

1.4 Justificación

1.4.1 Nivel organizacional. Para la empresa la realización del presente proyecto le permitirá conocer el estado del personal mediante un adecuado rediseño, capacitación y evaluación de las actividades en cada área permitiéndole a la empresa de una forma efectiva organizar, y controlar los procesos y procedimientos promoviendo la mejora del desempeño del personal para un mejor beneficio y al mismo tiempo minimizar la problemática que han venido presentando, con respecto a la confusión por parte de diferentes jefes.

Una Justificación valida y cierta del ejercicio de la pasantía, es la necesidad de apoyar las empresas de la región, en este caso en particular la Cooperativa Coopalustre, con la transferencia de conocimiento de lo aprendido en el desarrollo del programa de Administración de Empresas; contribuyendo con el propósito 6 “*Proyección, Pertinencia y Compromiso Social*” contemplado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Universidad Francisco de Paula Santander.

1.4.2 Nivel estudiantil. El mundo laboral cada vez es más competitivo, la exigencia de experiencias por parte de empresas a jóvenes se ha vuelto un tema de gran relevancia. Para un ascenso laboral se requiere experiencia, esfuerzo y dedicación y sobre todo una educación que amerite para poder obtener las oportunidades de empleo. Es por ello que a cada estudiante se le

brindan alternativas como lo son el desarrollo de las prácticas empresariales, o pasantías, siendo el primer contacto con el mundo laboral, donde se pueden aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad, en situaciones reales para saber cómo desenvolverse en futuras relaciones profesionales. La empresa Coopalustre brinda la oportunidad de obtener dichas experiencias referentes a la realización del proyecto, en el cual los pasantes de las universidades se beneficiamos de un conjunto de conocimientos y experiencias para desenvolverse en el medio laboral.

Con la realización del proyecto (modalidad pasantías) cada estudiante enfrenta problemas reales que hacen parte de la vida profesional, se obtiene una mejor perspectiva al momento de estar formalmente en el mercado laboral.

Por otra parte, este proyecto acredita para obtener el título de Administración de Empresa el cual es un paso para seguir escalando en la vida. Se obtienen mejoras en el currículo nuevas experiencias y un perfil más llamativo para las empresas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general. Actualizar los Procesos, Procedimientos y las políticas en el Departamento de Gestión Comercial de la empresa Coopalustre en la ciudad de Cúcuta.

1.5.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos se muestran a continuación:

Realizar un análisis de los procesos, y procedimientos existentes en el área de ventas, despacho y transporte del departamento de gestión comercial en la empresa.

Modificar los procedimientos con mayores dificultades en las áreas intervenidas.

Socializar los procesos intervenidos en el departamento de gestión comercial, a través de capacitaciones y medios digitales.

Evaluar cada uno de los procesos de las áreas señaladas en el departamento de gestión comercial, haciendo uso de diversas herramientas que permitan visualizar el nivel de productividad interna.

1.6 Plan de Trabajo

1.6.1 Tiempo duración. El tiempo establecido para la elaboración del proyecto de grado, (modalidad pasantías) es de cuatro (4) meses.

1.6.2 Objetivo del plan de trabajo. El objetivo del plan de trabajo sugiere elaborar un diagnóstico a la organización en lo referentes a los procesos y procedimientos requeridos en el departamento de gestión comercial.

Hacer levantamiento de los procesos y procedimientos que no han sido documentados en las áreas de ventas, despacho y transporte.

Hacer entrega del proceso actualizado a cada área señalada, para su respectiva aprobación.

Capacitar al personal para comunicar los cambios en dichos procesos de tal manera que se siga los procedimientos plasmados, donde se busca disminuir problemáticas en las áreas.

Mejorar la comunicación entre trabajadores y directivos, crear un mejor ambiente laboral, y obtener mayores resultados en el desempeño.

1.6.3 Metas a corto plazo. Mejorar los procesos y procedimientos en el departamento de gestión comercial, áreas de ventas, despacho y transporte realizando sus respectivas modificación y aprobación por parte de directivos con el fin de mejorar el desarrollo laboral de la empresa Coopalustre.

1.7 Alcances y Limitaciones

1.7.1 Alcances. El presente proyecto se realizará referente a las áreas del departamento de gestión comercial y la gestión administrativa mediante un diagnóstico de la situación actual, identificando los procesos con mayores dificultades en las áreas de ventas, despacho y transporte.

Se sugiere identificar y formular el mapa de proceso, lo que permite ubicar de manera gráfica la ubicación del proceso comercial, así como la interacción del mismo.

Posteriormente realizar la capacitación al personal, para comunicarles los cambios, hacer la evaluación para visualizar los resultados en estos procesos, y de esta forma dar cumplimiento del objetivo propuesto.

1.7.2 Limitaciones. El proyecto a desarrollar se delimita desde el análisis de la situación identificando los procesos en el área comercial o también llamado procesos misionales, hasta la actualización total del mismo, para de este modo realizar un adecuado rediseño en cada proceso

Otro factor que se puede tomar como limitante durante el desarrollo del proyecto, está relacionado con la disponibilidad de tiempo por parte de los jefes y supervisores de cada área al momento de documentar los procesos, para obtener la aprobación y la autorización de los procedimientos llevados a cabo.

Posteriormente la capacitación, en donde se le notificara al personal los cambios en los procesos, tanto en físico; documento donde se visualiza un mapa de procesos, con los procedimientos que se realizan a diario, y de forma didáctica; presentando video con los procesos rediseñados para una mayor percepción de cómo se debe ejecutar en puesto de trabajo.

La disponibilidad del tiempo y colaboración por parte del personal de las áreas al momento de aplicarles la evaluación.

Por último, el tiempo respuesta por parte del comité curricular en la universidad Francisco de Paula Santander.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Para la formulación y desarrollo del este trabajo de grado (modalidad pasantías) se consultaron diversos proyectos relacionados con la formulación de procesos en el área comercial que servirán de antecedentes, los cuales se citan a continuación.

2.1.1 Antecedentes internacionales. Velásquez (2015). “Mejora de la gestión de los procesos del área de almacén y despacho de la empresa FV Área Andina – Perú”.

El conocimiento y mejora continua de los procesos es pieza fundamental en la realización de organizaciones más efectivas y rentables, ya que, al poseer procesos adecuados para el tipo de operación, no solo se logra la correcta gestión y aprovechamiento de los mismos sino una seguridad real y control de la capacidad empresarial. (p.18)

Propuesta de rediseño de ellos proceso y de la estructura organizacional en la compañía Rumiñahui Express.

Este proyecto analiza y describe la situación de la compañía Rumiñahui Express tanto en la estructura como en sus procesos, realiza un levantamiento de los procesos basándose en la teoría de Harrington aplica, con el fin de identificar de manera clara las actividades que generan valor y poder llevar a cabo un control adecuado de las mismas, eliminando todo aquello que no permite optimizar recursos, de igual forma puntualiza una estructura que permita llegar a los objetivos basados en la teoría Mintzberg.

Su principal objetivo se basa en el desempeño y los resultados de la compañía Rumiñahui Express mediante la realización del análisis d ellos procesos actuales a fin de obtener un

diagnóstico.

2.1.2 Antecedentes nacionales. Rendón & Marín (2019). “Propuesta de diseño de un sistema de gestión para los procesos misionales en empresas del sector construcción de proyectos inmobiliarios de la ciudad de Manizales, Colombia”. El sector de la construcción a pesar de ser sector económico en crecimiento, no se han interesado, por decirlo de alguna manera, en la certificación de los sistemas de gestión de la calidad, lo que ha llevado a que las empresas no se organicen a nivel interno, no tengan procesos claros y documentados, responsabilidades, etc. Es por este motivo que se pretende proponer un sistema de gestión de la calidad para este tipo de empresas considerando aspectos como las personas, los procesos y la estructura organizacional, teniendo en cuenta que este proceso se puede llevar a cabo independiente de su estructura.

Teniendo en cuenta anterior, se propondrá trabajar 4 procesos para empresas del sector construcción: Procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación y control, el desarrollo ejemplificante se realizará con los procesos misionales, ya que se considera que éstos son la razón de ser, no solo de una constructora, sino de cualquier organización.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede visualizar que gran parte de las empresas dedicadas a la construcción presentan grandes vacíos dentro de su estructura interna ya que al presentarse esta falencia suceden ciertas variaciones en el marco que compone las funciones de la empresa.

2.1.3 Antecedentes locales. Martínez (2018). “Propuesta Documental de procesos y procedimientos para Cúcuta Motors bajo el modelo de la NTC-ISO 9001:2015”. En la búsqueda de la mejora continua en la prestación de sus servicios y en dar respuesta a las necesidades internas en la ejecución de sus actividades; Cúcuta Motors decide conocer el modelo de información documentada con la que trabaja la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015.

En respuesta a lo anterior se desarrolló la pasantía empresarial que trabajaría en la Propuesta Documental para el Sistema de Gestión de Calidad de Cúcuta Motors bajo el modelo de la NTC-ISO 9001:2015. Para el cumplimiento de los objetivos de la pasantía, se llevó a cabo un diagnóstico inicial de la base documental de procesos y procedimientos existentes en la empresa frente a la información documentada que exige la norma internacional.

Se elaboró la propuesta del Direccionamiento Estratégico de la organización, esta incluye el análisis del entorno, identificar los grupos de interés con sus necesidades y expectativas, construir política de calidad, misión, visión, objetivos de calidad e indicadores para su medición. Posteriormente se elaboró la documentación necesaria para la actualización de procesos de la empresa, incluyendo identificación de los procedimientos del sistema, caracterizaciones, procedimientos y formatos que soporten cumplimiento. Por último, se consolidó todo el sistema en el Manual de procesos y procedimientos para Cúcuta Motors.

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Historia. El palustre es una empresa cucuteña fundada en marzo de 1972, y comenzó como un almacén de materiales para la construcción y ferretería con el nombre de depósito el Palustre. En 1975 adquiere a través de la gestión de su propietario ser el único distribuidor de Cementos Boyaca para el departamento de Norte de Santander, lo conlleva a su reconocimiento en toda la ciudad y se origina a su auge comercial. Debido al incremento de ventas, se crea una infraestructura de transporte adquiriendo varios vehículos de carga, camiones y motos para implementar el servicio a domicilio regional (Coopalustre, 2021).

En 1992, por situaciones de orden público del país, grupos insurgentes le quitan la vida al fundador de la empresa el señor Luis Martín Gélvez Gélvez, hecho lamentable que causó gran

dolor a su familia y la comunidad. Entre tanto, por iniciativa de los hermanos Gelvez en 1994 inicia el montaje de una planta de producción de artículos de gres (bloque, tableta, teja, y enchapes) (Coopalustre, 2021).

Durante su trayectoria comercial abren 6 puntos de venta satélites que funcionan con las mismas políticas del palustre (casa matriz) y abren dos puntos de ventas a nivel nacional, correspondiente a Bogotá (MARGRES, año 1999), especializado en comercializar los productos de gres y en Cartagena (Coopalustre, 2021).

En el año 2002 esta empresa fue víctima de las situaciones de orden público, cuando el primero de febrero, un carro bomba colocado por la guerrilla logra su objetivo destructivo, violentando sus instalaciones, causando millonarias pérdidas materiales. Afortunadamente ninguna pérdida humana. Con las palabras de gerente a cargo unos pocos malos no van a vencer a los buenos que son el mayor potencial en Colombia. A pesar de la situación, deciden seguir adelante y posteriormente lograr más objetivos como el fabricar pinturas en la línea arquitectónica con el nombre de pinturas bicolor (Coopalustre, 2021).

Dadas las buenas relaciones comerciales creadas en el suministro de materiales, los tres socios hermanos, no se conforman con ser solo proveedores si no que incursionan para el 2004, como constructores del proyecto de viviendas a nivel gubernamental, constituyendo junto con grupos de arquitectos e ingenieros Consorcios y Uniones Temporales, para llevar a cabo estos ideales. Así mismo, surge otra razón social más siendo esta, hija del grupo empresarial, con el nombre de Coopalustre. Con esta firma actualmente se generaron todos los procesos de gestión comercial, tributaria y financiera (Coopalustre, 2021).

Logotipo Coopalustre:

Figura 1. Logotipo de la empresa Coopalsutre

Fuente: Coopalustre, 2021.

2.2.2 Misión. Comercializar productos de la construcción de la más alta calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes y consumidores, mediante una cultura corporativa, basada en los valores de la responsabilidad, honestidad, compromiso y confianza a través de la responsabilidad social con la comunidad (Coopalustre, 2021).

2.2.3 Visión. Ser la mejor empresa en distribución de productos y servicios en la industria de la construcción, con una amplia infraestructura de alto nivel tecnológico, y con el aporte del talento humano en constante capacitación y entrenamiento (Coopalustre, 2021).

2.2.4 Valores corporativos. Los valores corporativos se plantean de la siguiente forma:

Responsabilidad. Todos los procesos se realizan en forma eficiente con el único propósito de satisfacer las expectativas de los clientes.

Compromiso. El recurso humano, los procesos y la tecnología son parte de un equipo de trabajo en el cumplimiento de la gestión empresarial.

Confianza. La trayectoria, la experiencia, y solidez ha permitido desarrollar una reputación de integridad, posicionándose como una empresa de gran credibilidad comercial.

Honestidad. “Se ofrece lo que se cumple, por eso la regla de oro que los identifica es: somos lo que hacemos, no lo que decimos” (Coopalustre, 2021, p.1).

2.2.5 Principios. Como se muestra a continuación:

- Respeto a las leyes, a la cultura y a las costumbres de un país.
- Crear y desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- Desarrollar una cultura corporativa que fomente la credibilidad individual, el valor del trabajo en equipo y el respeto entre los colaboradores y gerencia.
- Desarrollar una disciplina laboral y empresarial.
- Desarrollar productos y servicios con respecto al medio ambiente.
- Crear relaciones a largo plazo con los socios de negocio, para que haya beneficios mutuos y se mantengan abiertos a nuevas sociedades.
- Perseguir los conocimientos en armonía con la comunidad global.
- Desarrollar líderes y trabajadores competentes a través de la capacitación constante (Coopalustre, 2021).

2.2.6 Organigrama empresa Coopalustre. Como se muestra a continuación:

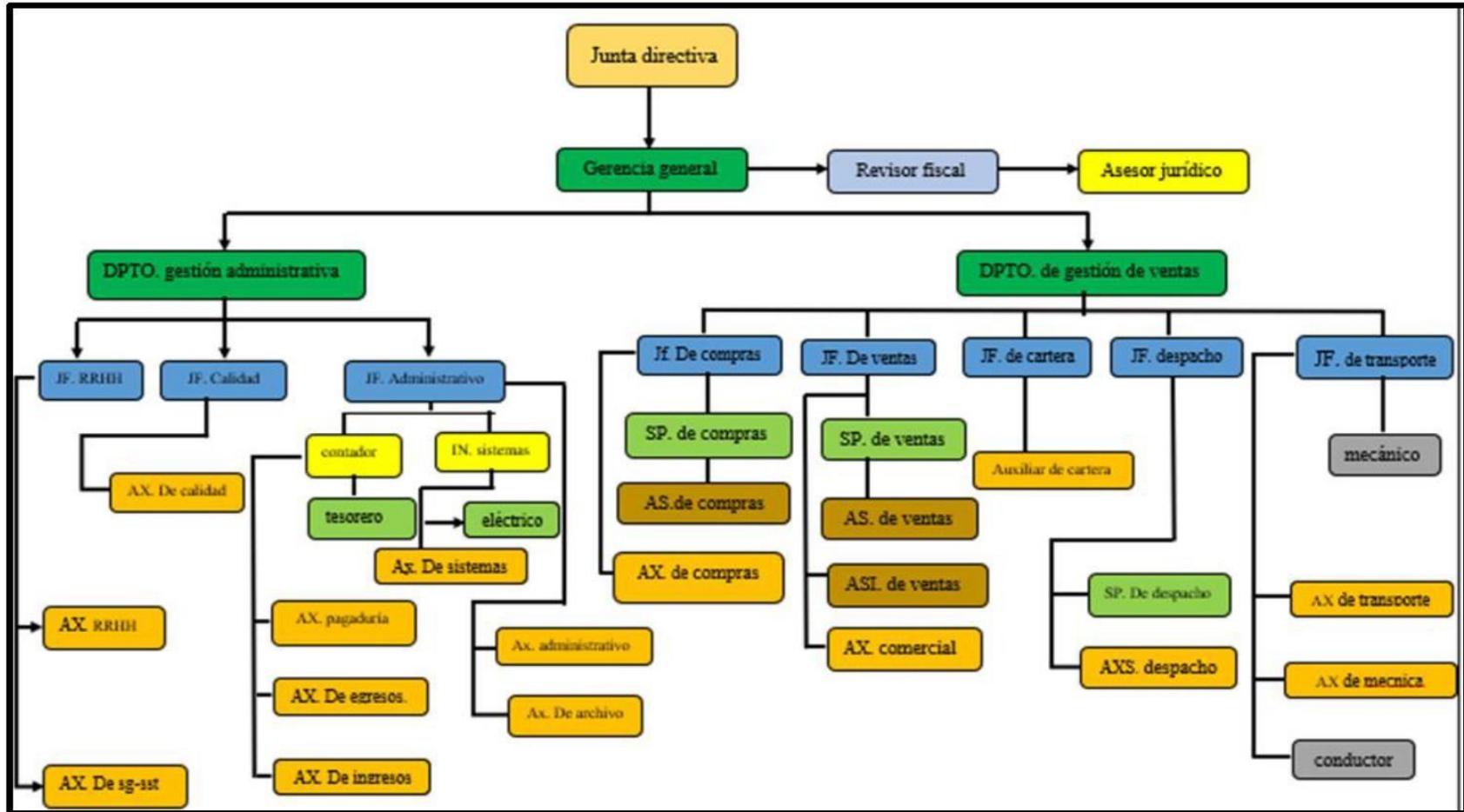


Figura 2. Organigrama empresa Coopalustre

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Diagnóstico gestión comercial. Un diagnóstico implica la valoración de una situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite evaluar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que se establecieron. El objetivo del diagnóstico comercial es determinar la capacidad de la organización para avanzar y permanecer en su mercado a través de la aplicación de nuevas formas de organización y comercialización con innovación estratégica.

Su importancia radica en:

1. Contar con toda la información existente para lograr un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
2. Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto en relación a las oportunidades y amenazas existentes, que permite el diseño de una buena estrategia competitiva.
3. Disminuir la incertidumbre en relación a la realidad actual de la empresa.

Al realizar un diagnóstico comercial se deben evaluar seis principales componentes de la organización comercial de la empresa.

1. Entorno comercial.
2. Estrategia comercial.
3. Organización comercial.
4. Sistemas comerciales.

5. Productividad comercial.

6. Funciones comerciales (Jiménez, 2019).

2.3.2 Estructura por procesos. La administración, organización o Gestión por procesos es un prototipo o modelo de estructura administrativa, válido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistémico de las organizaciones (Empresa, s.f).

2.3.3 Desempeño laboral. El desempeño laboral según Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Mikovich & Boudrem 1994), considera otra serie de características individuales entre ellas: las capacidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos de la economía.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

2.3.4 Clima organizacional. El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su

satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2000), argumenta que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa con el comportamiento de los empleados.

Mapa de procesos. Es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en Macro-procesos en función de las macro-actividades llevadas a cabo.

2.3.5 Procesos en el ámbito administrativo. Hammer & Champy (citados por Hernández 2015), argumentan que un proceso constituye una combinación de actividades que requieren de una o más entradas y crean una salida con un valor para el consumidor.

Pérez (1999), señala que las normas de los procesos productivos y de gestión reflejan la forma de desarrollar las actividades del proceso; describiendo la función y el producto que al final se entrega.

Un proceso conlleva a diferentes actividades es importante conocer los detalles en cada proceso para que así puedan alcanzar la expectativa que se espera de estos. Además, en la mayoría los procesos son de tres tipos. Estratégicos, que son los procesos de planificación; operativos, que son aquellos que están ligados directamente con la realización del producto/servicio y de apoyo, los cuales admiten que dan soporte a los procesos.

Rediseño de procesos:

Según **Heráclito**, “lo único constante es el cambio”. En esta línea, es lógico suponer que todo cuanto realiza el hombre está destinado a variar con el correr de los años. La organización y los procesos no son la excepción. Estos cambios pueden darse por razones externas o por causas internas. El entorno de la empresa, los clientes, las innovaciones tecnológicas y la evolución tecnológica y la evolución de las formas de vida son cambios externos que deben ser atendidos; del mismo modo, el desarrollo y el crecimiento mismo de la empresa, el cambio de la visión de los directivos o una necesidad de mejorar el clima laboral son causas internas. (Rojas & Bances, 2017, p.20)

Manganelli, Klein y cárdenas (2004) por su parte, plantean que el rediseño de procesos permitirá abordar de manera prioritaria cambios en los procesos críticos de funciones o de un departamento o de una unidad productiva, en un corto plazo. (Rojas & Bances, 2017, p.22)

El uso de las herramientas de mejora y rediseño de un proceso aporta la ventaja de que las reducciones de costo conseguidas serán permanentes, al haber actuado directamente sobre sus causas. Por eso se debe ir más allá de una simple reducción de costos, ya que deben utilizarse metodologías para la mejora y rediseño de los procesos empleados, para así enfrentar directamente los problemas que puedan aparecer y no las consecuencias

El rediseño de los procesos tiene como objetivo mejorar la competitividad y rentabilidad de la organización (Rojas & Bances, 2017).

Flujograma:

Según Gómez (1995), el flujograma o diagrama de flujo, es una presentación es una presentación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Modelo conceptual de un proceso:

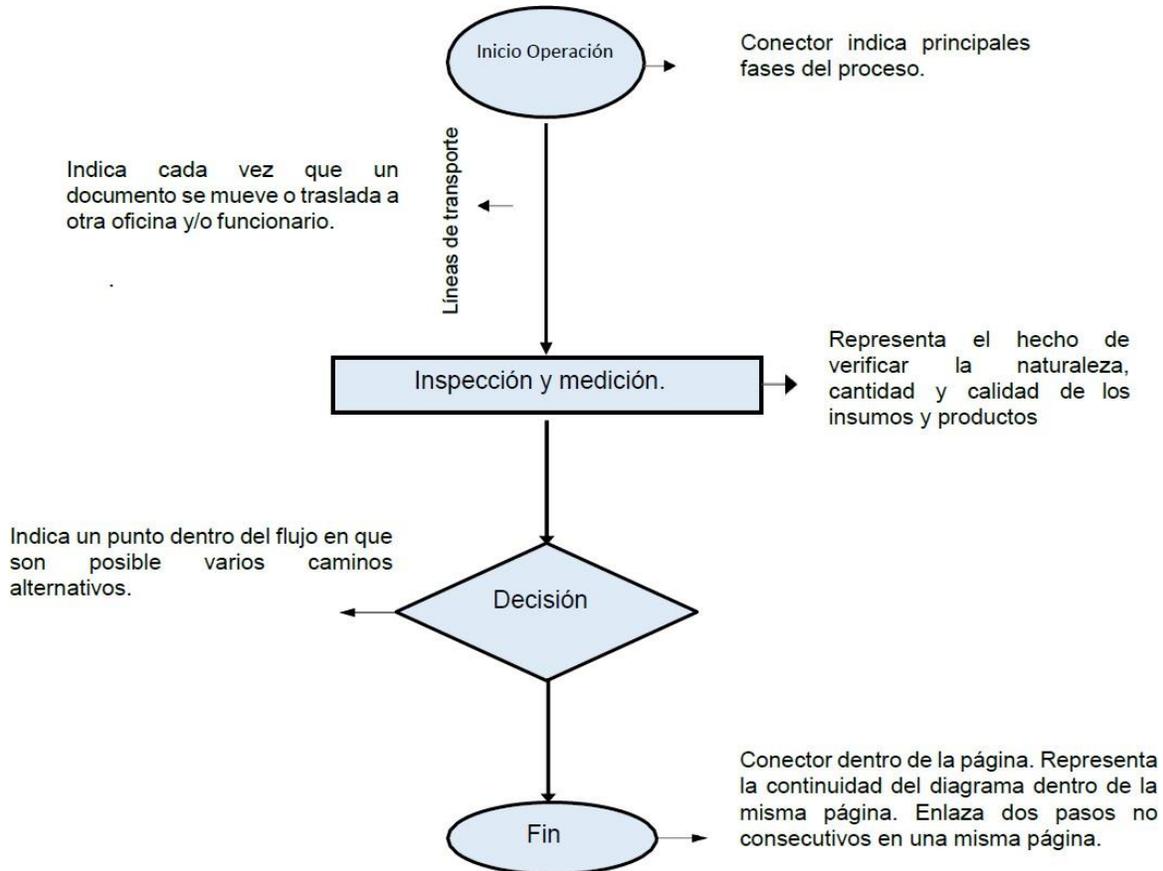


Figura 3. Modelo conceptual del proceso

2.3.6 Desempeño del proceso. Cuando se habla de desempeño del proceso se está haciendo referencia a un grupo de comportamientos y resultados medibles que generan a partir de ellos.

2.3.7 Capacitación del personal. Chiavenato (2008), define: la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de

objetivos definido.

Capacitación del personal. Según Chiavenato (2007), la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. También nos agrega Chiavenato (2007), que la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la capacidad de adquirir conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

Silíceo (2008), señala: la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, esta actividad es sistemática y debe ser planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos al proceso productivo, mediante una entrega de conocimientos, desarrollado de actividades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales, futuros cargos y adaptarlos a la exigencia cambiante del entorno.

Propósitos de la capacitación:

- Desarrollar la cohesión de la organización y de sus subgrupos.
- Incrementar la satisfacción laboral.
- Hacer un mejor uso de los recursos materiales, equipos y métodos disponibles.
- Capacitación en el trabajo.

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expansión total de su persona (Alemán & Alvarado, 2015).

A través del tiempo las organizaciones han venido tomando más fuerza, la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo del personal ya que este es el recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos” y nació también la necesidad de saber cómo están siendo administrados y si estos aportan a la organización con base al parámetro que desea y necesita, para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño (Sánchez & Calderón, 2012).

En el mundo globalizado de los negocios las empresas altamente competitivas son aquellas que tiene a su personal motivados y una de estas razones para mantenerlos así, es el conocimiento y la capacitación en el área de trabajo en el cual se desempeñan (Bermúdez, 2015).

Evaluación del desempeño laboral:

La evaluación del desempeño laboral es un proceso estratégico de la gestión integral del talento humano, orientado al conocimiento objetivos de los logros, aportes, competencias, potencialidades, limitaciones y debilidades (Presidencia de Colombia, 2020).

Para Sastre & Aguilar (2003), la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado para valorar su actuación y los

resultados logrados en el desempeño de su cargo.

Ventajas de la evaluación:

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de sistematización cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Para la evaluación del desempeño existen diferentes técnicas, instrumentos y modelos, la escogencia de uno u otro dependerá del tipo de procesos que se esté tratando y de lo que quiera identificar. La evaluación del desempeño permite tener un control objetivo del funcionamiento del proceso que este sustentado a los datos concretos y medibles, es una herramienta de gran utilidad a la hora de la toma de decisiones (Ronquillo, Castro & Ortega, 2017).

2.4 Marco Conceptual

2.4.1 Conceptos necesarios en la propuesta. Se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

Control de procesos. El control de los procesos nos permite tener en todo momento dentro de los límites de aceptación al proceso, así como controlar que se cumplen las especificaciones de producto o requisitos del servicio ofertado, y trabajar en la mejora continua del proceso (Miñana, 2011).

El control en una empresa. Consiste en que todo se efectúe de acuerdo al plan que ha sido adoptado, a las órdenes dado y a los principios establecidos. El control es el proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos (Autores y Definiciones, 2021).

Procedimientos. Conjunto de trámites, estructurados en fases, con una lógica de operaciones definida que soportan un proceso de negocio o expediente. Identifica el tratamiento completo de un expediente desde su inicio hasta su finalización.

Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores (Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística, 2021).

Procesos. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes (Universidad de Jaén, 2021).

Clima organizacional. Expresión personal de la apreciación que los empleados y directivos se establecen de la organización y que incurrir inmediatamente en el desarrollo de la Organización.

Cuando hablamos de clima, nos referimos a las características que tiene el ambiente de trabajo.

El clima organizacional. Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta (Isotools, 2016).

Procesos misionales. Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a las funciones sustantivas de la entidad. También se denominan procesos clave

u operativos (Ministerio del Ambiente de Perú, 2016).

Gestión. Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. La gestión empresarial garantiza que la oferta cubra la demanda mediante la “destrucción creativa”, o sea, con la innovación constante para aumentar la productividad y la competitividad.

Gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010).

Reproceso. Reproceso se define como la repetición de uno o más pasos previos del proceso de fabricación establecido.

Los reprocesos es una solución primordial que implica la reinversión de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones (León, 2010).

Rediseño. El rediseño del proceso de servicio abarca la reconstitución, reordenamiento o sustitución de los procesos. Estos esfuerzos se pueden clasificar en varios tipos, incluyendo: Eliminación de pasos que no añaden valor.

El rediseño de procesos de negocios (BPR) se refiere a las iniciativas para realizar mejoras significativas al rendimiento organizacional con base en el aumento de la eficiencia y la efectividad de procesos de negocio claves, sin tomar en cuenta la magnitud o el sentido de estos cambios (Universidad del Cauca, 2021).

Capacitación. Toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Cota, 2016).

Productividad. Es un indicador de la eficiencia del sistema productivo que tiene en cuenta el tiempo como factor fundamental para su cálculo (Productividad, 2022).

Competitividad. Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad (Wilsoft, 2022).

Efectividad. Se hace referencia a realizar correctamente las cosas, en otras palabras, el significado de efectividad conlleva asumir las tareas de la mejor manera posible en función de los recursos disponibles y de los resultados esperados.

La eficacia. Es una medida del logro de resultados, Para Koontz & Weihrich (citados por Sesametime, 2021), la eficacia es «el cumplimiento de objetivos. Según Robbins & Coulter (citados por Sesametime, 2021), la eficacia se define como «hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos (Sesametime, 2021).

Eficiencia. Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia es la ‘capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función. No debe confundirse con la eficacia, que se define como ‘la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

La eficiencia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos

(medios de producción) disponibles (Pérez & Gardel, 2008).

Eficacia. Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa. **Eficiencia:** Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es el ahorro o reducción de recursos al mínimo (Pérez & Gardel, 2008).

Evaluación del personal. La evaluación de personal es un proceso en el que los gerentes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado, con base en algunos atributos predefinidos, como sus aptitudes, el conocimiento de las tareas que realizan, conocimientos técnicos, la actitud, la puntualidad, etc (Questionpro, 2022).

Capacitación del personal. La capacitación propiamente consiste en:

Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea.

Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión.

Permitir que el personal se desempeñe solo.

Evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación.

La Capacitación. Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Billikopf, 2022).

Estructura organizacional. Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura.

Estructuras organizacionales. Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (Velásquez, 2022).

Deserción de clientes. La pérdida de clientes es un fenómeno que se presenta en las empresas que ofrecen un producto o servicio, y se presenta cuando un cliente no vuelve a realizar compras ni a interactuar con una marca. Las causas pueden ser múltiples, entre ellas, que las estrategias publicitarias se centran en atraer nuevos compradores, pero no en retener a los ya existentes; sin embargo, lo realmente determinante es identificar a tiempo estas causas para tomar las medidas correspondientes (Altos Empresarios, 2022).

Cohesión de la organización. Es el vínculo mutuo que se forma entre los miembros de un grupo como resultado de esfuerzos concertados por un interés y propósito comunes; el grupo no puede concentrar toda su energía en una tarea común hasta tanto no se logre la cohesión (Google Sites, 2021).

Cohesión social dependía de las normas, valores, ideas y creencias colectivas, así como de los vínculos sociales generados entre las personas que conforman una comunidad (Faro Democratico, 2021).

Satisfacción laboral. Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible. La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo, Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.

La satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción con el puesto, tiene actitudes positivas hacia

el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia él (Caballero, 2010).

Mapa de procesos. Es la representación de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con lo exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en macro- procesos en función de la macro- actividades llevadas a cabo.

2.5 Marco Legal

2.5.1 ISO 9001. Requiere que la organización efectúe cambios, sin embargo, no es la única razón para hacerlos. Son muchos los eventos que nos pueden indicar que un cambio es relevante. A continuación, hacemos relevancia:

- Los comentarios de los clientes (peticiones, quejas, reclamos).
- Opiniones de los empleados.
- Fallas evidentes en la calidad de un producto.
- Necesidad de innovación.
- Riesgo inminente.
- El descubrimiento de una oportunidad.
- Los resultados de una auditoria o inspección.
- No conformidad identificada.

No todas las organizaciones deben seguir el mismo esquema para identificar los cambios, sin embargo, todas las organizaciones deben hacerlo, y priorizar aquellos que tengan relación directa con un riesgo de alto impacto.

La **norma ISO 9001** es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

2.5.2 Norma ISO 9000. Con el fin de ser certificado conforme a la norma **ISO 9001** (única norma certificable de la serie), las organizaciones deben elegir el alcance que vaya a certificarse, los procesos o áreas que desea involucrar en el proyecto, seleccionar un registro, someterse a la auditoría y, después de terminar con éxito, someterse a una inspección anual para mantener la certificación.

Los requerimientos de la norma son genéricos, a raíz de que los mismos deben ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, tipo y estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "qué", pero no el "cómo". Un proyecto de implementación involucra que la empresa desarrolle criterios específicos y que los aplique, a través del SGC, a las actividades propias de la empresa. Al desarrollar estos criterios coherentes con su actividad, la empresa construye su Sistema de Gestión de la Calidad.

En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de que ya hubiera o no obtenido la certificación).

Un proyecto de implementación, involucra, como mínimo:

Entender y conocer los requerimientos normativos y cómo los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.

Analizar la situación de la organización, dónde está y a dónde debe llegar.

Documentar los procesos que sean requeridos por la norma, así como aquellas que la actividad propia de la empresa requiera.

La norma solicita que se documenten procedimientos vinculados a: gestión y control escrito, registros de la calidad, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas.

Detectar las necesidades de capacitación propias de la empresa.

Durante la ejecución del proyecto será necesario capacitar al personal en lo referido a la política de calidad, aspectos relativos a la gestión de la calidad que los asista a comprender el aporte o incidencia de su actividad al producto o servicio brindado por la empresa (a fin de generar compromiso y conciencia), proporcionando herramientas de auditoría interna para aquellas personas que se desempeñen en esa posición.

- Realizar auditorías internas.
- Solicitar auditoría de certificación.
- Utilizar el sistema de calidad.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para realizar el diagnóstico, el cual permite conocer el estado actual de las áreas intervenidas en el departamento comercial de la empresa Coopalustre, lo cual especifica la metodología para el rediseño de los procesos y procedimientos, como se realizó el levantamiento de la información y la respectiva documentación del proceso teniendo en cuenta la respectiva aprobación del departamento de gestión de talento humano y departamento administrativo de la empresa.

3.2 Metodología del Diagnóstico

El planteamiento del estado actual del departamento comercial y sus áreas intervenidas se realizó por medio de una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo ya que permito conocer y analizar el estado en el que se encontraban los procedimientos documentados y no documentados en la empresa.

El tipo de investigación descriptiva supone un tipo de investigación a describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés.

El autor Tamayo (2006), emblemático metodólogo de origen mexicano, el cual aporta en su libro *Proceso de Investigación Científica*, un concepto de la misma, cual es:

Este tipo de investigación busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuesta.

Entrevistas. La información de la empresa obtenida por medio de entrevistas al personal relacionado con el área investigada. Las entrevistas realizadas son de tipo cualitativa las cuales se utilizan frecuentemente en trabajos de investigación.

Observación directa. Con el fin de verificar y complementar la información obtenida, se utiliza la técnica de la observación directa. La observación que se realiza se clasifica como sistemática, ya que está basada en los requerimientos de la Norma ISO 9000-2000.

3.3 Etapas de la Investigación

Para el desarrollo del primer objetivo con base a la **norma ISO 9001**, se procede a identificar los procesos existentes en el área comercial, involucrando los procesos del área de ventas despacho y transporte.

De acuerdo a lo anterior, se determina que para el presente diagnóstico se realiza la recopilación de la información por medio de una lista de verificación o lista de chequeo (checklist) cualitativa con un enfoque cuantitativo. Esta herramienta es esencial para realizar el análisis general de las áreas de gestión comercial, ya que es una de las más efectivas debido que permite identificar que procesos se encuentran documentados y cuales no se le han realizado modificaciones.

Según algunos autores Muñoz & Bolaños (2015), los listados de verificación (checklist) son ayudas cognitivas para la realización de determinadas. Se ha demostrado la eficiencia tanto para garantizar la correcta ejecución de concretas funciones, como en la prevención de errores al sistematizar las acciones y constituir un recordatorio de las mismas.

Para Murillo (2015), la lista de verificación o comprobación sirve para constatar que se están realizando de manera adecuada los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa (Morán & Ramos, 2018).

Una vez definida esta herramienta se procede a realizar el rediseño de la misma tomando como guía planteado por Montesdeoca (2007), donde afirma esta como una herramienta ideal para encontrar la información necesaria.

Teniendo en cuenta en contexto anterior se procede al rediseño del proceso en donde se deja como evidencia para las empresas el formato con el proceso actualizado.

El ajuste del proceso se hace entrega al jefe de RRHH en donde se procede a realizar mediante videos audiovisuales para mejor comprensión del trabajador el proceso.

Finalmente, mediante técnicas de mejoramiento se realiza algunos métodos de evaluación (preguntas de selección múltiple, encuestas y entrevistas). Al personal de las áreas intervenidas con el fin de garantizar un mejoramiento en el departamento de gestión comercial.

Se tiene en cuentas otras herramientas para el levantamiento de la información de los objetivos planteados en el presente proyecto (Matriz Dofa; mapa de procesos, otros necesarios).

3.4 Universo de la Investigación

En el presente proyecto, se registra la siguiente población y muestra objeto de estudio que está representada por los 35 trabajadores que laboran actualmente en el departamento de gestión comercial en la empresa Coopalustre de la ciudad de Cúcuta, la cual se componen de la siguiente manera:

Tabla 1. Personal empresa Coopalustre

Procesos	Cantidad de Trabajadores
Ventas	16
Despacho	14
Transporte	5
Total	35

4. Análisis de los Procesos y Procedimientos Existentes en el área de Ventas, Despacho y Transporte del Departamento de Gestión Comercial en la Empresa

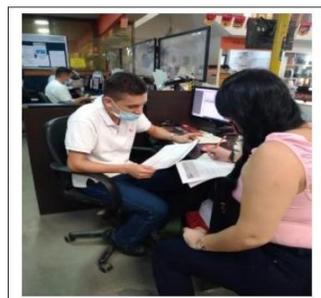
4.1 Diagnóstico del Estado Actual de la Empresa

Para el desarrollo del primer objetivo de este proyecto, se tuvieron en cuenta las siguientes actividades identificando el estado actual de los procesos en la empresa Coopalustre.

4.2 Inspecciones en Cada una de las Áreas

Se realizaron entrevistas en las áreas de ventas, despacho y transporte en la empresa Coopalustre, tomando apuntes para conocer paso a paso, los procesos, y como se llevan a cabo en cada área de trabajo.

Se renovaron políticas y procedimientos faltantes en los procesos de las áreas mencionadas y se obtuvieron evidencias sobre el manejo de cada área del departamento de gestión comercial.



Evidencia, inspección área de ventas



Inspeccion área de despacho bodega construpal



Inspección Transporte



Inspección despacho.

Figura 4. Inspección áreas intervenida

La información recolectada se diligencio en la siguiente lista de verificación que comprende todos los procesos en cada área del departamento comercial, las cuales fueron realizadas a los supervisores para determinar cuáles han tenido mayores dificultades y el por qué no se están cumpliendo.

4.3 Ficha Técnica Inspección Área de Ventas

Tabla 2. Ficha técnica inspección área de ventas

		EMPRESA COOPALUSTRE				Fecha
		IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN				05/06/2021
		EL AREA DE VENTAS				
No	Procesos	Cumple procedimientos			Observaciones	
		Si	No			
		DOC	CAP	EVAL		
11	Proceso de anulación de facturas por daño de impresión		X	X	El proceso se encuentra documentado. No se ha realizado la capacitación ni la evaluación al personal de ventas.	
22	Procesos de anulación de facturas		X	X	El proceso se encuentra documentado, pero no se le ha realizado la capacitación ni la evaluación.	
33	Procesos de perdida de factura		X	X	El proceso está documentado, pero no se ha realizado la capacitación ni la evaluación.	
44	Proceso de facturación contra entrega				El proceso está documentado. Ya no se está realizando el proceso.	
55	Proceso de facturación con tarjeta débito o crédito.	X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. No se ha realizado capacitación ni evaluación al personal de ventas.	
66	Proceso de facturación a contado para cliente presente (ferretero ingenieros- unión temporal-consorcio.		X	X	El proceso se encuentra documentado. No se ha realizado capacitación ni evaluación al personal de ventas.	
77	Proceso de cotización.	X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado el sistema. No se ha realizado capacitación ni evaluación al personal de ventas.	
8	Proceso de control	X			El proceso se encuentra desactualizado el	



EMPRESA COOPALUSTRE
IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN
EL AREA DE VENTAS

Fecha
05/06/2021

No	Procesos	Cumple procedimientos			Observaciones
		Si	I		
		DOC	CAP	EVAL	
	de consecutivos de vendedores de centro de servicios y externos.		X	X	sistema. No se ha realizado capacitación ni evaluación al personal de ventas.
9	Proceso de control de consecutivos de vendedores de mostrador de autoservicio.	X	X	X	Nuevo proceso
10	Proceso de facturación por página web.	X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado, se le realizaron algunas modificaciones al procedimiento, en cuanto a los cambios que al surgido en este lapso de tiempo.
11	Proceso de devolución a contado (cliente presente).	X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. Se realizaron varias modificaciones en el procedimiento en cuanto a los cambios que han surgido en este lapso de tiempo.
12	Proceso de devolución contra entrega				El proceso ya no se realiza, por constantes problemáticas con los vendedores.
13	Proceso de recaudo diario a tesorería	X	X	X	El proceso se encuentra documentado, pero no se le ha realizado la capacitación ni la evaluación.
14	Proceso de crédito rotativo.		X	X	El proceso está documentado, pero no se ha socializado y no realizada evaluación.
15	Proceso de atención al cliente.			X	Este proceso se cumple, pero no se les habían realizado evaluaciones a trabajadores.
16	Proceso de crédito financiero (banco de Bogotá).	X	X	X	el proceso se encuentra desactualizado. antes se hacía el proceso de crédito de forma personal, el cliente se acercaba a las instalaciones de la empresa y pedía solicitar el estudio financiero, ahora el proceso se hace de forma virtual por cuestión de bioseguridad debido al COVID, en donde se creó un link para poder gestionar el crédito.
17	Proceso de facturación a cliente local o de otra ciudad sin código con consignación en efectivo o de	X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. Hubo cambios de jefes para la autorización de las consignaciones. Anteriormente el jefe encargado de realizar la autorización era el área administrativa, ahora se encuentra realizando la gestión el área de tesorería.



EMPRESA COOPALUSTRE
IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN
EL AREA DE VENTAS

Fecha
05/06/2021

No	Procesos	Cumple procedimientos			Observaciones	
		Si	No			
			DOC	CAP	EVAL	
	cheque al día.					Las políticas también se encuentran desactualizadas.
18	Proceso de facturación a cliente local o de otra ciudad con código con consignación en efectivo o de cheque al día.		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. Hubo cambios de jefes para la autorización de las consignaciones. Anteriormente el jefe encargado de realizar la autorización era el área administrativa, ahora se encuentra realizando la gestión el área de tesorería. Las políticas también se encuentran desactualizadas.
19	Proceso de facturación en efectivo en caja de mostrador.		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. Se realizaron varias modificaciones en el procedimiento en cuanto a los cambios que han surgido en este lapso de tiempo.
20	Proceso de clientes que envían a un tercero con la orden de despacho para reclamar pedido.	X				Se cumple el proceso.
21	Proceso de ampliación de cupo de crédito.			X	X	El proceso se encuentra documentado, pero no se ha capacitado ni evaluado.
22	Proceso de facturación con cheque al día (cliente con crédito-cliente sin crédito).	X				Se cumple el proceso.
23	Proceso de devolución a crédito.	X				El proceso se encuentra documentado. Se cumple el proceso.
24	Proceso de pago en efectivo	X				Se cumple el proceso.
25	Proceso de pago en cheque al día	X				Se cumple el proceso.
26	Proceso de pago con tarjeta débito y crédito	X				Se cumple el proceso.
27	Proceso de pago con consignación en efectivo con	X				Se cumple el proceso.

		EMPRESA COOPALUSTRE				Fecha
		IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN				05/06/2021
		EL AREA DE VENTAS				
No	Procesos	Cumple procedimientos				Observaciones
		Si	I			
		DOC	CAP	EVAL		
	original y copia					
28	proceso de facturación contra entrega.	X				Se cumple el proceso.
29	Proceso de clientes que envían a un tercero para reclamar pedido.			X	X	El proceso se encuentra documentado no se ha realizado capacitación ni evaluación al personal de venta.
SUBTOTAL		8	10	18	19	
SUMATORIA TOTAL		55				
PORCENTAJE		15%	18%	32%	34%	100%

Para obtener los porcentajes de la lista de verificación de los procesos existentes en el departamento comercial del área de ventas, realizaremos una tabla de frecuencia.

4.3.1 Tabla de frecuencia área de ventas. Los resultados de la tabla de frecuencia sobre el área de ventas se presentan a continuación:

Tabla 3. Tabla de frecuencia

Si se cumple el proceso	No se cumple el Proceso		
	Procedimientos no Documentados	Procedimientos no Capacitados	Procedimientos No Evaluados
8/52*100 15%	10/55*100 18%	18/55*100 32 %	19/55*100 34%

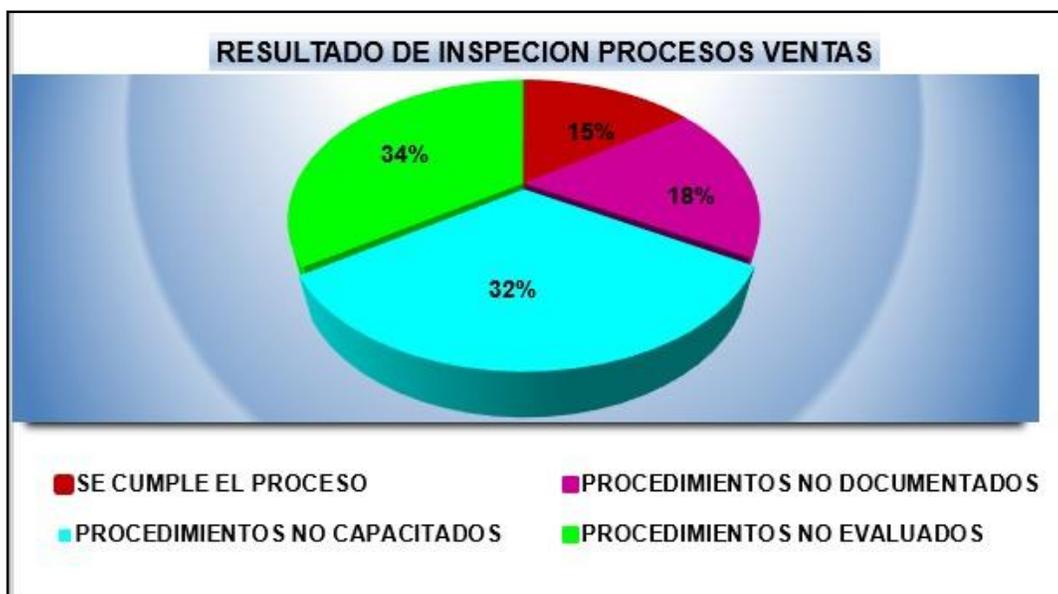


Figura 5. Resultado de inspección área de ventas

4.3.2 Análisis e interpretación. De acuerdo a los datos anteriores en la lista de verificación que se llevó a cabo para el cumplimiento del primer objetivo; el cual hace referencia a un análisis de los procesos, procedimientos y políticas existentes en el área de ventas, despacho y transporte del departamento de gestión comercial en la empresa, se puede apreciar que en el área de ventas la totalidad de procesos que no se están cumpliendo completamente con un porcentaje del 84%; separando este entre un 18%, de estos procesos que no se encuentra documentado; un 32%, de los procesos no se le han realizado capacitaciones a los trabajadores, y un 34%, de procesos no evaluados siendo este uno de los pasos de mayor importancia para el análisis del nivel de conocimiento que cada trabajador desarrolla en cada área en la empresa.

La problemática radica en la falta de conocimiento del personal a cargo de las áreas intervenidas, los constantes reajustes conllevan a confusiones, quejas, bajo rendimiento y otros factores no favorables para la empresa.

4.4 Ficha Técnica Área de Despacho (Bodega Construpal)

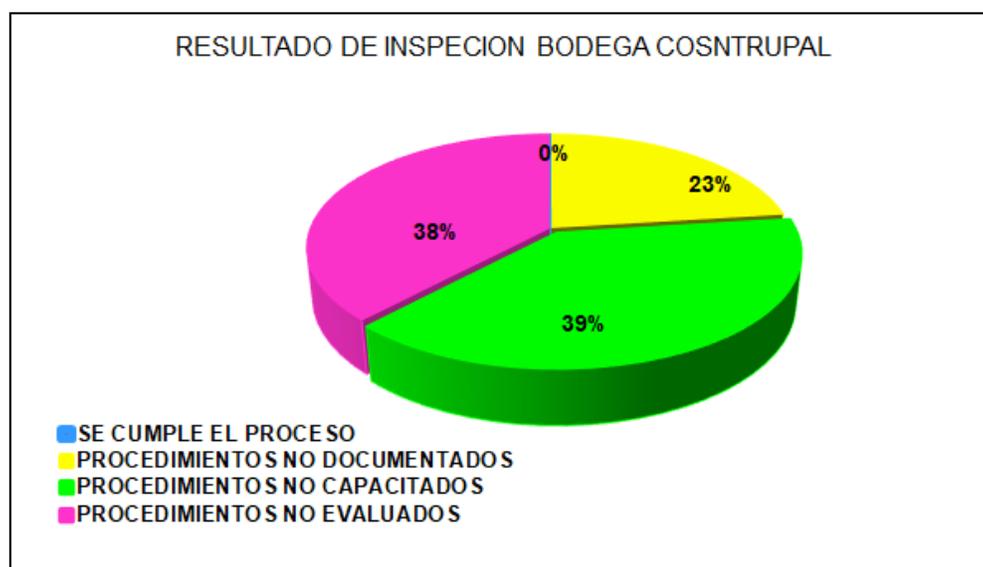
Tabla 4. Ficha técnica área de despacho (bodega construpal)

		EMPRESA COOPALUSTRE IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN EL AREA DESPACHO (BODEGA CONSTRUPAL).				Fecha 05/06/2021
No	Procesos	Cumple procedimientos			Observaciones	
		Si	No			
			DOC	CAPAC	EVAL	
1	proceso de conteo de inventario físico		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. No se ha realizado capacitación ni evaluación.
2	Proceso de recibido de mercancía		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado, no se le ha realizado la capacitación ni la evaluación.
3	Proceso de despacho de mercancía (conductor lleva el producto).		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. No se le han realizado capacitaciones a los trabajadores ni evaluaciones.
4	Proceso de despacho de mercancía (cliente lleva el producto).			X	X	El proceso se encuentra documentado. No se le han realizado capacitaciones a los trabajadores ni evaluaciones.
5	proceso de traslado de mercancía			X	X	El proceso está documentado, pero no se ha realizado la evaluación.
SUB TOTAL		0	3	5	5	
TOTAL						13
	%	0%	23%	39%	38%	TOTAL 100%

Tabla 5. Tabla de frecuencia área despacho (bodega construpal)

Si se Cumple el Proceso	No se cumple el Proceso		
	Procedimientos no Documentados	Procedimientos No Capacitados	Procedimientos no Evaluados
0/13*100 %0	3/13*100 23%	5/13*100 39%	5/13*100 38%

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6. Resultado de inspección área de despacho (bodega construpal)**

4.4.1 Análisis e interpretación. En área de despacho (bodega construpal) no se lleva a cabo el cumplimiento total del procedimiento, el 23% de estos no se han actualizado, 39% no se le han realizado capacitación y el 38% no se han evaluado.

El procedimiento se realiza debido a la antigüedad de algunos trabajadores, pero no hay un soporte en el cual el trabajador pueda garantizar que están cumpliendo su labor debidamente como exige la empresa.

4.5 Lista de Verificación Área de Despacho, (Bodega Autoservicio)

Tabla 6. Ficha técnica área de despacho (bodega autoservicio)

		EMPRESA COOPALUSTRE				Fecha
		IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN EL AREA DESPACHO (BODEGA AUTOSERVICIO).				05/06/2021
No	Procesos	Cumple procedimientos				Observaciones
		Si	No			
			DOC	CAP	EVAL	
1	Proceso de despacho en bodega autoservicio para caja mostrador.		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. No se ha realizado capacitación ni evaluación.
2	Proceso de despacho de mercancía para ingenieros ferreteros y obras.	X X		X	X	El proceso se encuentra Documentado. No se le ha realizado la capacitación ni la evaluación al personal de esta área.
3	Proceso de recibido mercancía.		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. No se le han realizado capacitaciones a los trabajadores ni evaluaciones.
4	Proceso de surtido de mercancía.		X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado en cuanto a las políticas, no se han realizado capacitaciones ni evaluaciones al personal de esta área.
SUB TOTAL		1	3	4	4	
TOTAL						12
%		8%	25%	33%	33%	TOTAL 100%

4.5.1 Tabla de frecuencia Área de despacho, (bodega autoservicio). Los resultados de la tabla de frecuencia sobre el Área de despacho, (bodega autoservicio) se presentan a continuación:

Tabla 7. Frecuencia área de despacho, bodega autoservicio

Si se cumple el proceso	Procesos no Documentados	No se cumple el proceso Procesos no Capacitados	Procesos no Evaluados
1/12*100 8%	3/12*100 25%	4/12*100 33%	4/12*100 33%

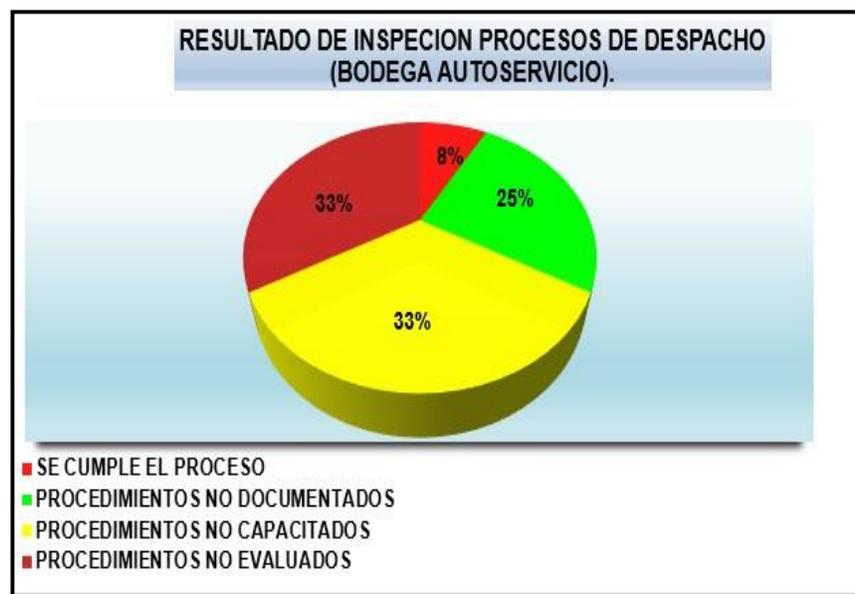


Figura 7. Resultado de inspecciones área de despacho (bodega autoservicio)

4.5.2 Análisis e interpretación. En el área de despacho bodega autoservicio, el resultado de la inspección se pudo analizar que los procedimientos no han sido renovados totalmente. 25% de ellos no se encuentra documentado; el 33% de estos no se les ha realizado capacitación a los trabajadores y un 33% de estos procesos no se ha evaluado.

4.6 Lista de Verificación Área de Transporte

Tabla 8. Lista de verificación área de transporte

		EMPRESA COOPALUSTRE				Fecha 05/06/2021	
		IDENTIFICACION DE PROCESOS MISIONALES EN EL AREA TRANSPORTE.					
No	Procesos	Cumple procedimientos			Observaciones		
		Si	No				
		DOC	CAPC	EVAL			
1	Proceso de control y entrega mercancía.	X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado. No se le ha realizado la capacitación ni la evaluación al personal de esta área.		
2	Proceso de transporte de comprar a proveedores locales.		X	X	El proceso se encuentra Documentado, no se encuentra autorizado. No se le ha realizado la capacitación ni la evaluación al personal de esta área.		
3	Proceso de archivo de los recibos (TR, TC, CM, CC,0A,00).	X X	X	X	El proceso se encuentra desactualizado, no está autorizado. No se le ha realizado la capacitación ni la evaluación al personal de esta área.		
4	Proceso de liquidación a conductores.		X	X	El proceso se encuentra Documentado no está autorizado. No se le ha realizado la capacitación ni la evaluación al personal de esta área.		
SUB TOTAL		0	2	4	4		
TOTAL					10		
%		0%	0%	50%	50%	TOTAL	100%

4.6.1 Tabla de frecuencia área de transporte. Los resultados de la tabla de frecuencia en el área transporte se presentan a continuación:

Tabla 9. Lista de verificación área de transporte

Se Cumple el Proceso	No se cumple el Proceso		
	Procedimientos no Documentados	Procedimientos no Capacitados	Procedimientos no Evaluados
$0/11 * 100$ %0	$2/10 * 100$ 20%	$4/10 * 100$ 40%	$4/10 * 100$ 40%

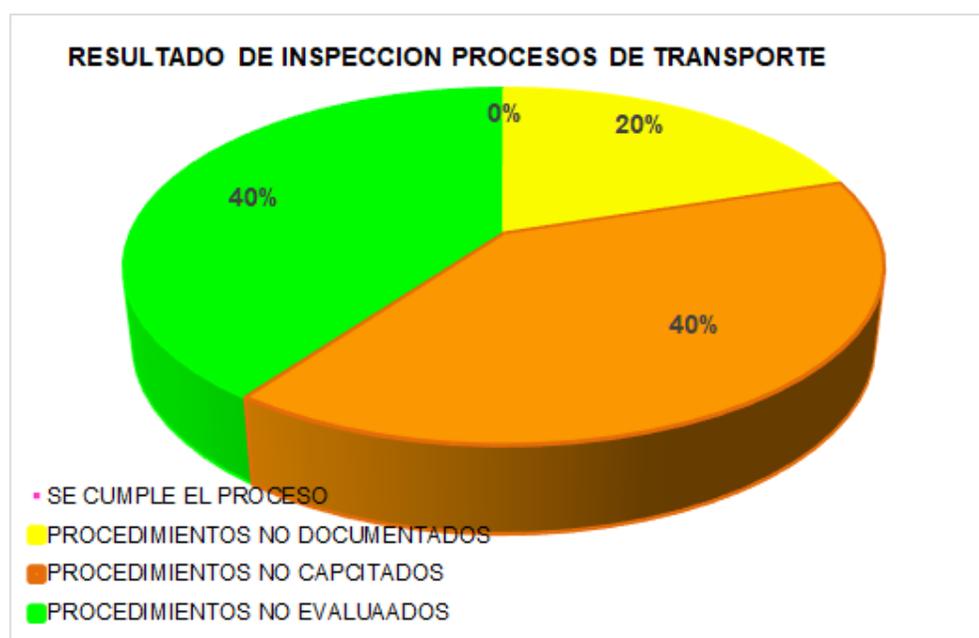


Figura 8. Resultado de inspección área de transporte

4.6.2 Análisis e interpretación. Se pudo verificar en el área de transporte, que los procedimientos no se están cumpliendo totalmente. Algunos procesos se le han realizado modificaciones; no se ha realizado la capacitación ni la evaluación para el análisis del nivel del cumplimiento y responsabilidad por parte del personal en su área de trabajo.

Luego de obtener el porcentaje de cumplimiento, se procedió a determinar las acciones por realizar con respecto a los procedimientos en las áreas de ventas despacho y transporte según los siguientes criterios:

4.7 Acciones por Realizar área de Ventas

Tabla 10. Rango de acciones por realizar área de ventas

Ventas	
Acciones por Realizar	Rango
Procedimientos identificados	>84%
procedimientos a renovar	< = 18%
Procedimientos a capacitar	<= 32%
Procedimientos a evaluar	< = 34%

4.7.1 Acciones por realizar despacho. Las acciones realizadas en el área de despacho se presentan a continuación:

Tabla 11. Rango de acciones por realizar área de despacho (bodega construpal, bodega autoservicio)

Despacho			
Bodega Construpal		Bodega Autoservicio	
Acciones por Realizar	Rango	Acciones por Realizar	Rango
Procedimientos identificados	>100%	Procesos identificados	>91%
Procedimientos a renovar	< 23%	Procedimientos a renovar	< = 25%
Procedimientos a capacitar	< 39%	Procedimientos a capacitar	< = 33%
Procesos a evaluar	< 38%	Procedimientos a evaluar	< = 33%

4.7.2 Acciones por realizar área de transporte. Las acciones realizadas en el área de transporte se presentan a continuación:

Tabla 12. Acciones por realizar área de transporte

Transporte	
Acciones por Realizar	Rango
Procesos identificados	>100%
Procesos a renovar	< = 20%
Procesos a capacitar	= 40%
Procesos a evaluar	=40%

4.7.3 Análisis del contexto de la organización. Para el desarrollo de los objetivos propuestos en el proyecto de grado se plantearon algunas actividades con el fin de identificar los aspectos internos que pueden afectar al sector externo con respecto al no cumplimiento del proceso en estas áreas antevenidas, los posibles riesgos y oportunidades que pueden surgir a través del tiempo.

4.8 Matriz Dofa

La matriz Dofa es una estrategia que tiene como objetivo ayudar las decisiones importantes de las empresas, además es una buena metodología para evaluar su potencial. Para su realización se debe hacer un análisis general el cual permite evaluar los factores internos y externos que influyen en el proceso o por el contrario que no permiten una prestación de servicio de calidad (Ponce, 2006).

Para la identificación del contexto interno y externo de la empresa Coopalustre, se realizó un análisis mediante la herramienta matriz DOFA, en donde se identificaron las fortalezas, es decir, los aspectos positivos con los que cuenta la empresa; oportunidades que se podrían aprovechar,

las debilidades propias que van en contra del desarrollo empresarial y las amenazas o los efectos externos a los que está expuesta la empresa.

Para la identificación, se realizaron preguntas en las áreas de ventas, despacho, y transporte con respecto a los procesos, para conocer aquellos aspectos como lo son: el manejo del personal con el que cuenta la empresa y el desarrollo de los procesos.

A través del análisis se generaron estrategias que corresponde a la situación actual de la empresa, hacia donde se enfoca, que objetivos y recursos son necesarios para alcanzar las metas trazadas, para esto se realizó el cruce de los aspectos internos como lo son las fortalezas y debilidades con respecto a los aspectos externos como lo son las oportunidades y amenazas, generando así estrategias que podrían contribuir para una planeación estratégica a largo plazo en beneficio de la empresa y sus partes interesadas.

MATRIZ DOFA EMPRESA COOPALUSTRE.	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FACTORES INTERNAS	<p>O1 Ubicación de la ferretería en un lugar comercial y de alto crecimiento en la construcción.</p> <p>O2 empresa generadora de empleo.</p> <p>O3 Aumento del comercio en el sector de la construcción.</p> <p>O4 Un reconocido líder en el mercado.</p>	<p>A1 incumplimientos del proceso por parte de los directivos, realizando excepciones con determinados clientes.</p> <p>A2 Perdida de clientes por constantes cambios en los procedimientos comerciales.</p> <p>A3 Posicionamiento de empresas competentes con procesos mejor definidos en el sector comercial.</p> <p>A4 Perdida del personal con mayor experiencia por falta de oportunidad de crecimiento en la empresa y mejores ofertas laborales en otras.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA	
<p>F1 colaboradores capaces y con niveles profesionales, con una experiencia de más de 40 años en el mercado laboral.</p> <p>F2 Objetivos, metas y políticas bien definidos.</p> <p>F3 Recursos financieros adecuados.</p> <p>F4 compromiso por parte del área de RRHH para el desarrollo de cada una de las actividades a realizar.</p>	<p>-Fortalecer las actividades formativas para mejorar el desarrollo de los procesos permitiendo la posibilidad de ofrecer un servicio eficiente y competitivo. (F1, F3, O1, O2).</p>	<p>Crear conciencia entre directivos y personal referente al cumplimiento del proceso y procedimiento establecido sin excepción alguna. (F4, A1).</p> <p>-Realizar capacitaciones en los cuales se destaquen a los mejores trabajadores de las áreas incentivándolos ya sea económicamente, bonos de materiales para mejoras de vivienda, bonos de mercado, o descansos remunerados. (A4, F3,)</p>	
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA	
<p>D1 Falta de motivación hacia el personal de ventas</p> <p>D2 Falta de comunicación interna</p> <p>D3 Constantes cambios del proceso en las diferentes a las áreas comerciales.</p> <p>D4 Falta de oportunidad de ascenso al personal que tenga mayores capacidades de mejora en su puesto de trabajo.</p>	<p>-Realizar actividades de integración entre administrativos y personal de la empresa, para fortalecer los canales de comunicación interna, y que se establezcan mejoras en el ambiente laboral. (D4, O4)</p> <p>- Motivar al personal de la empresa mediante incentivos económicos, cuyas actividades se ajusten al correcto desarrollo de los procesos estipulados. (F3, F4, A2,)</p>	<p>-Brindar al personal la oportunidad de ascender y crecer dentro de la empresa teniendo en cuenta sus capacidades y su empeño en sus actividades curriculares cumpliendo con cada proceso establecido. (D1, D4, A4)</p> <p>-Implementar plan de fidelización con descuentos incluidos. (D3, A2)</p>	

Figura 9. Matriz Dofa

De la misma forma se planteó el **mapa de procesos** como un plan estratégico corporativo con el objetivo de conocer mejor el funcionamiento y desempeño de los procesos y procedimientos en los que la empresa Coopalustre se halla involucrado.

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente en lo que se conoce como diagrama de valor. En él se combina la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se describe cada proceso.

Según la **norma ISO 9001** el **mapa de procesos** es una herramienta que permite visualizar fácilmente cuales son y como se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura. A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones como los siguientes:

Falta de integración de procesos.

Funcionamientos completos.

Duplicidad de actividades. (9000:2015, 2016).

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, enlazado con la identificación e intercalación de estos procesos, así como su gestión, se denomina enfoque basado en procesos. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.

- La obtención de los resultados, desempeño y eficacia del proceso (Coyuntura, 2006).

Para la elaboración del mapa de proceso se ejecutaron las siguientes actividades:

Se realizó e inventario (lista de verificación) de todos los procesos de la empresa Coopalustre.

Se identificaron los procesos claves de la organización, reuniéndolos en el mapa de procesos.

Para este caso nos enfocaremos en los procesos misionales colocándola en primer lugar seguidamente aquellos procesos que los respalda o que son un apoyo para estos (procesos estratégicos y los procesos de apoyo).

4.8.1 Descripción de los procesos en general. La descripción de los procesos en general se plantea de la siguiente manera:

Tabla 13. Clasificación de procesos Coopalustre

Tipos de procesos existentes en la empresa	Procesos
Procesos misionales	Compras Cartera Despacho Transporte
Procesos estratégicos	Gestión gerencial Recursos Humanos. Gestión de la calidad.
Procesos de apoyo	Seguridad y salud en el trabajo cartera Administración Contabilidad Archivo Sistemas.

De acuerdo a lo anterior, la empresa Coopalustre, los procesos estratégicos comprenden la alta dirección, recursos humanos y gestión de la calidad, ya que son aquellos que se encargan de dirigir la dirección de la empresa, el cumplimiento de las metas, por medio del personal idóneo

para realizar las actividades diarias, evaluando las capacidades y conocimientos, para identificar los defectos e implementar la mejora.

Seguidamente , los procesos misionales son aquellos por medio de los cuales la empresa cumple con su misión, es decir el desarrollo de sus servicios a través de la entrega de los productos competentes en el mercado, cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes, para estos los procesos que gestionan la misión de la empresa son ventas , relaciona a los asesores comerciales responsables de establecer el contacto con los clientes para ofrecer los productos , seguidamente despacho , se encarga del alistamiento de la mercancía , supervisar la salida hacia los clientes y el ingreso de los productos a la bodega y transporte la cual presta ,, uno de los servicios como es el transporte de la mercancía hasta donde el cliente lo desee.

Por otra parte, siendo procesos misionales y que son importante para la empresa se encuentran compras, encargado del pedido de todos los productos a comercializar y cartera, encargado de manejar los cobros y presta el servicio de solicitud de crédito a cliente ferreteros o quien lo solicite. Estos procesos se usarán con base de apoyo en el mapa de proceso ya que se interaccionan con los procesos mencionados anteriormente.

Los procesos de apoyo en la empresa están determinados de la siguiente manera: seguridad y salud en donde se le da manejo a la protección, bienestar y la integridad de los trabajadores, administración; gestiona los diferentes pagos y se autorizan los documentos necesarios para desarrollo de estos proceso, contabilidad, en donde se gestiona los ingresos y egresos, también se encuentra el proceso de archivo encargado de almacenar toda la información que se genere durante el desarrollo de cada uno de los procesos, y finalmente sistema encargado del monitoreo , soporte técnico y mantenimiento de las herramientas de trabajo de la empresa.

Con la identificación del proceso, se procedió a realizar el diseño del mapa de procesos, en el cual se observa a continuación.

4.9 Selección de los Procesos

Para este caso se van a elegir aquellos procesos que aporten valor a la empresa, aquellos procesos que lleven al aumento de satisfacción al cliente también generan un valor agregado a la empresa sin afectar la productividad o el producto o servicio como tal.

4.9.1 Procesos que generan valor a la empresa. Los procesos que generan valor a la empresa se muestran a continuación:

Tabla 14. Procesos a utilizar en el mapa de procesos

Procesos de Ventas	Procesos Despacho Mercancía	Procesos de Distribución y Entrega
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de atención al cliente. • Proceso de facturación a crédito para clientes presente (ferreteros ingenieros-unión temporal-consorcio). 	Proceso de despacho de mercancía en bodega para autoservicio para ingenieros, ferreteros y obras.	Proceso de control y entrega de mercancía.

4.10 Mapa de Procesos

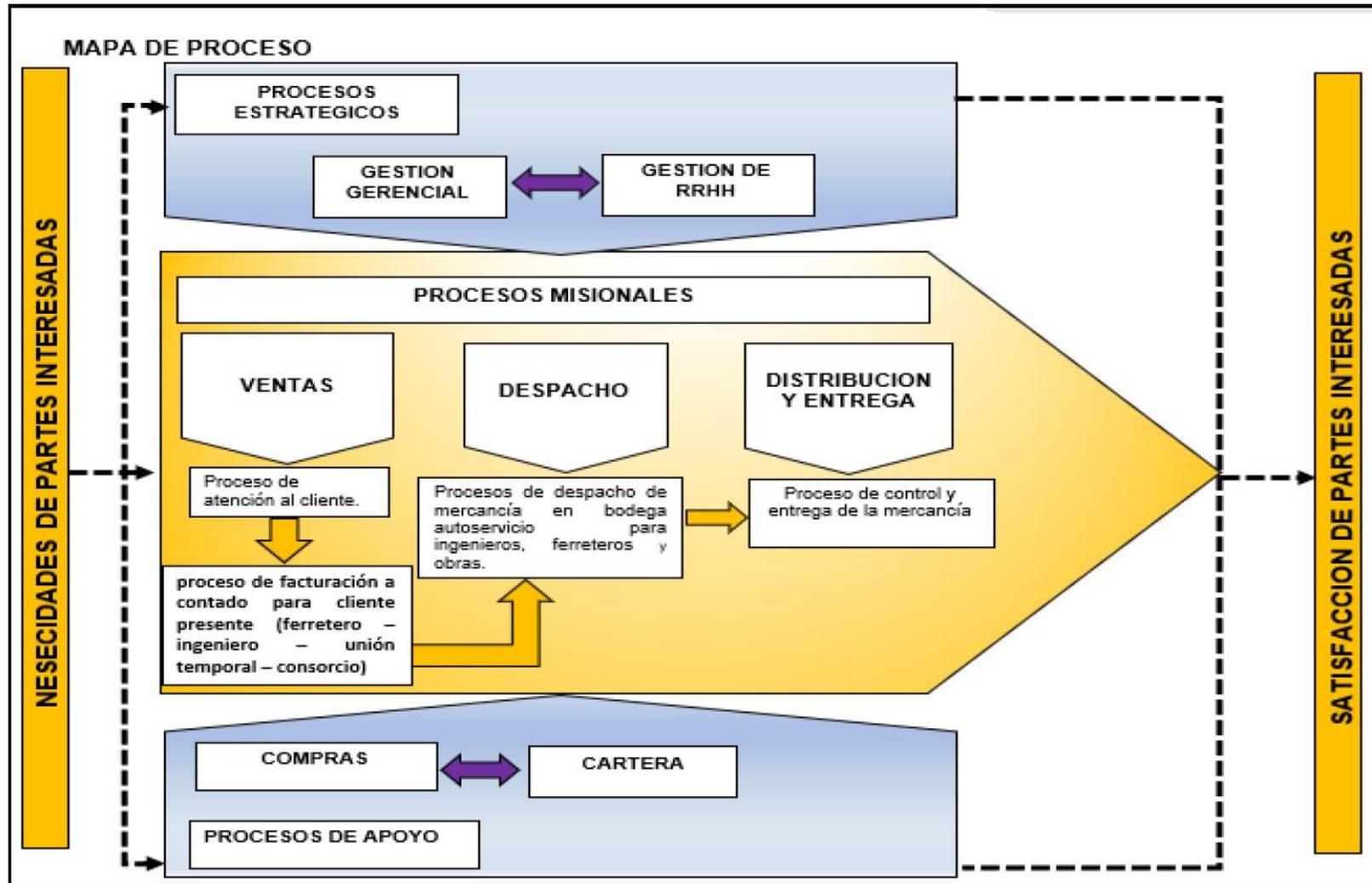


Figura 10. Mapa de procesos

5. Modificación de los Procedimientos en el Departamento Comercial en las Áreas de Ventas, Transporte y Despacho de la Empresa Coopalustre Cúcuta

Para realizar los procesos y procedimientos a documentar en el departamento comercial se definieron cada uno de los componentes necesarios para la elaboración de un proceso dentro de los cuales se encuentran.

Versión: Se escribe el número consecutivo que define cuantas veces se ha editado el documento.

Fecha de elaboración: Esta es la fecha día – mes – año, en que se elabora el documento por primera vez.

Código: código asignado asignado por la oficina de RRHH.

Codificación.

MF: manual de funciones.

MP: manual de procesos.

PM: procesos misionales.

GC: gestión comercial.

Número secuencial de la actividad.

Titulación del proceso.

Descripción de actividades: Hace referencia a:

- Flujograma.
- Responsable.
- Descripción de la actividad.
- Frecuencia de la actividad.

Alcance: Delimitación del inicio (actividad inicial) y el fin del proceso (actividad final).

5.1 Componentes del Procedimiento

	MANUAL DE PROCESOS MISIONALES	Fecha:	04-03-2019
	GESTION COMERCIAL	Versión:	02
		Código:	MP-PM-GC
PROCESO DE CONTROL DE CONSECUTIVOS DE VENEDORES DE CENTRO DE SERVICIO Y EXTERNOS			

Labels and arrows pointing to the table components:

- logotipo (points to the logo)
- Título del documento (points to 'MANUAL DE PROCESOS MISIONALES')
- Fecha de elaboración (points to '04-03-2019')
- Versión (points to '02')
- Número de secuencias (points to '02')
- código (points to 'MP-PM-GC')
- Titulación del proceso (points to 'PROCESO DE CONTROL DE CONSECUTIVOS DE VENEDORES DE CENTRO DE SERVICIO Y EXTERNOS')

Figura 11. Componente del procedimiento

5.2 Los Componentes que Contiene el Encabezado de Cada Formato son los Siguietes

Tabla 15. Componentes del encabezado

Componentes del encabezado	
Logotipo	Imagen que representa la empresa.
Nombre del proceso	Nombre del proceso al cual pertenece el documento.
Título del documento	Nombre del documento
Código	Ubica e identifica el proceso y tipo de documento al que pertenece
Versión	Número de edición del documento
fecha	Fecha en la cual se aprobó el documento.

5.2.1 Codificación. La NTC ISO 9001:2015. Establece que los documentos del sistema de gestión de calidad deben estar identificados con el fin de evitar confusiones entre los documentos que manejan durante el desarrollo de las actividades diario de los procesos, para la cual, la empresa Coopalustre estableció el siguiente modelo de codificación.

Tabla 16. Modelo de codificación

RH	FO	01
Tipo de proceso	Tipo de documento	Consecutivo del documento.

El modelo anterior comprende tres caracteres, en donde el primero corresponde al tipo de proceso, el segundo, el tipo de documento al que pertenece y el tercero es un carácter numérico que corresponde al consecutivo del documento por cada proceso, los cuales se representan en las siguientes figuras:

Tabla 17. Codificación para tipos de procesos

Procesos	Caracter
Gestion gerencial.	GG
Gestion de recursos humanos.	RH
Gestion de calidad.	GC
Gestion de seguridad y salud e el trabajo	SST
Ventas	VE
Compras	CO
Transporte.	TR
Despacho.	DE
Contabilidad	CO
Archivo	AR
Sistemas	ST

Tabla 18. Tipo de documentos

Tipo de Documentos	Caracter
Documentos	DO
Procedimientos	PR
Formato	FO
Manual de procedimientos	MP
Manual de funciones	MF
Cronograma	CR
Matriz	MA

Para una mayor comprensión del procedimiento, a continuación, se representa gráficamente la simbología.

5.2.2 Simbología del flujograma. Como se muestra a continuación:

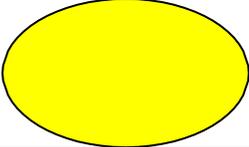
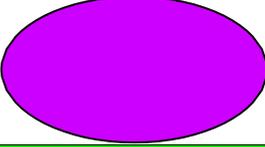
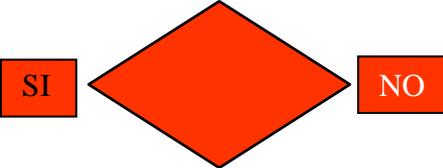
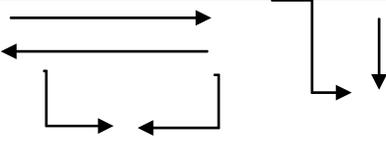
Símbolo	NOMBRE	Representa
	Inicio	Indica el inicio del Flujograma.
	Fin	Indica la finalización del Flujograma.
	Acción de procesos	Representa la ejecución de una o más tareas o actividades
	Decisión	Implica la selección entre dos opciones: sí y no que vinculan a las actividades siguientes.
	Líneas de transporte o dirección del flujo.	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario

Figura 12. Descripción del diagrama de flujo en la empresa Coopalustre

5.2.3 Descripción de la actividad. Como ejemplo se eligió el proceso con su respectivo procedimiento actualizado de cotización.

Objetivo 2. Modificar los procedimientos con mayores dificultades en las áreas intervenidas.

Para este segundo objetivo se realizó la actualización de los procedimientos del área comercial, teniendo en cuenta la respectiva aprobación del directivo encargado de esta área.

- Se realizaron las modificaciones debidamente establecidas en la ficha técnica, logrando mayor facilidad y comprensión al momento de darlos a conocer.
- Se hizo el levantamiento de los procesos y procedimientos que no han sido documentados en las áreas de ventas.

Se dio cumplimiento del rango del porcentaje de las acciones por realizar, sugeridas en la ficha técnica de los procesos en el área de ventas, el cual el rango de estas acciones por fue del 18%.

Como ejemplo: se realizó la actualización del procedimiento de facturación en efectivo en caja mostrador y se actualizaron las políticas.

	MANUAL DE PROCESOS MISIONALES	Fecha:	22-07-2021
	GESTION COMERCIAL	Versión:	02
		Código:	MPC-PM-GC
PROCESO DE FACTURACIÓN EN EFECTIVO EN CAJA DE MOSTRADOR			

PROCESO ENCONTRADO.

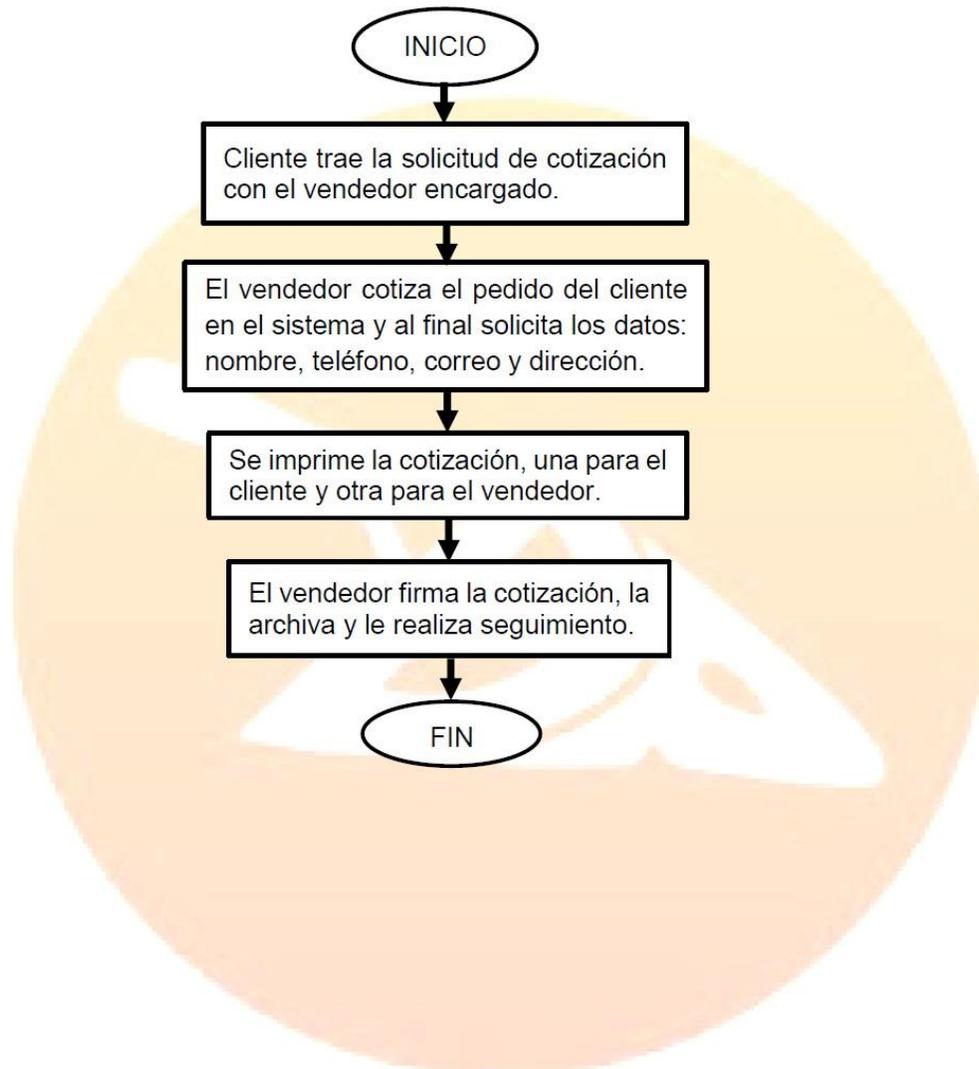


Figura 13. Proceso entrado de facturación en efectivo en caja de mostrador

	MANUAL DE PROCESOS MISIONALES	Fecha:	22-07-2021
	GESTION COMERCIAL	Versión:	02
		Código:	MPC-PM-GC
PROCESO DE FACTURACIÓN EN EFECTIVO EN CAJA DE MOSTRADOR			

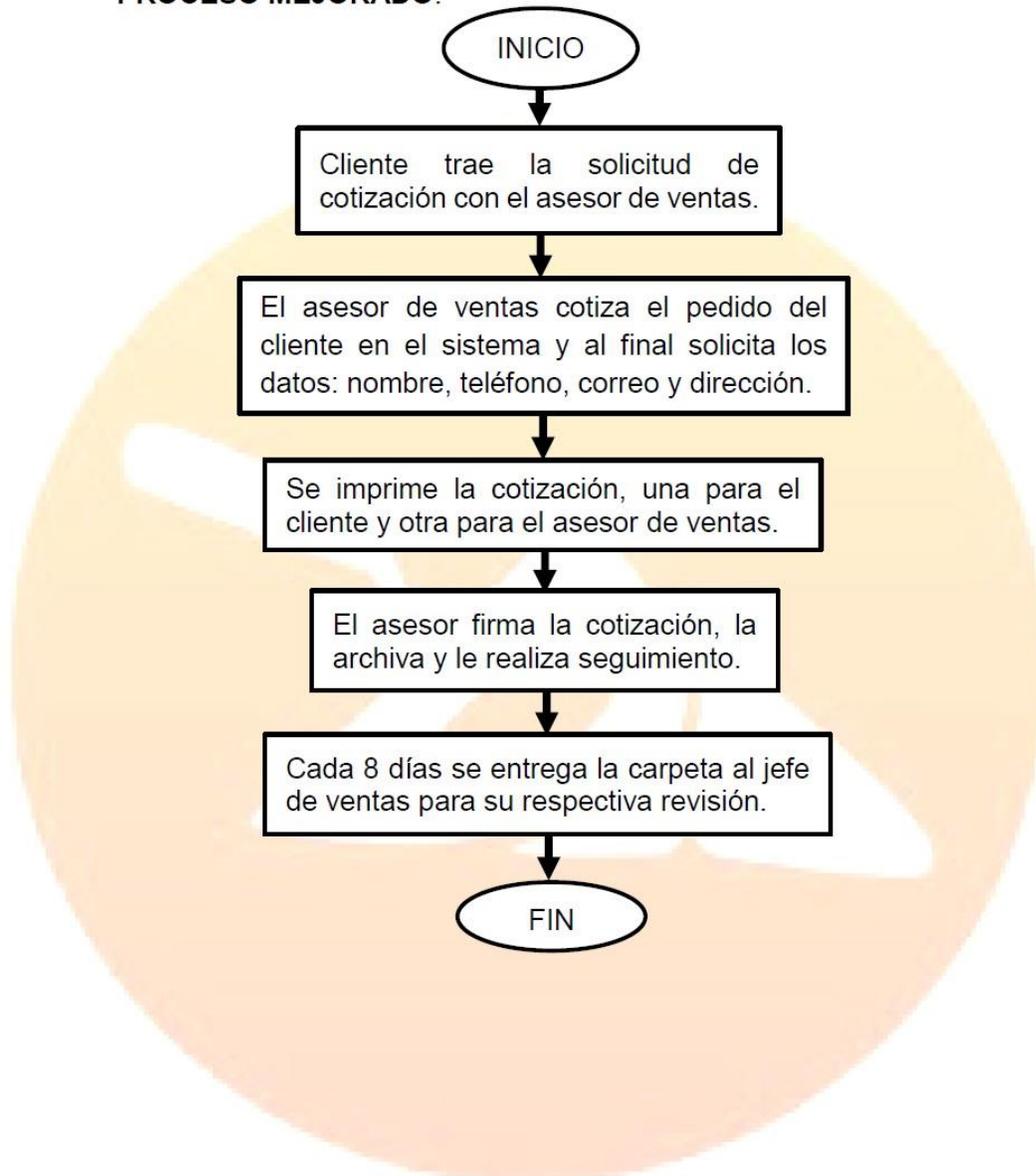
PROCESO MEJORADO.

Figura 14. Proceso mejorado de facturación en efectivo en caja de mostrador

 EL PALUSTRE Una Familia a su Servicio	MANUAL DE PROCESOS MISIONALES	Fecha:	22-07-2021
		Versión:	02
	GESTION COMERCIAL	Código:	MPC-PM-GC
PROCESO DE FACTURACIÓN EN EFECTIVO EN CAJA DE MOSTRADOR			

POLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Las cotizaciones tienen dos días de validez. • Cada 8 días el vendedor debe entregar la carpeta al jefe de Ventas para que revise.



Figura 15. Definición de políticas comerciales

Análisis de mejora:

Se realizó la renovación del proceso de atención al cliente como estaba estipulado en el segundo objetivo de la propuesta. Para este caso se agregó al proceso la entrega de las carpetas de las cotizaciones realizadas por el asesor de ventas, para revisión por parte del jefe de ventas.

De la misma manera se sacaron dos políticas importantes sobre el proceso, como fue la validez de cotización que se debe tener en cuenta y la entrega de la carpeta al jefe de ventas.

Para validez del proceso se dio a conocer el procedimiento mejorado al jefe de esta área y se obtuvo la aprobación.

5.2.4 Medios de soporte de información documentada. Es importante gestionar la información documentada ya que es necesaria al momento de conservar aquellos documentos que contienen procedimientos, formatos para registro de actividades control y soportes de evidencias, inspecciones los cuales permiten realizar evaluar y mejorar procesos.

La empresa Coopalustre tiene establecido un tiempo de retención de 20 años de conservación de toda la información que se maneja diariamente en la empresa igualmente, se definió con el jefe de RRHH que la información documentada necesaria para el sistema de gestión de calidad se conserva de la misma forma y con la misma importancia, con el fin de mantener las evidencias de su ejecución y como ayuda para evaluar su ejecución.

También se definió el lugar de almacenamiento el cual será físicamente en Az demarcadas con su nombre y el en el respectivo archivo y para protegerla de condiciones ambientales, los archivos serán almacenados en la nube Dropbox los cuales podrán ser sincronizados y compartidos. Estos almacenamientos permitirán el acceso fácil y seguro por el personal

dependiendo del área.

Una vez cumplido el tiempo de uso, estos documentos serán enviados al área de archivo, el cual se encarga de almacenarlos por estantes según el área.



Figura 16. Documentos archivados

6. Socialización de los procesos Intervenidos en el Departamento de Gestión Comercial, a Través de Capacitaciones y Medios Digitales

6.1 Capacitaciones

La socialización de los procedimientos en las áreas comerciales se llevó a cabo mediante unos videos audiovisuales, se realizó la capacitación donde y se les dio a conocer al personal las modificaciones de acuerdo a lo planteado anteriormente en el proyecto de grado.

6.2 Herramientas Tecnológicas

Para una mayor asimilación e interpretación de cada uno de los procedimientos se empleó el método de elaboración de videos multimedia, cuyo contenido muestra al empleado, como se desarrolla en cada una de las actividades diarias, para que así por medio de este material hubiera una mayor aceptación y mejora del desempeño. Para ello se emplearon voces pregrabadas por personas que elaboran en la empresa dándole vida a los personajes que ocupan un rol dentro de la misma.

(Ver anexos videos área comercial).

Las capacitaciones se llevaron a cabo en el transcurso del tiempo programado en el cronograma de actividades, de las cuales se realizó la integración de la siguiente manera:

- Al momento de hacer la respectiva modificación del procedimiento, se dio a conocer a los jefes encargados del área para su aprobación.
- Autorizados los procedimientos, se le hizo entrega al diseñador gráfico; encargado de realizar el respectivo video para una mayor comprensión de las modificaciones realizadas.

- Se hizo partícipe de las grabaciones de los videos.
- Una vez creados los videos, se le hizo entrega del procedimiento al personal de las áreas del departamento comercial.
- Para la capacitación, se solicitaron la menor cantidad posible de personas, esto se hizo debido a la precaución del covid-19, evitando conglomeraciones del personal.



Figura 17. Evidencias capacitaciones

7. Evaluación de los Procesos del Departamento de Gestión Comercial para Visualizar el Nivel de Productividad Interna

7.1 Evaluación del Procedimiento

Para complementar la socialización y verificar el conocimiento de los trabajadores sobre los procedimientos de las áreas mencionadas se realizaron evaluaciones que comprenden preguntas (selección múltiple, preguntas abiertas, preguntas de falso y verdadero entre otras, basadas en información específica de los procedimientos.

Las evaluaciones se llevaron a cabo el tiempo establecido en el cronograma de actividades, fueron realizadas a 35 trabajadores y para su aplicación se fueron llamando de dos o tres personas en la jornada de la mañana y repetidamente en la jornada de la tarde.

A continuación, se da a conocer el formato de evaluaciones con respecto a los procedimientos de los procesos en ventas, despacho y transporte.

7.1.1 El formato de evaluación área de vetas. El formato de evaluación área de vetas se muestra a continuación:

	MANUAL DE PROCESOS MISIONALES		Fecha: 03-junio-2021	
			Versión: 02	
	DEPOSITO HABITARE CUCUTA S.A.S		Código: EV-PM-GC	
	GESTION COMERCIAL		Pág. 2	
PROCESO DE CREDITO BANCO DE BOGOTA				
Rango:	Excelente (4.5-5.0)	Bueno (3.9-4.4)	Regular (3.0-3.8)	Bajo (1.0-2.9)
Nombre:			Fecha:	
Área.				

1. Complete la frase según corresponda basándose en las políticas.

- _____ solicita información sobre crédito para compra de materiales de construcción.
- _____ le informa al _____ que el crédito se realiza de forma personal o virtual.
- _____ envía al WhatsApp del cliente, un enlace o link o código de barras con un video explicativo de la información necesaria para el ingreso a la plataforma del banco de Bogotá.

2. Responda f o v según corresponda.

- El cliente ingresa a la plataforma con el número de cedula y el Rut actualizado (____)
- Cliente realiza reconocimiento facial y diligencia un formulario de 5 preguntas para continuar con el proceso (____)
- Vendedor procede a realizar el estudio de crédito (____)

3. Cuando el crédito es aprobado cuales son los pasos que se deben llevar a cabo.

-
-

4. Que sucede en caso de no ser aprobado el crédito.

- si el cliente ya tiene cotización, _____ le pregunta al cliente si acepta el crédito.
- _____ archiva la conversación vía WhatsApp con el cliente para realizarle seguimiento.
- si el crédito es aceptado por el cliente, _____ solicita al cliente que se acerque a las instalaciones del PALUSTRE para realizar el proceso de desembolso del dinero del crédito.
- _____ solicita al _____ el soporte del mensaje de texto del valor del desembolso
- en caso de que el cliente no acepte el crédito, _____ le da clic en finalizar sin aceptar en la aplicación del banco.
- _____ archiva la información en Excel para hacerle seguimiento.
- cuando si se recibe el correo de desembolso, _____ envía el soporte del mensaje con el valor del desembolso por medio de WhatsApp o correo. _____ imprime el soporte.
- _____ solicita al _____ fotocopia del documento de identificación y apunta el número de celular, dirección, correo electrónico y firma del cliente.

	MANUAL DE PROCESOS MISIONALES		Fecha:	03-junio-2021
			Versión:	02
	DEPOSITO HABITARE CUCUTA S.A.S		Código:	EV-PM-GC
	GESTION COMERCIAL		Pág.	2
PROCESO DE CREDITO BANCO DE BOGOTA				
Rango:	Excelente (4.5-5.0)	Bueno (3.9-4.4)	Regular (3.0-3.8)	Bajo (1.0-2.9)
Nombre:			Fecha:	
Área.				
<p>13. _____ entrega al área de cartera, la fotocopia de la cedula, cotización y el soporte de desembolso.</p> <p>14. área de _____ comparar que los datos sean del cliente y que el valor de la cotización con el crédito, sea igual y continua, proceso de confirmación de consignaciones.</p> <p>15. _____ entrega a _____ la consignación con firma del jefe administrativo.</p> <p>16. en caso excepcionales se procede a realizar _____ con autorización del jefe comercial.</p> <p>17. _____ procede a facturar de contado.</p> <p>18. _____ archiva la factura y al final del día entrega en el reporte diario el soporte del desembolso, soporte de consignación, cotización y la fotocopia de cedula de cliente.</p> <p>19. _____ entrega al _____ copia del soporte del desembolso y copia de la factura realizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumere 3 políticas generales del proceso de crédito. <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 				

Figura 18. Evidencias formatos de evaluaciones

Las siguientes imágenes muestran a los trabajadores de las áreas de ventas realizando las evaluaciones.

7.1.2 Evaluaciones trabajadores área de ventas. La evidencia de trabajadores se muestra a continuación:

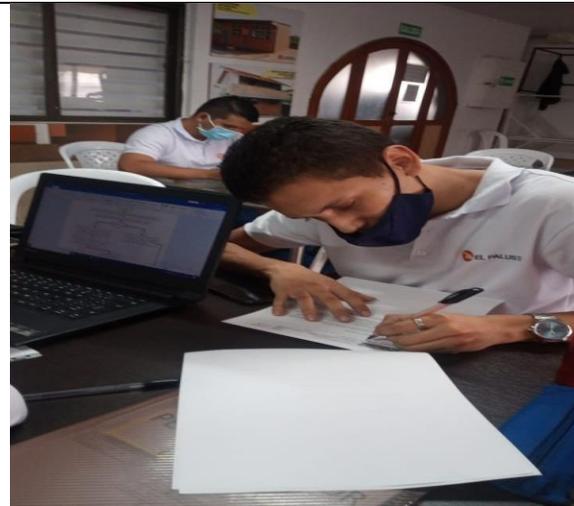




Figura 19. Evidencia evaluaciones realizadas a trabajadores en el área de ventas

7.1.3 Evaluaciones a trabajadores del área de despacho (bodega autoservicio). Las evaluaciones realizadas a los trabajadores se evidencian a continuación:



Figura 20. Evidencia evaluaciones despacho autoservicio

7.1.4 Evaluaciones a trabajadores del área de despacho (bodega Construpal). Como se muestra a continuación:



Figura 21. Evidencia evaluación personal de despacho (bodega construpal)

7.1.5 Evaluaciones área de transporte. Como se muestra a continuación:



Figura 22. Evidencia evaluaciones área de transporte

7.1.6 Resultado de las evaluaciones área de ventas. Para la realización de la evaluación se siguieron una serie de pasos:

Asistencia. Como primer paso para la realización de las evaluaciones se tuvo en cuenta la asistencia de los trabajadores en las fechas definidas.

Evaluación. Seguidamente la evaluación al trabajador.

Calificación. para la calificación de las evaluaciones se tuvieron en cuentas los rangos a calificar; **Excelente (4.5-5.0) Bueno (3.9-4.4) Regular (3.0-3.8), Bajo (1.0-2.9).**

Se realizo un informe en Excel con las calificaciones de todos los trabajadores del área de ventas despacho y transporte. Aquellas personas con rangos bajos, o regular se les hizo nuevamente la capacitación seguidamente la evaluación de mejoramiento. En caso de repetir estos rangos, se le hace un llamado de atención por parte del área de RRHH, por incumplimiento del trabajo, los trabajadores pueden ser sancionados.

7.2 Gestión de la Documentación de las Evaluaciones

Las evaluaciones fueron documentadas físicamente en una AZ y en un archivo digital (Excel) y subidas en la nube Dropbox.

7.2.1 Asistencia. Como se muestra a continuación:

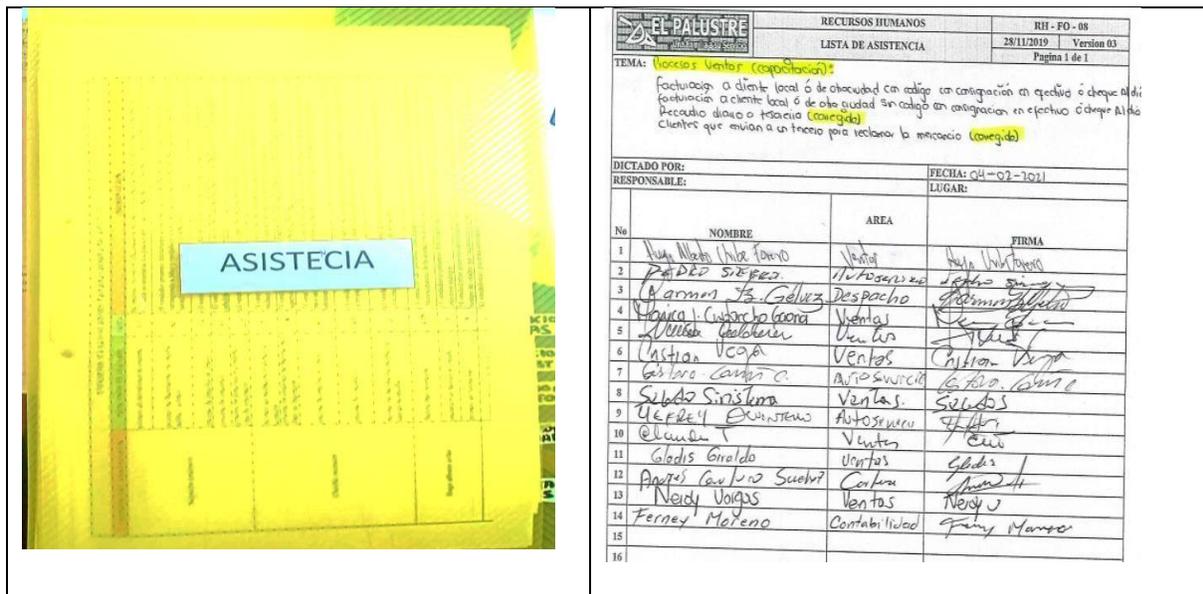


Figura 23. Evidencia asistencia trabajadores

7.2.2 Evaluación trabajadora de área de ventas. Proceso de atención al cliente. Como se muestra a continuación:

	DEPOSITO HABITARE CUCUTA S.A.S	Fecha:	03/04/20121
		Versión:	01
	GESTION COMERCIAL	Código:	EV-PM-GC
	PROCESO DE ANULACION DE FACTURA A CONTADO		
NOMBRE: Segundo Siniema		AREA: Ventas.	
FECHA DE EVALUACION: 08/04/2021			

4.0

- ¿La anulación de facturas se puede presentar por:
 - Retracto del cliente, error de facturación por el vendedor, por demora en transporte.
 - Error de facturación por el vendedor, demora en transporte, retracto del cliente, y marcación de precios sin actualizar. X
 - Error de facturación por el vendedor, retracto del cliente, y marcación de precios sin actualizar.
 - Retracto del cliente y error de facturación por el vendedor.
- ¿Qué documentos debe entregar el vendedor al supervisor de ventas para que revise y firme?
 - La factura original, su respectiva remota y la positiva (nueva factura).
 - La factura original, su respectiva remota la positiva y el formato de anulación.
 - La factura anulada, su respectiva remota y la positiva.
 - La positiva, La factura anulada, y el formato de anulación.
- Personas autorizadas para anulación de facturas

D. La positiva, La factura anulada, y el formato de anulación. ✓

3. Personas autorizadas para anulación de facturas

A. Jefe de compras (Gloria rincón)
B. Supervisor de ventas (Gladys Giraldo) ✓
 C. Supervisor de ventas (Gladys Giraldo) y jefe de compras (Gloria rincón).
D. Ninguno de los anteriores.

Escriba (v) si la respuesta es verdadera o (f) si la respuesta es falsa.

4. Si el error de facturación es por el cliente, el supervisor de ventas verifica que la mercancía no se haya despachado, se anula la factura en el sistema dejándola en ceros, se realiza la positiva y se despacha al cliente. (✓) ✓

5. Si el error de facturación es por el vendedor, el supervisor de ventas verifica que la mercancía no se haya despachado, se realiza la positiva al cliente para despacharlo y se anula la factura en el sistema dejándola en ceros. (✓) ✓

Figura 24. Evidencia evaluación e el área de ventas

7.2.3 Informe de la Calificación del personal de ventas y despacho (bodega autoservicio). Anexo de archivo Excel. Como se muestra a continuación:

INFORME EVALUACIONES TRABAJADORES DE VENTAS			
NOMBRE DEL TRABAJADOR	PROCESOS EVALUADO	NOTA	OBSERVACION
Segundo sinisterra	proceso de devolucion al contado	3,7	El vendedor presento dificultades al momento de realizar el punto numero 5 de la evaluacion que consistia en enumerar los pasos para hacer una devolucion cuando el monto es inferior a 500.000 pesos.
	proceso de facturacion con tarjeta debito y credito	3,3	El vendedor presento dificultades al momento de desarrollar el punto 2 de la evaluacion que corresponde a falso y verdadero y dos de las preguntas abiertas donde se pregunta que datos deben ser consultados al cliente al imprimir el baucher.
	proceso de atencion al cliente	3,3	El vendedor presento dificultades al momento de desarrollar la pregunta de seleccion multiple
	proceso de cotizacion	2,6	El vendedor presento falencias al resolver la primera pregunta de falso y verdadero se le realizo habilitacion obteniendo nota de 4.0.
	proceso de facturacion en efectivo caja de mostrador	3,5	El vendedor presento falencias responder las preguntas de falso y verdadero.
Claudia tarazona	proceso de anulacion de factura a contado	3	El vendedor(a) presento falencias en las preguntas de seleccion multiple referidas al tema de causas de anulacion de factura y personas que autorizan para la anulacion de facturas.
	proceso de anulacion de facturas por daño de impresión	3,8	El vendedor (a) presento dificultad al momento de identificar que documentos debe presentar al supervisor de ventas para que anule la factura
	proceso de atencion al cliente	2,1	El vendedor (a) presento falencias en la pregunta de seleccion multiple y en el punto del paso a paso para realizar una
	proceso de cotizacion	2,6	El vendedor(a) presenta dificultad en las preguntas de seleccion multiple y falso y verdadero se realizo la respectiva evaluacion de nivelacion obteniendo una nota de 4.4.
	proceso de facturacion en efectivo caja de mostrador	3	El vendedor(a) presenta dificultar al enunciar una política que es fundamental para desarrollar el proceso de facturacion en caja de mostrador.

Figura 25. Informe de evaluaciones al personal de ventas

Se realizó el informe con el fin de comunicar detalladamente al área de RRHH los resultados obtenidos en el área de ventas.

En este informe se seleccionaron las notas más bajas y se analizaron las falencias presentadas por los trabajadores al momento de realizar la evaluación.

Los trabajadores con estas calificaciones se le hicieron nuevamente la capacitación y presentaron por segunda vez la evaluación, obteniendo mejores resultados.

7.2.4 Mejora de resultados. En este segundo paso se puede apreciar el avance de la actividad con un mejor resultado y mayor compromiso por parte del trabajador.

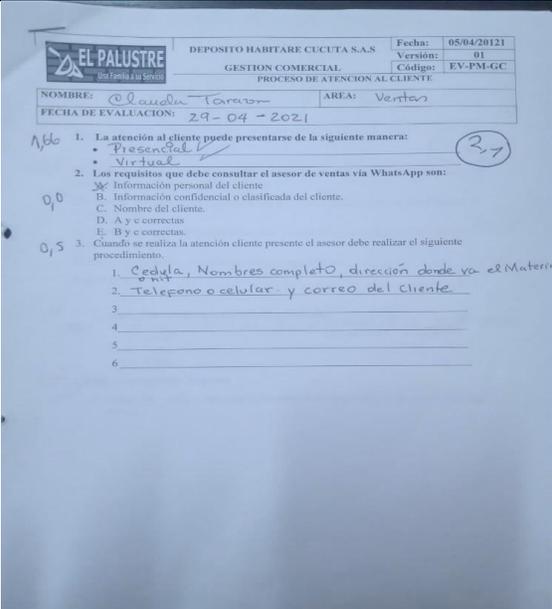
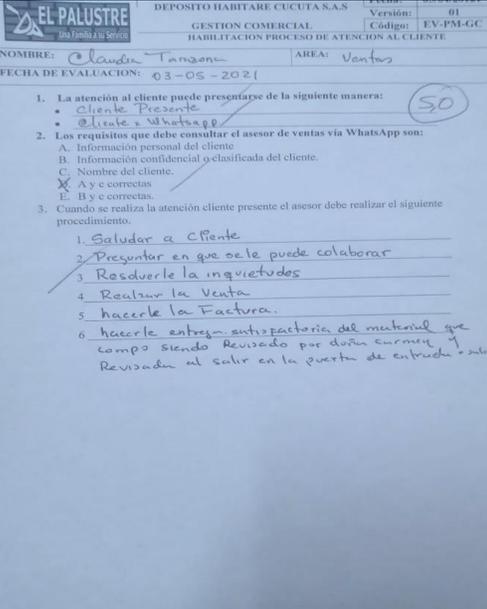
Primera evaluación.	Segunda Evaluación
Evaluación realizada al trabajador(a), Claudia Tarazona.	(Proceso de atención al cliente).
	

Figura 26. Evidencia mejora de resultado de evaluaciones de los trabajadores

Para el registro de las evaluaciones se archivaron en una AZ, separándolos cada uno de los trabajadores con sus nombres.

Como se había mencionado anteriormente estos registros también se realizan mediante un archivo digital (Excel), para una mayor seguridad en caso de pérdida de los documentos impresos.

PERSONAL DE VENTAS	PROCESOS COMERCIALES														
	PROCESOS DE VENTAS (EVALUACIONES)														
	PROCESO DE ANULACION DE FACTURAS POR DAÑO DE IMPRESION			PERDIDA DE ORDEN DE DESPACHO			PROCESOS DE ANULACION DE FACTURA A CONTADO			PROCESOS DE ANULACION DE FACTURA A CONTADO(cliente presente)			ATENCION AL CLIENTE		
	CAP	EV 1	EV 2	CAP	EV 1	EV 2	CAP	EV 1	EV 2	CAP	EV 1	EV 2	cap	EV 1	EV 2
NEYDI VARGAS	si	2,5		si	4,0		si	4,0		si	4,5		si	5	
LUIS GUTIERREZ	si	3,8		si	4,0		si	3,0		si	4,0		si	3,3	
SEGUNDO SINISTERRA	si	5,0		si	4,0		si	4,0		si	3,7		si	3,3	
CLAUDIA TARAZONA	si	3,8		si	4,0		si	3,0		si	4,7		si	2,1	
MONICA CRISTANCHO	si	3,8		si	4,0		si	3,0		si	3,1		si	5	
CRISTIAN VEGA	si	2,5	4,1	si	4,0		si	5,0		si	4,4		si	4,2	
NUMA CALDERON (PISO CENTER VILLA DEL SORARIO	si	2,5		si	2,0		si	4,0		si	4,5		si		
YORMAN MORENO	si	2,5	3,3	si	5,0		si	4,0		si	3,7		si	5,0	
ORIANA FLOREZ (MARGRES)	si	3,8		si	5,0		si	5,0		si	3,4		si	5,0	
MELISA QUINTERO(PISO CENTER)	si	2,5	5	si	4		si	4		si	4,3		si	5	

Evaluaciones archivadas en AZ

Informe de evaluaciones (excel).

Figura 27. Evidencia archivo de evaluaciones en Excel

8. Conclusiones

Como conclusión del proyecto de grado, se debe recalcar la gran importancia el desarrollo y la actualización constante en los procedimientos para la organización, aunque parezca un poco arriesgado son muchos los beneficios, que se logran al aplicar adecuadamente estos métodos de cambio radical.

Las empresas hoy en día no tienen más opción que estar a la vanguardia, respecto al tema de procedimientos, y la forma en que se llevan a cabo sus procesos, solo de esta manera es posible que logre una prestigiosa ubicación dentro del mercado regional, nacional y en un futuro poderse extender al área internacional, ya que con esto se busca alcanzar la plena competitividad.

El proyecto muestra de forma detallada como analizar, modificar, socializar y evaluar cada uno de los procesos y procedimientos de ventas, despacho y transporte del área de gestión comercial.

Lo que se pretende con la realización de este proyecto es que la empresa se empiece a ver a futuro, y esta realice cuestionamientos sobre el desarrollo de sus procesos y procedimientos. Se contribuyo llevando a cabo un cambio positivo y radical implementando la metodología de negocio.

Al analizar los procesos implicados directamente con la prestación de los servicios de la empresa y encargados de crear valor para los clientes internos y externos, se logra evidenciar la necesidad de realizar la actualización de los mismos. Para poder tener las bases y fundamentos adecuados, para la documentación de dichos procesos con ayuda del personal encargado de cada área, se establecieron las principales actividades detallándola una a una.

Gracias a la documentación y actualización de los diversos procedimientos, los funcionarios de cada dependencia fueron capacitados y evaluados.

A medida de la implementación de las mejoras en los procesos y los procedimientos, se lograron fortalecer las debilidades, encontradas en el desarrollo de este proyecto, agregando valor a los procesos a través de su análisis, estandarización y documentación.

9. Recomendaciones

Se recomienda a cada uno de los supervisores y encargados de cada área, que socialicen y usen los procesos para la capacitación del personal nuevo que ingresa a desempeñar labores en las áreas de ventas, despacho y transporte.

Utilizar los resultados de las evaluaciones de los procesos como una oportunidad de mejora continua y de beneficio para los trabajadores y directivos de la empresa.

Capacitar constantemente al personal involucrado directa o indirectamente en el desarrollo de los procesos y procedimientos del departamento de gestión comercial de la empresa del palustre.

Se recomienda que la organización adopte la propuesta del diagrama de flujo que contiene el manual de procesos y procedimientos que se encuentra documentado ya que esto generara mayor eficiencia dentro de las actividades que realizan los miembros de la organización ya que gracias a esto tendrán bien definido el orden de sus actividades a realizar.

Referencias Bibliográficas

- Alemán, K. & Alvarado, G. (2015). *Capacitación y desarrollo del personal*. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/84460738.pdf>
- Alfonso, D. & Soto, L. (2017). Propuesta de plan de mejora para el proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia SAS, con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015. Tesis de post grado. Universidad Libre. Bogotá, Colombia.
- Altos Empresarios. (2022). *Índice de deserción de clientes: qué es, importancia y cómo calcularlo*. Recuperado de: <https://www.altosempresarios.com/noticias/indicador-indice-de-desercion-de-clientes>
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Cali: Universidad del Valle.
- Autores y Definiciones. (2021). *Exposición de control*. Recuperado de:
<https://sites.google.com/site/exposiciondecontrol/caracteristicas>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Billikopf, G. (2022). *Capacitación del personal*. Recuperado de:
<https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>

Caballero, K. (2022). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1), 1-10. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño. En administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Capacitación del personal*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2016). *Evaluación del desempeño. En administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Coopalustre. (2021). *Reseña histórica*. Recuperado de: https://elpalustre.com.co/index.php?route=information/information&information_id=4

Cota, J. (2016). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística. (2021). *Procedimiento administrativo*. Recuperado de: https://www.eustat.eus/documentos/opt_1/tema_266/elem_9081/definicion.html

Faro Democratico. (2021). *Que es la cohesión social*. Recuperado de: <https://farodemocratico.juridicas.unam.mx/que-es-la-cohesion-social/>

Fundación de la Innovación Bankinter. (2010). *El arte de innovar y emprender 14 Cuando las ideas se convierten en riqueza*. Recuperado de: https://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_

emprenderv2_.pdf

Gómez, F. (1995). *Sistemas y procedimientos administrativos*. México: Mc Graw Gil.

Google Sites. (2021). *Cohesión de grupo*. Recuperado de:

<https://sites.google.com/site/todorganizacion/home/influencia/cohesion-de-grupo>

Hernández, C. (2015). Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo. *Ciencia administrativa*, 4(2), 100-108.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Isotools. (2016). *Clima organizacional, el factor clave*. Recuperado de:

<https://www.isotools.org/2016/03/07/clima-organizacional-factor-clave>

León, C. (2010). *Disminución de Reprocesos en la Fabricación de Productos Soldados en una Empresa del Sector Metalmecánico del País*. Tesis de maestría. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.

Martínez, D. (2018). *Propuesta Documental de procesos y procedimientos para Cúcuta MOTORS bajo el modelo de la NTC-ISO 9001:2015*. Tesis de post grado. Universidad Libre. Bogotá, Colombia.

Ministerio del Ambiente de Perú. (2016). *Procesos Misionales*. Recuperado de:

<https://www.minam.gob.pe/manual-de-procedimientos/procesos-misionales/>

Miñana, A. (2011). *Control de los procesos*. Recuperado de:

<https://www.eoi.es/blogs/20calidad/2012/01/26/control-de-los-procesos-2/>

Morán, J. & Ramos, V. (2018). *EL checklist como herramienta del sistema de gestión de calidad y la competitividad en la operadora de transporte terrestre urbano del cantón milagro*. Tesis de grado. Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador.

Muñoz, D. & Bolaños, L. (2015). El check list como herramienta para el desarrollo de la seguridad al paciente quirúrgico. *Revista Cubana de Anestesiología y Reanimación*, 4(1), 50-57.

Murillo, C. (2015). *El control de los costos de producción y su incidencia en la rentabilidad de la empresa confecciones deportivas piscis de la ciudad de Ambato*. Tesis de maestría. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ambato, Ecuador.

Pacheco, G. (2018). *Mejora de la gestión de los procesos del área de almacén y despacho de la empresa FV Área Andina – Perú 2015*. Tesis de post grado. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

Pérez, J. & Gardel, A. (2008). *Concepto de eficacia eficiencia y productividad*/. Recuperado de: <https://concepto.de/eficacia-eficiencia-y-productividad/>

Pérez, J. & Gardel, A. (2008). *Eficiencia*. Recuperado de: <https://definicion.de/eficiencia/>

Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC Editores.

Presidencia de Colombia. (2020). *Guía para la evaluación del desempeño laboral*. Recuperado de: <https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf>

Productividad. (2022). *Productividad*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Questionpro. (2022). *Cómo realizar una evaluación de personal exitosamente*. Recuperado de:

<https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-personal/>

Rendón, C. & Marín, S. (2019). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión para los procesos misionales en empresas del sector construcción de proyectos inmobiliarios de la Ciudad de Manizales, Colombia*. Tesis de grado. Universidad Católica de Manizales. Manizales, Colombia.

Rojas, E. & Bances, K. (2017). *Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa Llanki Cine+Medios Eirl en la ciudad de Chiclayo*. Tesis de post grado.

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.

Ronquillo, B., Castro, R. & Ortega, P. (2017). Antecedentes de la evaluación del desempeño docente en el Ecuador. *Revista Publicando*, 4(12 (1), 468-484. Recuperado de:

<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/675>

Sánchez, J. & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 4(2), 54-82.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*.

Madrid: McGraw-Hill.

Sesametime. (2021). *Efectividad*. Recuperado de:

<https://www.sesametime.com/assets/diccionario/efectividad/>

Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: LIMUSA.

Tamayo, M. (2006). *Proceso de investigación científica*. Bogotá: Limusa.

Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

Universidad de Jaén. (2021). *Criterio 5: Procesos*. Recuperado de:

https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf

Universidad del Cauca. (2021). *Rediseño de procesos de negocios*. Recuperado de:

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/rediseno.htm>

Valenzuela, C. (2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro*. Recuperado de:

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf

Velásquez, C. (2022). Estructura organizacional, tipos de estructura y organigramas. Recuperado

de: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Wilsoft. (2022). La competitividad empresarial. Recuperado de: [http://www.wilsoft-la.com/la-](http://www.wilsoft-la.com/la-competitividad-empresarial/)

[competitividad-empresarial/](http://www.wilsoft-la.com/la-competitividad-empresarial/)