

**PROYECTO DE ESTANDARIZACIÓN DE MÉTODOS EN LOS PROCESOS DE
CONSULTORÍAS EN MIPYMES PERTENECIENTES A LA EMPRESA 3IN EN
LA CIUDAD DE PEREIRA**

Estudiantes:

Karen Fernanda Figueredo Varón

Daniela Issa Sánchez

Directora:

Liliana Margarita Portilla

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ciencias Empresariales

2020

RESUMEN

Actualmente en Colombia, las cifras de fracaso por parte de nuevas y antiguas empresas son altas. Son múltiples las causas por las cuales estas compañías llegan a la quiebra o desisten de sus ideas de mercado, pero es allí donde reside el problema; pues en muchas ocasiones, se conoce el inconveniente, pero no cómo atacarlo de raíz. Es en este punto donde las empresas consultoras especializadas toman gran fuerza y autoridad al ser un apoyo o guía a dar solución y ejecutar acciones que hagan que estas restablezcan sus labores. De igual manera, las consultorías, atraviesan grandes retos en el país, pues este proceso, es subvalorado y se ve afectado por la desaceleración de la economía. Esto último, hace que estas organizaciones redoblen sus esfuerzos para mantener participación en el mercado.

En el presente estudio, se buscará dar solución a esta problemática, por medio de la estandarización de algunos procesos específicos que realizan las empresas consultoras dentro de las Mipymes, permitiéndoles así abarcar gran diversidad y cantidad de empresas a sus manos y combatir las cifras de fracaso por parte de ellas.

Palabras Claves: Estandarización de Procesos, Procesos de Consultoría, Mipymes, Diagnóstico Integral.

ABSTRACT

Currently in Colombia, the failure figures by new and old companies are high. There are many reasons why these companies go bankrupt or give up their market ideas, but that is where the problem lies; well, many times, the inconvenience is known, but not how to attack it at the root. It is at this point that specialized consulting companies take great strength and authority by being a support or guide to solve and execute actions that will make them reestablish their work. Similarly, the consultancies, are facing great challenges in the country, because this process is undervalued and is affected by the economic slowdown.

The latter makes these organizations redouble their efforts to maintain market share. In the present study, we will seek to solve this problem, through the standardization of some specific processes carried out by consulting companies within MSMEs, thus allowing them to cover a great diversity and number of companies at their hands and combat the failure figures by them.

Keywords: Process Standardization, Consulting Processes, MSMEs, Integral Diagnosis.

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Sistematización del problema	13
1.3 HIPÓTESIS	13
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 JUSTIFICACIÓN	15
1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2 CAPITULO II: MARCO REFERENCIA	19
2.1 MARCO TEÓRICO	19
2.1.1 Estandarización de Métodos	19
2.1.2 Proceso de Consultoría	19
2.1.2.1 Historia de la consultoría	19
2.1.2.2 Las Consultorías	20
2.1.2.3 Consultorías en la actualidad	21
2.1.3 Mipymes	23
2.1.3.1 Aspectos generales	23
2.1.3.1.1 ¿Qué significa y qué son Mipymes?	23
2.1.3.1.2 Clasificación de Mipymes en Latinoamérica.	24
2.1.3.2 Incidencia en Colombia	25
2.1.3.2.1 Características de las Mipymes	25
2.2 MARCO CONCEPTUAL	30
2.2.1 Los procesos de consultorías	30
2.2.2 Organización empresarial	30
2.2.3 Enfoque basado en procesos	30
2.2.4 Teoría de las Restricciones	31

2.2.5	Áreas funcionales en una empresa	31
2.2.6	Manuales de funciones	32
2.2.7	Indicadores de alcance organizacionales	32
2.3	MARCO LEGAL	33
2.4	MARCO SITUACIONAL	35
2.5	GLOSARIO	37
3	CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO	38
3.1	Tipo de investigación	38
3.2	Tipo de estudio	39
3.3	Universo	40
3.4	Población o muestra	40
3.5	Delimitación del estudio	41
3.6	Etapas o Fases de la investigación	41
3.6.1	Fase 1: Identificación y categorización de criterios	42
3.6.2	Fase 2: Formulación de planes de acción	42
3.6.3	Fase 3: Ejecución de la estandarización de procesos	42
3.6.4	Fase 4: Seguimiento y control de herramientas aplicadas.	43
3.7	Variables e indicadores	43
3.8	Instrumentos para recolección de información	44
3.9	Procesamiento y análisis de la información	45
3.10	Presupuesto	46
4	CAPÍTULO IV: “Reconocimiento y categorización de procesos organizacionales”	47
4.1.	Identificación de cada uno de los procesos de la empresa	48
4.1.1.	Observación	48
4.1.2.	Entrevista	57
4.1.2.1.	Pregunta N°1: ¿En qué año ingresó a la empresa?	58
4.1.2.2.	Pregunta N°2: ¿En qué áreas se encuentra vinculada?	60
4.1.2.3.	Pregunta N° 3: ¿Qué procedimiento desarrolla en cada una de las áreas?	61
4.2.	Clasificación de cada proceso en su respectiva área.	64
4.3.	Análisis de diagnóstico	69
4.4.	Conclusiones del reconocimiento y categorización de procesos organizacionales	70
5	CAPÍTULO V: “Establecimiento de criterios de estandarización”	72

5.1	Determinación de criterios de estandarización	73
5.1.1	Repetitividad del Proceso	73
5.1.2	Frecuencia de Aplicabilidad	77
5.1.3	Número de Involucrados	81
5.2	Modelo de medición de estandarización en procesos organizacionales	85
5.2.1	FASE 1: Escala de medición de criterios para estandarizar	85
5.2.2	Fase 2: Análisis de Criticidad	91
5.3	Selección de procesos a estandarizar	97
5.4	Conclusiones del capítulo	98
6	CAPÍTULO VI. “Modelo de Estandarización de Procesos Organizacionales”	100
6.1	Objetivos	101
6.1.1	Objetivo general del capítulo	101
6.1.2	Objetivos específicos del capítulo	101
6.2	Estandarización del Área de Producción.	102
6.2.1	Calendario de Producción	102
6.2.2	Costos de producción	106
6.2.3	Control de producción	109
6.2.4	Gestión de indicador de defectuosidad	112
6.3	Estandarización del Área de Logística	116
6.3.1	Logística de envíos	118
6.3.2	Administración de Insumos del Producto	120
6.4	Estandarización del Área de Talento Humano	122
6.4.1	Estructuración de Manual de Funciones	124
6.5	Estandarización del Área Administrativa	128
6.5.1	Estructuración de Indicadores de Control	128
6.6	Estandarización del Área de Mercadeo	130
6.6.1	Parrilla de Contenido	131
6.7	Estandarización del Área de Finanzas	133
6.7.1	Proyecciones de Flujo de Caja	133
6.8	Conclusiones del capítulo	136
7	CONCLUSIONES	137
	ANEXOS	139

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación geográfica de la ciudad de Pereira - Risaralda. (Sierra, 2014).....	35
--	----

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Número de microempresas creadas entre 2011 y 2015 (García, 2017)	27
Gráfico 2. Número de establecimientos creados para pequeñas y medianas empresas entre 2011 y 2015 (García, 2017).....	27
Gráfico 3. Ubicación por ciudad en Colombia de medianas y pequeñas empresas durante los años 2006-2015 (García, 2017)	28
Gráfico 4. Actividades predominantes de las medianas y pequeñas empresas durante los años 2006-2015. (García, 2017)	29
Gráfico 5. Año de vinculación a la empresa. (Elaboración propia, 2020)	59
Gráfico 6. Procedimientos por cargo/Área. (Elaboración propia, 2020)	62
Gráfico 7. Escala de criticidad. (Pablo Romero, 2013).....	95
Gráfico 8. Ejemplo de porcentaje de defectuosidad en producción semanal. (Elaboración propia, 2020).....	116

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	24
Tabla 2.....	26
Tabla 3.....	46
Tabla 4.....	50
Tabla 5.....	56
Tabla 6.....	59
Tabla 7.....	60
Tabla 8.....	62
Tabla 9.....	63
Tabla 10.....	64
Tabla 11.....	74
Tabla 12.....	78
Tabla 13.....	82
Tabla 14.....	86
Tabla 15.....	87
Tabla 16.....	90
Tabla 17.....	93
Tabla 18.....	95
Tabla 19.....	97
Tabla 20.....	104
Tabla 21.....	106
Tabla 22.....	108
Tabla 23.....	109
Tabla 24.....	111
Tabla 25.....	113
Tabla 26.....	114
Tabla 27.....	119
Tabla 28.....	121
Tabla 29.....	125
Tabla 30.....	129
Tabla 31.....	132
Tabla 32.....	135

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1 Porcentaje de Rechazos Internos	115
Ecuación 2. Lote Económico de Producción de geles de aloe vera	122
Ecuación 3. Punto de Reorden de geles de aloe vera	122

INTRODUCCIÓN

Las empresas son organizaciones establecidas que adquieren capital y brindan trabajo a una sociedad determinada, de acuerdo con las diferentes actividades económicas en las que cada una fue constituida. Se pueden clasificar por su tamaño, grandes, medianas y pequeñas. De allí, se resalta el papel fundamental de las Mipymes, ya que son una alta fuente de ingresos a nivel mundial. Lo anterior, expresado por la ONU en un artículo emitido el año 2018, donde indicaba que las Mipymes son la espina dorsal de la economía, puesto que son los mayores empleadores del mundo, aproximadamente entre un 60% - 70%; sin embargo, los problemas que deben enfrentar son elevados comparados con la retribución y los impuestos que deben costear.

Las Mipymes en Colombia no son la excepción en cuanto a los problemas de finanzas que se presentan a nivel mundial, puesto que, como en toda organización, la sostenibilidad para operar y crecer fluctúa de acuerdo a los contratos y/o negocios preestablecidos con entidades grande; las cuales por lo general se retrasan en el momento de sufragar el acuerdo.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Proyecto de estandarización de métodos en los procesos de consultorías en Mipymes pertenecientes a la empresa 3IN en la ciudad de Pereira. Caso ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, las empresas consultoras atraviesan grandes retos en su campo. Son ellas, las encargadas de contribuir con el desarrollo organizacional de aquellas compañías que requieren apoyo en diferentes áreas o solución oportuna a temas específicos. De igual manera, proporcionan recomendaciones viables y establecen medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

Es por esto, que los consultores deben estar en constante innovación, actualización y capacitación para contribuir con el desarrollo organizacional de aquellas empresas aliadas; pero en muchas ocasiones, la falta de métodos recurrentes en determinadas áreas, desorganización y desconocimiento en determinados procesos, mala planeación en fechas proyectadas de actividades y tareas de la empresa consultora, conllevan a tener poco flujo de clientes o falta de recomendación y confianza por parte de nuevos usuarios.

Por lo anterior, surge la necesidad investigar de qué manera se puede estandarizar métodos en procesos específicos de consultorías en Mipymes en la ciudad de Pereira y así llevarlos a la aplicación en diversas empresas de la región.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué modelo se puede proponer para la estandarización de métodos en los procesos de consultorías pertenecientes a la empresa 3IN en la ciudad de Pereira? Caso ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

1.2.1 Sistematización del problema

- a. ¿Qué procesos se pueden identificar en las seis áreas establecidas en Mipymes?
- b. ¿Bajo qué criterios se deben estandarizar los métodos en los procesos identificados?
- c. ¿Cuáles herramientas permiten estandarizar los procesos seleccionados en las seis áreas de las Mipymes?

1.3 HIPÓTESIS

La estandarización de métodos en los procesos de consultoría en las Mipymes reduce y optimiza los tiempos en actividades de la organización empresarial, generando así un mayor flujo de clientes, productos de calidad y mayor oferta de trabajo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de estandarización de procesos en las áreas de finanzas, gestión del talento humano, administrativa, logística, producción y mercadeo en la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. de la ciudad de Pereira.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar un diagnóstico que permita clasificar cada uno de los procesos establecidos en la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. con miras a identificar el nivel de estandarización.
- b) Identificar criterios como resultado del análisis de los procesos a estandarizar en las seis áreas seleccionadas en la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.
- c) Proponer una estandarización para los procesos seleccionados en las seis áreas de las Mipymes ANANDA INTERNACIONAL S.A.S

1.5 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, en la región, se ha venido dando un alza sorprendente en la demanda de empresas con acento innovador, sin embargo, los dueños de Mipymes tienen complicaciones durante su proceso de creación, ya que ellos deben afrontar un factor importante y crucial en la vida de cualquier negocio conocido como rentabilidad, la cual se determina durante los 3 primeros años. Aproximadamente, entre un 50 - 75% de las empresas creadas, cierran por la poca rentabilidad del negocio, riesgo que cualquier empresa no asume tan fácilmente (Revista Entrepreneur, 2016).

En la actualidad, las Mipymes hacen parte del gran motor de una sociedad como Pereira, pues permiten el desarrollo de la región de forma cultural, política y social; reconociendo su importancia como una fuente esencial de empleo, de innovación y de creación de riqueza.

Para el año 2019, se consolidaron 6.057 matrículas de comerciantes registradas en la Cámara de Comercio de Pereira Risaralda, dato que fue representativo porque se observó un crecimiento del 0,5% en emprendimiento para la región a comparación con el año 2018. Lo anterior, se refleja en la gran demanda de MiPymes que buscan estabilizarse y alcanzar el éxito organizacional. Son pocas, que, por su factor diferenciador, logran desarrollarse con el fin de mantenerse en el mercado y generar empleo (Cámara de Comercio de Pereira, 2020).

Por lo anterior, el actual proyecto busca dar solución a esta problemática, planteando una propuesta para desarrollar una metodología donde se pueda implementar la estandarización de métodos que sean funcionales para las Mipymes del sector productivo. Es importante resaltar que se tomará el caso de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. como modelo para el

estudio y planteamiento de una metodología de estandarización organizacional, partiendo de seis áreas específicas: finanzas, gestión del talento humano, administrativa, logística, producción y mercadeo. De acuerdo a la estructura convencional de una Mipyme, fueron seleccionadas las anteriores áreas, puesto que son la base de toda empresa, siendo estas las más representativas y funcionales. El número de áreas de la empresa depende del tamaño de la organización. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras. (Hernández, 2015)

1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Son diversos los estudios que se han llevado a cabo respecto a temas relacionados con consultorías o estandarización de métodos organizacionales. Para dicha investigación, se hace necesario basarse en definiciones de problemas similares, evidencias empíricas y metodológicas anteriormente empleadas.

En la Universidad Nacional Autónoma de México, en el año 2016, se llevó a cabo un estudio de “La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos” realizado por la ingeniera industrial Crisalia Yunuen Mira de Jesús. Allí, se buscó dar solución a la problemática de la empresa comercializadora Operadora OMX SA de CV la cual, luego de una auditoría interna realizada a una muestra de sus 92 tiendas en total, se encontró que existían diferencias en la ejecución y resultado de los procesos administrativos en las distintas tiendas del país. Lo anterior, fue debido a que la capacitación por parte del personal de gerencia y supervisores solía realizarse según lo que cada colaborador entendía o sabía por medio de su experiencia. Para ello, se optó por estandarizar diferentes procesos; entre ellos se hizo uso de la herramienta de los manuales de funciones, políticas y procedimientos.

De allí que la anterior investigación es tomada como referente para la presente, puesto que indaga acerca de métodos de estandarización en procesos específicos dentro de una empresa, al igual que busca detectar necesidades de las áreas de la compañía por medio de un diagnóstico detallado a los procesos de esta. (Jesús, 2016)

En el 2017, en la Universidad del Externado de Colombia, la mercadóloga Nilsa Constanza García Barragán realizó una investigación acerca de un “Plan de negocios para una empresa de consultorías especializada en marketing, finanzas y control de riesgos” en la ciudad de Bogotá. Allí

se contempló la forma de analizar las causas primordiales por las cuáles las empresas desisten o fracasan en Colombia y a partir de ello, poder desarrollar un plan enfocado en la creación de una empresa que preste los servicios de asesoramiento y consultorías. De igual forma, en dicho estudio, se estudiaron diferentes variables relevantes para los pequeños empresarios a la hora de decidir contratar el servicio de consultoría, como, por ejemplo, identificar. De esta manera, le permite identificar a 3IN las áreas y procesos en los cuáles las organizaciones presentan más falencias para entrar a fortalecer dichos procedimientos y llegar a estandarizar los métodos. (García, 2017)

Así mismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2018, el ingeniero industrial Alfredo Alexis Talla Chicoma realizó una investigación en la ciudad de Lima, Perú acerca de “Estandarización de los procesos en la empresa IntelliProcess Solution SAC para incrementar su rentabilidad, bajo el enfoque de gestión por procesos” en donde presenta un modelo de gestión por procesos en donde se busca eliminar las falencias de métodos empleados en la empresa que genera descontento y reclamos de los clientes; y por ende, pérdida de ventaja competitiva. Aquí se concluyó que la falta de estandarización de procedimientos en la principal causa de estos reclamos en el servicio brindado por la compañía. De esta manera, se procedió diseñar, ordenar y documentar los procesos de determinadas áreas por medio de diversas herramientas y parámetros de estandarización.

Para la presente investigación, se hace necesario implementar un sistema de gestión de estandarización en determinados procesos de la empresa de consultorías similar al formato ejecutado en dicho proyecto, que permita mediante el diagrama de flujo, llevar a cabo una serie de pasos para la ejecución de las mejoras como son: evaluación de la situación, identificación de procesos críticos, identificación de oportunidades de mejora, puesta en práctica de las oportunidades de mejora y análisis de la rentabilidad. (Talla, 2018)

CAPITULO II: MARCO REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Estandarización de Métodos

La estandarización, según el Productivity Press Development Team (2002), se define como un proceso de ajuste o adaptación de las características en un procedimiento, con el objetivo principal de asemejarse a un modelo ya existente. De igual manera, este proceso es una actividad técnica especializada que permite la creación de estándares y parámetros de características comunes de un producto o servicio.

Se puede definir a la estandarización como todo aquello que está documentado y norma el “quehacer” y el comportamiento de la gente (Sosa, 2004).

A la hora de contextualizar organizacionalmente, la Estandarización de Métodos hace referencia a la mejora continua de procedimientos que lleven a nivel de empresa. La finalidad de esta, es reducir la variabilidad de un proceso, por medio de parámetros que lleven a la documentación y capacitación del personal a la hora de manejar los diferentes procesos que se lleven a cabo en las diferentes áreas.

En el caso del presente proyecto, se pretende buscar estandarizar determinados métodos en algunas áreas de la empresa, por medio de la identificación de características comunes, acordando la mejor manera de realizar las acciones para hacer posible prever su resultado.

2.1.2 Proceso de Consultoría

2.1.2.1 Historia de la consultoría

Para comprender a cabalidad todos los aspectos generales de las consultorías, se hace necesario conocer los inicios de dicha práctica. Así, esta se remonta a los orígenes de las relaciones sociales;

en donde, dentro de las comunidades, se buscaba el consejo a determinada situación por medio del análisis y la búsqueda de una respuesta que conllevará a una solución. Fue en este punto, donde las sociedades apreciaban y aceptaban como guía a aquellos individuos con grandes dotes, tanto de sabiduría como de servicio a estar presto a apoyar a los demás. Dentro de estos asuntos, se incluían desde relaciones humanas, hasta temas de guerra, cacería y aspectos ideológicos. Aquí, surgieron los primeros filósofos y el ideal de búsqueda de la verdad y el conocimiento, a través del estudio de la ciencia en la humanidad. (Gabriela Castellanos, 1994)

No fue sino hasta principios del siglo XIX, que nacen la consultoría organizacional, la cual se origina en plena Revolución Industrial gracias a la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales. Sus raíces se remontan al inicio de la administración de empresas, en donde especialistas en el campo industrial y con experiencia en diversos asuntos pertenecientes a esto, se encargaban de asesorar y transmitir conocimientos a compañías que requerían su apoyo. (Villegas, 2011)

2.1.2.2 Las Consultorías

Las consultorías organizacionales estratégicas les permiten a las compañías crear su futuro, combinando ideas de negocios con el conocimiento sobre cómo las nuevas tecnologías y nuevas metodologías impactan las industrias (Revista Dinero, 2020).

Las consultoras son empresas aliadas que, basadas en experiencias y conocimientos adquiridos y gracias a sus profesionales o especialistas, buscan asesorar, ofrecer apoyo, orientación y respaldo a otras organizaciones en determinados temas (Walterman, 2017).

En la actualidad, las compañías están visualizando la gran importancia de tener una opinión de un externo en sus procesos que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada

situación, ofreciendo una opinión objetiva de los negocios. Son múltiples los beneficios que este proceso trae consigo; entre ellos se encuentran:

- Resolver problemas gerenciales y empresariales de manera global de la compañía
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades de mejora en cada una de las áreas a intervenir
- Objetividad y claridad, aportando una visión externa a la empresa
- Aplicar conocimientos adquiridos por medio de planes de acción.

A pesar de que en Colombia en los últimos años las consultorías han tomado gran relevancia dentro de las empresas, Guzmán (socio de la empresa internacional de consultoría Arthur D. Little) afirma que estos procesos se ven enfrentados a grandes retos. Entre ellos, está la dimensión del tamaño de mercado colombiano, comparándolo con otros países como Estados Unidos y Europa. Otro gran reto es que nacionalmente, el proceso de consultorías es subvalorado y se ve afectado por la desaceleración de la economía. Esto último, hace que estas empresas redoblen sus esfuerzos para mantener participación en el mercado.

Así mismo, es prudente resaltar lo mencionado en la revista Dinero en su artículo *¿Por qué las empresas necesitan la consultoría?* “La consultoría se ha convertido en herramienta estratégica para buscar eficiencias y crecimiento en los negocios” (Revista Dinero, 2016). Lo anterior, permite enunciar que las empresas de consultorías son parte importantísima de las compañías, permitiéndoles ser grandes aliadas estratégicas, socias de negocios y protagonistas imprescindibles para cualquier economía. (Marco Antonio Ochoa, 2016)

2.1.2.3 Consultorías en la actualidad

Las empresas de consultorías se han convertido en grandes aliadas y fichas esenciales para las organizaciones, permitiendo ser una gran herramienta de apoyo a procesos desde gestión de recursos humanos y marketing, hasta contabilidad y finanzas.

Según un estudio realizado en el año 2019 por la revista Forbes junto con el proveedor de estadísticas online Statista, se publicó un ranking de las mejores 10 consultoras del mundo, basándose en encuestas realizadas a más de 7.000 socios y firmas de consultoría y a 1.300 de sus clientes. Luego de ello, se analizó muy bien la información y se llegó a la conclusión de que las firmas más apetecidas internacionalmente son: (Revista Forbes, 2019)

1. Accenture
2. A.T. Kearney
3. Bain & Company
4. The Boston Consulting Group
5. DEloitte Consulting
6. Ernst & Young Advisory Services
7. IBM Global Business Services
8. KPMG (Consulting Practice)
9. McKinsey & Company
10. PricewaterhouseCoopers Advisory Services

En el primer lugar Accenture, empresa consultora irlandesa, se dedica principalmente a prestación de servicios tecnológicos y de outsourcing, la cual cuenta con más de 469.000 empleados en 120 países. de segunda en el ranking se encuentra la firma estadounidense A.T. Kearney busca centrarse en resolver problemas estratégicos de la agenda de CEO's a las cuales se ven enfrentadas las empresas. Y Bain & Company en el tercer lugar, cuenta con oficinas en 34 países (incluyendo Colombia) pero su sede principal es Boston, Estados Unidos. dicha compañía ofrece servicios de consultoría a diferentes negocios, ONG's y gobiernos. (Zabala, 2017)

Centrándonos más en Colombia, las firmas consultoras penetran cada vez más el mercado nacional, aunque no son la misma magnitud que en otros países, tal como se presentó anteriormente. Existen 10.397 firmas consultoras, orientadas en 16 especialidades; entre ellas, abogados, jurídicos, consultores generalistas, contabilidad, sistemas de información y comunicación, entre otras disciplinas. (ICCE, 2019)

En 2017, según un estudio que realizó el portal de noticias LaNota.com, la compañía McKinsey Colombia desplazó del liderazgo a Ernst & Young, mientras que Bureau Veritas Colombia y su filial BVQI Colombia ascendieron al tercer lugar seguidos de PricewaterhouseCoopers. Son varias las firmas que han llegado al país para quedarse y guiar a las empresas colombianas en sus procesos organizacionales, pero es angustiante ver cómo las de mayor impacto, son compañías del exterior.

2.1.3 *Mipymes*

2.1.3.1 *Aspectos generales*

2.1.3.1.1 ¿Qué significa y qué son Mipymes?

La nomenclatura Mipymes es alusiva a la clasificación de 3 tipos de empresas, que son: microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas.

Para entrar a definir los criterios de cada una, se debe analizar inicialmente el país en el cual se va a trabajar, puesto que cada región tiene su estructura organizacional. (Saavedra G, 2008)

Según el DNP (2017, párrafo 1), las Mipymes son actores estratégicos para el crecimiento de la economía, la transformación de la productividad nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Las Mipymes, ayudan a reducir el índice de pobreza y la desigualdad, generando empleo, lo cual implica ingresos y activos de un gran número de personas. (García, 2017)

2.1.3.1.2 Clasificación de Mipymes en Latinoamérica.

En Latinoamérica, existen criterios por país para definir las Mipymes (ver Tabla 1).

Tabla 1.

Criterios definidos para Latinoamérica de las Mipymes

País	Criterios				Sector	Normatividad
	Número de trabajadores	Ventas	Monto de activos	Patrimonio neto		
Argentina		X			X	Res. N°50/2013
Bolivia	X	X		X		Res. N°325/2001
Brasil	X	X			X	Ley.147/2014; Ley complementaria 139/2011; IGBE
Chile	X	X				Ley 20,416/2010 Ley 590/2000 (modificada por la ley 905 de 2004 y ley 1450 de 2011 (artículo 43)
Colombia	X		X			Ley N° 8262/2002; Decreto 37121/2015
Costa Rica	X				X	Res. SC-INPA-UA-G-10-005/10
Ecuador	X	X	X			Ley MYPE/2014
El salvador	X	X				Acuerdo Gubernativo 178-2001; BCIE; CIG
Guatemala	X	X	X			Decreto 135/2008
Honduras	X					Ley comp./2000
México	X				X	Ley N° 4.457/2012
Paraguay	X	X				

Perú		X		Ley N° 30056/2013/2014
República Dominicana	X	X	X	Ley N° 488- 08/2008
Uruguay	X	X		Ley N° 16,201/91; Decreto 504/2007
Venezuela	X	X		Decreto 6.215/2008; Decreto 1.413/2014

Incidencia de las Mipymes en Latinoamérica con la ley respectiva que respalda los criterios que la consideran como una organización. (Víctor Manuel Nieto, 2015)

En la tabla 1, se observa que en Latinoamérica hay heterogeneidad en los criterios que definen las Mipymes, por tal razón, es complejo analizar y estudiarlas de manera global. Sin embargo, se puede determinar que en la mayoría de países el criterio en el cual se basan es en el monto de las ventas, casos como Bolivia, Chile, República Dominicana, entre otros. De igual forma, se refleja que el número de trabajadores es un factor fundamental en la mayoría de países excepto en Perú y Argentina, mostrando así el bajo nivel de importancia para definir una organización por su personal.

De lo anterior se concluye que cada país tiene criterios fundamentales en los cuales clasifican las Mipymes, los cuales no es posible generalizar.

2.1.3.2 *Incidencia en Colombia*

2.1.3.2.1 **Características de las Mipymes**

De acuerdo con los criterios que se encuentran en la ley 905 de 2004, se definen las diferentes Mipymes, ver tabla 2.

Tabla 2.

Clasificación de las empresas a partir de la ley 905 de 2004

Tipo de empresa	Número de empleados	Activos totales (SMMLV)
Microempres a	1 - 10	Menores de 501
Pequeña empresa	11 - 50	501 -5000
Mediana empresa	51 - 200	5001 - 30000

Clasificación por número de empleados y activos totales pertenecientes a las Mipymes en Colombia. (García,2017)

De la tabla 2, se analizan dos dimensiones en las cuales se basa la ley para clasificar las Mipymes en Colombia como el número de empleados y los activos totales en salarios mínimos legales. Según el Banco Mundial (BM, 2008), las entidades financieras dan un nivel de importancia a las Mipymes de acuerdo con sus ventas anuales, esto depende del país en el que se analicen los ingresos para cada una. En Colombia, las ventas de las pequeñas empresas deben estar en promedio entre 0,4 - 2,5 millones USD y para las medianas empresas sus ventas deben estar en promedio entre 2,5 - 12,8 millones USD.

De acuerdo con las estadísticas realizadas por el DANE (Departamento administrativo nacional de estadística), en las ilustraciones 1 y 2 se muestra la información de las características pertenecientes a la ley 905 de 2004, referente al número de empleados ocupados en los establecimientos (2011 - 2015), generando así, cifras que relacionan a los sectores comerciales, industriales y de servicios concerniente a las microempresas (ver gráfico 1). Por otra parte, se encuentran las encuestas anuales manufactureras quienes abarcan toda la información referente al sector industrial de las pequeñas y medianas empresas (Ver gráfico 2).

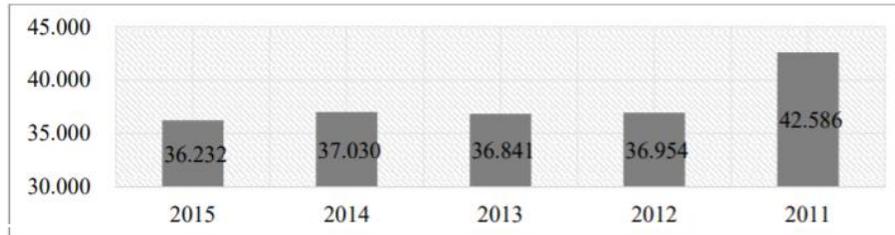


Gráfico 1. Número de microempresas creadas entre 2011 y 2015 (García, 2017)

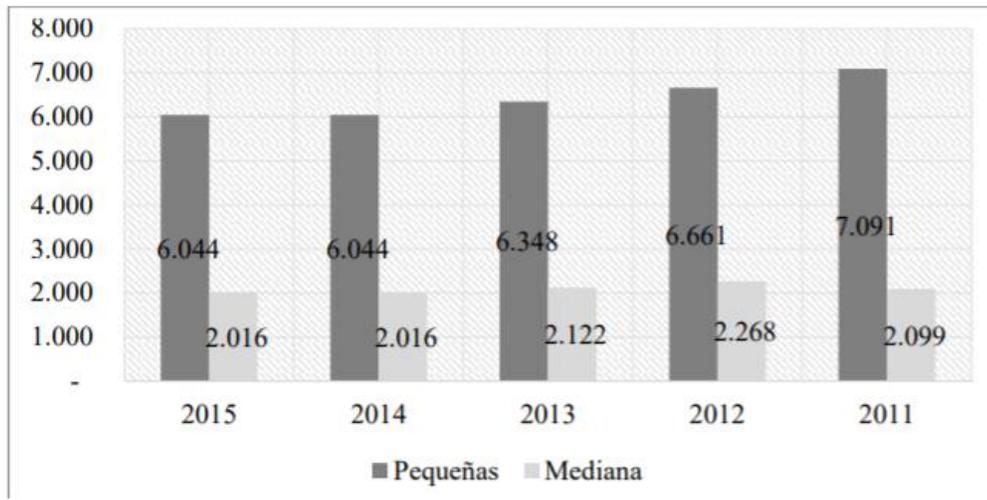


Gráfico 2. Número de establecimientos creados para pequeñas y medianas empresas entre 2011 y 2015 (García, 2017)

En la Gráfica 3, se observa el porcentaje de participación en la creación de establecimientos para las medianas y pequeñas empresas para los años comprendidos entre (2006 - 2015), de igual forma se realizó una encuesta para determinar el número de microempresas creadas por ciudad, pero no fue posible obtener dicha información según el DANE.

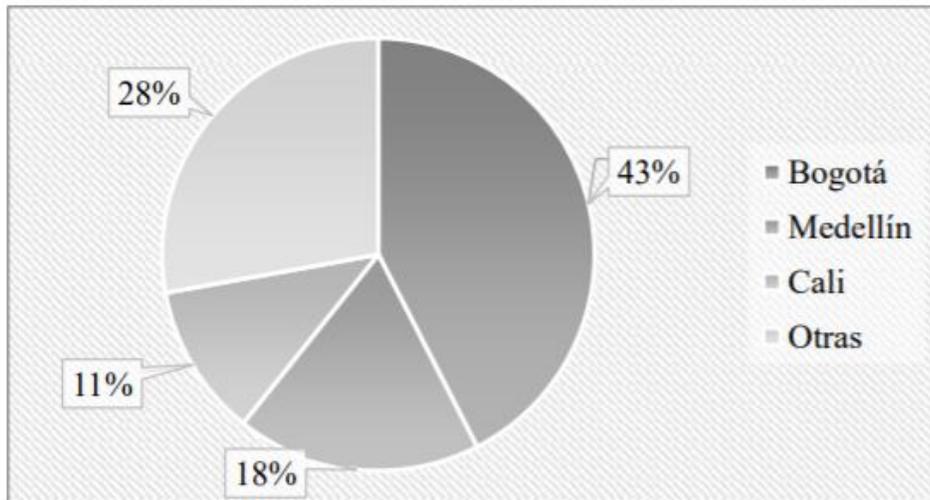


Gráfico 3. Ubicación por ciudad en Colombia de medianas y pequeñas empresas durante los años 2006-2015 (García, 2017)

Del gráfico anterior se puede concluir que las ciudades con mayor número de creación de Mipymes fueron Bogotá con un 43%, Medellín con un 28% y Cali con un 18%. Durante el mismo periodo se determinan las actividades económicas predominantes, ver gráfico 4.

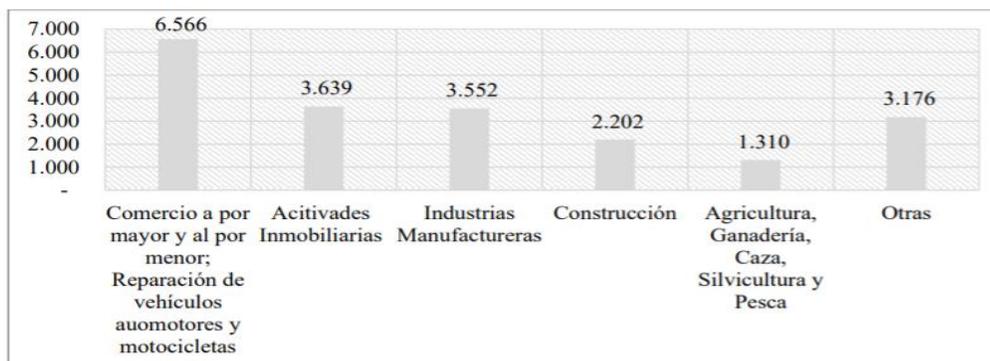


Gráfico 4. Actividades predominantes de las medianas y pequeñas empresas durante los años 2006-2015. (García, 2017)

De acuerdo con la información suministrada por Confecámaras, entidad que agrupa a todas las cámaras de comercio del país, existen aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas. La cifra incluye a personas naturales y personas jurídicas; dicha clasificación, se conoce por lo general, de acuerdo a los activos reportados por las empresas. (Grupo Bancolombia, 2018)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 *Los procesos de consultorías*

La temática principal de la presente investigación se basa en aspectos relacionados con consultorías, por lo cual, se hace necesario tener como referente diferentes contenidos, teorías y conceptos consecuentes a esta. Dicho esto, las **consultorías** se entienden como los procesos de “prestación de servicios profesionales especializados, que tienen por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación”, en donde se comprenden aspectos de la supervisión, fiscalización, evaluación de proyectos, servicios de asesoría y asistencia técnica. (Reglamento Ley de Consultoría, 2006).

2.2.2 *Organización empresarial*

Los diferentes procesos, recursos, metodologías y actividades o funciones de la empresa no pueden ser coordinados ni dirigidos de la forma que conviene a la consecución de sus objetivos sin una estructura organizativa (PAPAKIS, 2008). La organización de la empresa supone que se establezca una estructura parametrizada para la adecuada sistematización de procesos, por medio de jerarquías, agrupación de tareas, estandarización de métodos con el propósito de realizar las diferentes funciones de la compañía de una manera más simplificada.

2.2.3 *Enfoque basado en procesos*

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso, La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la

organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como: "enfoque basado en procesos" (Susana López, 2005)

2.2.4 *Teoría de las Restricciones*

Siendo apoyados bajo las anteriores ideas, se hace necesario recurrir a diferentes postulados científicos. Uno de ellos es la **Teoría de las Restricciones**, que se le otorga al licenciado en física israelí Eliyahu M. Goldratt, la cual plantea un método, no solo para sincronizar la producción, sino también para mejorar continuamente mientras se trabaja. En dicha teoría, se plantea que es posible identificar múltiples restricciones asociadas con operaciones en cualquier empresa y su administración debe ser capaz de ejercer control sobre cada una de ellas. Lo innovador de su teoría es que buscó impactar todas las áreas y niveles de una empresa; desde toma de decisiones, hasta gestión de proyectos. Esta, es reconocida como una "filosofía administrativa" en la cual, permite realizar una construcción mental, resultando esencial para el desarrollo de una empresa.

2.2.5 *Áreas funcionales en una empresa*

Cada empresa es diferente. Cada una es libre de realizar sus procesos y desarrollar sus metodologías dependiendo de sus intereses organizacionales. Cada una de ellas tiene sus propios negocios, su punto de vista económico, sus formas de ganar dinero, pero todas ellas deben contar con unas áreas mínimas de ejecución por medio de una dirección integral de la empresa. Las **áreas funcionales** son las divisiones que se realizan en una empresa para lograr su mejor funcionamiento, así el éxito de la empresa consiste en la correcta coordinación de las diversas áreas funcionales, clasificadas en tres niveles: el directivo, el ejecutivo y el operativo. Es en estas, en las que se pretenderá evaluar y analizar cada uno de sus procesos para llevar a la estandarización de los procesos que la empresa consultora realizará. (Moreno, 2019)

2.2.6 *Manuales de funciones*

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene en esencia la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa (VILLA, 2013).

2.2.7 *Indicadores de alcance organizacionales*

Un indicador se calcula con las medidas y/o métricas encontradas poniéndole límites de control para dar más información sobre su significado (Pressman, 2005).

Contextualizados a la empresa, los indicadores de alcance organizacionales permiten medir resultados intermedios o de corto plazo generados por productos en determinado proyecto, proceso o actividad. En dicha investigación, se hará uso de estas herramientas para cuantificar el progreso parcial o total de ejecuciones llevadas a cabo basados en las metas propuestas.

2.3 MARCO LEGAL

Toda investigación debe regirse bajo una normatividad que establezca los términos y condiciones para llevar a cabo la formulación y ejecución de investigaciones, garantizando el buen manejo de requisitos legales nacionales.

El presente estudio, se ve sujeto a la Ley 80 de 1993, en particular el artículo 32 numeral 4 reglamentada por el Decreto Nacional 734 de 2012, Modificada por la Ley 1150 de 2007, igualmente reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 679 de 1994, 626 de 2001, 2170 de 2002, 3629 y 3740 de 2004, 959, 2434 y 4375 de 2006; 2474 de 2008 y 2473 de 2010.

La ley 80 de 1993, se limita definir algunos contratos legales, entre ellos los de consultoría. Así: “Contrato de Consultoría.

Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales referidos a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. Son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos.

Ninguna orden del interventor de una obra podrá darse verbalmente. Es obligatorio para el interventor entregar por escrito sus órdenes o sugerencias y ellas deben enmarcarse dentro de los términos del respectivo contrato.” (Estatuto General de Contratación de la Administración Pública,)

De igual manera, en el Artículo 53 (modificado por el artículo 82 de la Ley 1474 de 2011) de este mismo estatuto, describe las responsabilidades de los consultores, interventores y asesores: “Los consultores y asesores externos responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las actividades de consultoría o asesoría. Por su parte, los interventores responderán civil, fiscal, penal y disciplinariamente, tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de interventoría, como por los hechos u omisiones que les sean imputables y causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de interventoría.” (Compra, 2007)

2.4 MARCO SITUACIONAL

La estandarización de métodos en los procesos de consultoría por parte de la empresa 3 IN, se realizará en la ciudad de Pereira (Ver ilustración 1), puesto que es necesario brindar un apoyo al sector industrial de la región, aportando mecanismos estandarizados para el incremento de la producción, aumento de clientes y calidad del producto.

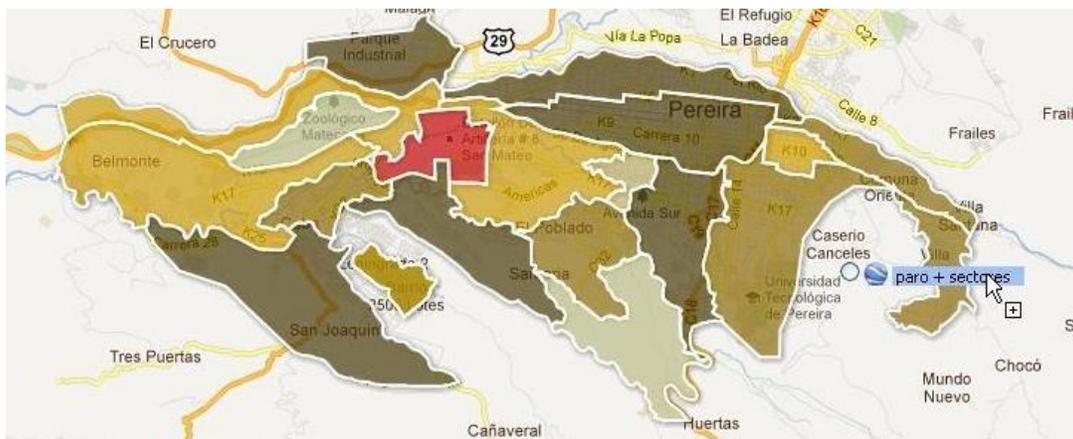


Ilustración 1. Ubicación geográfica de la ciudad de Pereira - Risaralda. (Sierra, 2014)

En el departamento de Risaralda, hay alrededor de 47.000 Mipymes, de las cuales el 91% son microempresas, cifra que da importancia a este tipo de estructura organizacional, puesto que serían aproximadamente unas 44.000 organizaciones micro establecidas legalmente en la región incluyendo la participación de las pequeñas empresas, las cuales funcionan como proveedores para las empresas grandes, convirtiéndose en una pieza fundamental para el sostenimiento de las mismas. (Periódico El Diario, 2014)

La cámara de comercio de Pereira realiza 2 informes de coyuntura en el año, los cuales muestran una consolidación de la parte macroeconómica relevante para Risaralda en los entornos internacional, nacional, departamental y sectorial, donde en su momento registró el crecimiento de

un 4.2% de la economía en Risaralda. Cabe resaltar que actualmente las Mipymes están en auge teniendo un buen terreno para incurrir, ya que la variedad de mercados, la inversión extranjera y el respaldo financiero hacia las empresas nacionales cada día incrementa, este escenario arroja grandes expectativas para los empresarios que cada día ingresan a este mundo laboral.

Lo anterior, con el fin de mostrar el contexto en el cual se desarrolla el presente proyecto, quien se encargará de estandarizar los diferentes métodos de cualquier entidad con las diferentes actividades económicas que se manejan en la región, para eliminar reprocesos, tiempos muertos, clientes insatisfechos y cierre de las organizaciones que apenas están iniciando su auge en Pereira. (Lemus, 2019)

2.5 GLOSARIO

Empresa: entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad (Real Academia Española).

Cluster: grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio. Generalmente se incluyen empresas situadas en varios escalones de la cadena de valor, empresas productoras de bienes y servicios complementarios e instituciones y organizaciones relacionadas. (Idepa, 2019)

Métrica: es una definición operativa, que describe en términos específicos, los atributos con mayor relevancia de un proyecto y cómo lo mide un proceso determinado (PMI, 2004).

Nichos de mercado: son grupos de personas que comparten características similares, a los cuales puede ofrecer su producto o servicio de manera específica porque sabe que tienen exactamente la necesidad que usted o su negocio resuelven. (Gómez, 2014)

Versatilidad: Capacidad de algo o alguien para adaptarse rápida y fácilmente a diferentes funciones, implicando la pluralidad de intereses, la iniciativa, la curiosidad, el vitalismo, en resumen, y se entiende como una característica valiosa. (Concepto Definición, 2018)

CAPITULO III: DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa se enfoca en analizar el contexto de la situación actual de la organización a la cual se va a optimizar, puesto que, a partir de ello, se debe determinar una metodología, un método y unas técnicas que logran aportar información para establecer la realidad de una organización.

Se entiende que la organización no maneja datos numéricos consolidados en los procesos, que logren generar indicadores para determinar o hablar acerca de los fenómenos que ocurren dentro de la misma, por tal razón, es necesario indagar mediante palabras para obtener información puntual e importante que logre consolidar un método, metodología o técnica.

Por lo tanto, para este proyecto se define una investigación cualitativa, en la que se realizarán entrevistas y observaciones de los procesos de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S., donde se pretende cuantificar la realidad humana, ya que el enfoque de este, es que sea descriptivo, inductivo, estructural - sistémico y flexible, teniendo en cuenta que la prioridad es la calidad humana. Lo anterior, con el fin de realizar una investigación integrada, sin necesidad de excluir lo cuantitativo porque es un aspecto que se agrega en cualquier proceso que resulte útil.

Inicialmente se pretende realizar una observación cualitativa, ya que allí el observador podrá registrar notas que hacen referencia a los comportamientos, operaciones y actividades de las personas que se encuentran en el lugar de la investigación.

Después, se pretende realizar entrevistas en las cuales se tendrá en cuenta el contacto visual del entrevistador con el entrevistado para determinar la veracidad de la información, contrastando lo que se observó inicialmente con la percepción de cada individuo perteneciente a la organización.

Por último, se pretende tener toda la información que la organización tenga documentada que se pueda mostrar públicamente, ya sean informes, actas de reuniones, compromisos por parte de la organización, entre otros documentos privados que puedan ser revelados.

3.2 Tipo de estudio

Dentro del proyecto se definen los diferentes tipos de estudios que se abordarán, siendo necesario tener una estructura para enfocar la toma de datos correspondientes de acuerdo a los métodos de investigación.

Inicialmente se realizará un tipo de estudio descriptivo donde el énfasis es determinar las características de la población o muestra seleccionada, allí se deben abarcar estudios de prevalencia los cuales describen las variables de la población para una fecha determinada, haciendo relación al individuo como meta de análisis; también se demarcan los estudios de incidencia, quienes se encargan de obtener variables que afectan el proyecto a lo largo del tiempo, al igual que el estudio de prevalencia el individuo es el foco de la investigación.

En segundo lugar, se elige un estudio analítico, de esta manera se demarcarán los tipos de variables. Finalmente, este es un estudio longitudinal pues se maneja la relación causa-efecto de los diferentes procesos que se observan en la población seleccionada “ANANDA INTERNACIONAL S.A.S”.

Por último, se realiza un estudio experimental, en el cual se ejecutan los estudios previamente realizados sobre la realidad de la población, con el objetivo de seleccionar la mejor forma de obtener los resultados, de tal forma que debe ser aleatoriamente.

Con los 3 tipos de estudio anteriormente mencionados se pretende demarcar el inicio de la metodología para la toma de datos que el presente proyecto requiere.

3.3 Universo

En la región de Risaralda se tomará el universo de las Mipymes que actualmente se encuentra en auge, puesto que el emprendimiento, innovación y economía dependen fundamentalmente de estas, sin embargo, para efectos de estudio se reduce a una población/muestra que se mencionara más adelante.

3.4 Población o muestra

Contextualizando el estudio, se hace necesario tomar una muestra para establecer y aplicar dicha investigación. En este caso, toda esta se llevará a cabo en la microempresa ANANDA INTERNATIONAL S.A.S. con todos sus colaboradores y administrativos (con un total de 8). Esta compañía, facilitará la identificación, planeación, ejecución y seguimiento a cada una de las estandarizaciones que se realicen a los procedimientos de las áreas.

Por estas razones, se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que la muestra seleccionada se encuentra convenientemente disponibles para dicho estudio. Estas muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

Los diferentes instrumentos de investigación, tales como entrevistas y método de observación y análisis de procesos, se aplicarán a los diferentes organismos de dicha organización.

3.5 Delimitación del estudio

El proyecto se realizará en la ciudad de Pereira, la empresa en la cual se desarrollará la metodología y la investigación es ANANDA INTERNACIONAL S.A.S., quien hace parte del conjunto de Mipymes de la región de Risaralda. Dicha compañía, se dedica a elaborar productos a base de aloe vera natural.

La muestra se tomará en el presente año con una duración de 3 meses, para tener los elementos de entrada, a partir de estos se realizará la estandarización en los procesos de consultoría que se ejecutarán en la empresa mencionada.

Lo anterior, tiene como origen el hecho de implementar métodos estandarizados en las Mipymes para garantizar el incremento de su calidad, producción e intervención de nuevos clientes en el mercado, etc., ya que por su poca rentabilidad tienden a cerrar y los pocos que permanecen se mantienen por su originalidad en los productos.

3.6 Etapas o Fases de la investigación

En nuestro medio actual, es muy frecuente que a los proyectos no se les haga una debida planeación o no se tengan sus etapas claras. Por lo cual, la correcta planificación de este permite establecer la prioridad de cada una de sus actividades y a tener un mejor control del tiempo para ejecutar el proyecto con la calidad éxito deseado. Para llevar a cabo la presenta investigación, y poder cumplir así con su objetivo, se hace necesario conocer su ciclo de vida y establecer sus fases a desarrollar, así:

3.6.1 Fase 1: Identificación y categorización de criterios

1. Como primera medida, se identifican cada una de las áreas establecidas o con las que cuenta la Mipyme (Finanzas, Ventas, Mercadeo, Talento Humano, Logística, Producción, Administrativa).
2. Se realiza un diagnóstico integral a cada una de las áreas identificadas, por medio de herramientas como entrevistas a colaboradores y administrativos, observación y análisis de procesos que se lleven a cabo por la empresa.
3. Luego de tener establecidos los parámetros, se procede a clasificar e identificar todos aquellos procedimientos que requieren ser estandarizados por la empresa consultora, respondiendo a la pregunta: ¿cuáles son los inconvenientes u oportunidades de mejora más frecuentes dentro de las Mipymes?

3.6.2 Fase 2: Formulación de planes de acción

1. Se establecen las oportunidades de mejora a cada una de los procedimientos identificados por área, basadas en la anterior categorización de criterios. Esto con el fin de implementar métodos estandarizados para el desarrollo de los mismos.
2. Aquí, se diseñan las herramientas para aplicar la debida estandarización de procesos de cada una de las áreas establecidas, por medio de plantillas, programas, cálculos, diagramas y hojas de cálculo.

3.6.3 Fase 3: Ejecución de la estandarización de procesos

Implementación de las debidas herramientas para la estandarización de cada uno de los procesos o procedimientos seleccionados.

3.6.4 Fase 4: Seguimiento y control de herramientas aplicadas.

1. Como medida de retroalimentación de la metodología empleada, se hace indispensable determinar qué mecanismos de evaluación se llevará a cabo para la verificación de los procesos implementados en las diferentes áreas de las Mipymes.
2. Finalmente, se aplican los mecanismos de evaluación y se realizan la debida retroalimentación a los procesos por medio de dichas medidas correctivas.

3.7 Variables e indicadores

Anteriormente, en el marco teórico, se establecieron las variables para dicha investigación, las cuales son de gran importancia para el proyecto puesto que son estas las que forman el concepto de la presente hipótesis. Las variables identificadas son: Proceso de consultoría, Estandarización de métodos, Mipymes y Empresa 3IN.

Luego de ello, se hace necesario clasificarlas según su posición en la investigación, en dos aspectos: *Variables Independientes*, las cuales se evaluará su capacidad para influir, incidir o afectar demás variables; siendo estas las Mipymes y Empresa 3IN. De igual manera, se clasifican en *Variables Dependientes*, que miden o describen el problema que será estudiado: Proceso de consultoría y Estandarización de métodos.

Otro factor a clasificar es según su naturaleza, en donde las 4 variables son Cualitativas, pues se refieren a características, atributos, cualidades o categorías no numérica y aun así permiten ser medidas.

Dado lo anterior, si hablamos de variables cualitativas, es necesario establecer una manera de evaluación por medio de indicadores con la misma característica, estando relacionados con el nivel de calidad. Para esta investigación, se fijan indicadores de eficiencia para medir los procesos de

consultoría y la estandarización ejecutada a cada uno de los procesos específicos de las áreas de las Mipymes.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que para el modelo cualitativo la muestra se realizará como prueba piloto para determinar el método e indicador que se requiere estudiar en la investigación, es decir, sale de un mecanismo experimental.

3.8 Instrumentos para recolección de información

Se tiene en primera instancia el proceso de observación para determinar las acciones repetitivas de los procedimientos o re procesos que se presentan a la hora de desarrollar las operaciones y/o actividades pertenecientes a la empresa. Es allí donde aparecen las siguientes preguntas que ayudarán a formar un criterio cualitativo para el observador:

- ¿Qué pasa? - Determina la situación o fenómeno que se está presentando en la empresa, ya sean problemas de calidad, producción, poca capacidad humana/maquinaria, entre otros.
- ¿A quién le pasa eso? - Indica cuales son los afectados por los fenómenos que se presentan en la empresa, por causas externas al área o individuo, así como las internas.
- ¿Dónde ocurre? - Refleja la ubicación del problema, independientemente si es por el factor humano o por maquinaria.
- ¿Cuándo sucede? - Muestra el intervalo de tiempo y/o duración de las fallas en los procesos, puesto que pueden ser minutos como días o inclusive años.

De igual forma, se desea realizar una entrevista a cada miembro de la organización 3IN, con el fin de determinar las metodologías y los procedimientos que se implementarán en la estructuración de las Mipymes que se asesoran; es necesario tener en cuenta que las entrevistas dependen de acuerdo

a su desarrollo, es decir, el número de personas que participarán en ella, de lo anterior podemos encontrar lo siguiente:

- Entrevistas conversacionales
- Entrevistas abiertas
- Entrevistas individuales
- Entrevistas formales
- Entrevistas semiabiertas
- Entrevistas grupales
- Entrevistas cerradas

Por lo tanto, para la recopilación de información del proyecto y por efectos de tiempo las entrevistas serán semiabiertas y estructuradas.

3.9 Procesamiento y análisis de la información

Trayendo a colación lo que mencionaba Encinas (1993), “Los datos en sí mismos, tienen limitada importancia, es necesario ‘hacerlos hablar’”, es importante indicar la importancia del análisis e interpretación de los datos, permitiendo analizar resultados útiles y beneficiosos para el entendimiento de la investigación y la identificación de muchos aspectos del estudio. Con lo anterior, no basta con recolectar información y almacenarla sin un sentido, se hace realmente necesario procesarlos. (Gabriela Castellanos, 1994)

En el presente estudio, se extraerán datos e información valiosa por medio de las entrevistas estructuradas y enfocadas a los diferentes órganos de la compañía, tales como administrativos, colaboradores y empresa consultora 3IN.

3.10 Presupuesto

En la Tabla 3 se observa el presupuesto definido para la ejecución de la parte de investigación del proyecto.

Tabla 3.

Presupuesto del proyecto

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente Financiadora		Valor
Recursos Disponibles	Infraestructura	Equipos de cómputo	Portátiles, grabadoras de voz y video.	Personal		N/A
	Gastos de trabajo de campo	Transporte	Para traslados a la Mipyme donde se realizará la investigación y se aplicarán los instrumentos para recolección de información.	Público	\$	504.000
Recursos Necesarios		Alimentación	Refrigerios durante los tiempos investigativos.	Personal	\$	150.000
	Papel	Impresiones y papelería	Documentación requerida para procedimientos específicos.	Personal	\$	55.000
	-	Imprevistos 10%	Monto a considerar aproximadamente del 10% adicional para medidas preventivas y correctivas.	Personal	\$	70.900
				TOTAL	\$	779.900

Descripción detallada de los recursos requeridos para desarrollar el proyecto de estandarización.
(Elaboración propia, 2020)

CAPÍTULO IV: “Reconocimiento y categorización de procesos organizacionales”

Este capítulo hace alusión al objetivo número uno, respondiendo a “Identificar y clasificar los procesos en cada una de las áreas establecidas en Mipymes, por medio de un diagnóstico y seguimiento de estos”. Para ello, se desarrollará de la siguiente forma:

Dicho capítulo se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Identificación de cada uno de los procesos de la empresa, determinando cada una de las actividades organizacionales dentro de los cargos.
- b) Entrevistas a colaboradores de la empresa, para así captar a mayor detalle su día a día y las actividades que llevan a cabo en sus jornadas laborales.
- c) Clasificación de cada proceso en su respectiva área, agrupando de esta manera las labores y actividades organizacionales.
- d) Análisis de diagnóstico para interpretar y analizar la situación de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.
- e) Conclusiones que dicho capítulo permite obtener.

Cabe aclarar que en el presente capítulo se llevará a cabo una clasificación de todos los procesos organizacionales por medio del análisis de cada una de las actividades que allí se realizan y se agrupan en su respectiva área correspondiente. Lo anterior, se da mediante saberes previos a las características de cada proceso en determinada área o a la información suministrada por los entrevistados.

4.1. Identificación de cada uno de los procesos de la empresa

Para identificarlos, se hace necesario conocer y enlistar los procesos pertenecientes a cada una de las seis áreas definidas (finanzas, gestión del talento humano, administrativa, logística, producción y mercadeo). Para ello, se establecen dos métodos:

- Observación
- Entrevistas

4.1.1. Observación

Al estar brindando una consultoría y asesoría organizacional dentro de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S., se tiene conocimiento de todos los procedimientos que se llevan a cabo por parte de los líderes administrativos (consultores) y conocimiento de varios procesos de algunos colaboradores de la empresa. Por tal motivo, el método de observación es clave a la hora de determinarlos, mediante la estructuración de una matriz que contenga las prácticas que se realizan en cada una de las áreas (ver tabla 5).

El objetivo de esta herramienta es registrar las actividades que se realizan por parte de los miembros del equipo, de forma sistemática, para obtener información sobre algunos procesos organizacionales. De igual manera, la observación es no estructurada, ya que, en este punto, son supervisados los fenómenos, es decir, los procesos organizacionales, que son relevantes para el problema de investigación, sin especificar mucho a detalle lo que se observa.

La observación, se realiza en un periodo de un mes y cuatro días en horarios de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes. Se registra la información por medio de una bitácora digital escrita (*Tabla 4*). Allí, se enuncian todas las actividades que realizan los miembros del equipo de trabajo de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S que laboran desde las instalaciones físicas de la empresa:

líder de procesos administrativos, líder de producción, auxiliar de oficina y auxiliar de producción. Cabe aclarar que los trabajadores del área de producción no laboran todos los días de la semana, así que fueron destinados días especiales donde se pudiese realizar la debida observación de sus respectivas actividades. Y finalmente, la bitácora es de gran utilidad para comparar resultados con datos obtenidos por otras vías.

Se conoce como bitácora a un documento que contiene una serie de preguntas idénticas que se auto aplican distintos individuos que han de ser respondidas durante un periodo determinado. Cada grupo de preguntas cubre una determinada experiencia del día. (Valerio, 2016)

Esta bitácora se expresa como una matriz y en ella se incluye a detalle las observaciones, ideas y datos de las operaciones observadas que se llevan a cabo en la empresa por los mencionados colaboradores. Esta herramienta permite documentar y diligenciar, de forma precisa, varios campos como respectivo cargo del trabajador, actividad que lleva a cabo en su puesto, observaciones pertinentes de dicha operación; al igual que la fecha de la toma de la observación.

Tabla 4.

Recopilación de información. Herramienta de observación

Fecha (2020)	Cargo	Actividad	Observaciones
13-02	Líder de Producción	Registro de costo de producción	La actividad se realiza de manera diaria, una sola vez. No se tiene un formato específico para el registro, se lleva a cabo todo en cuaderno. Menciona que la tarea no es compleja.
13-02	Líder de Producción	Control de producción	Se realiza de manera diaria. No se tiene un formato específico para el registro, se lleva a cabo en el mismo cuaderno.
13-02	Líder de Producción	Elaboración del producto	Operaciones repetitivas. Dicha operación se realiza acorde al calendario de producción
13-02	Auxiliares de Producción	Elaboración del producto	Operaciones repetitivas. Dicha operación se realiza acorde al calendario de producción
13-02	Líder de Producción	Transporte de materia prima e insumos	El líder de P. es quien realiza esta gestión. No tiene horario establecido para la compra de materia prima, pero sí debe ir un día antes de la producción, o muy temprano el mismo día que producirá.
14-02	Líder Administrativo	Definición de cultura organizacional	Comenta que dicho proceso se realiza una vez. Se cuenta con una metodología de definición de la cultura organizacional, pero no está definida totalmente. El proceso tarda tiempo, pues es luego de

			la estructuración de esta, se debe llegar a un consenso.
14-02	Líder Administrativo	Proceso de certificaciones de calidad	Búsqueda de certificados pertinentes para la empresa y cómo adquirirlos. Documento escrito con respectivo análisis.
14-02	Líder Administrativo	Análisis de resultados periódicos de cada indicador	Se realiza en periodos quincenales, mensuales o trimestrales, dependiendo del indicador. No se cuenta con matriz estandarizada, simplemente se calcula de forma manual.
14-02	Líder Administrativo	Organización administrativa interna de la compañía	Documentación de todos los procesos organizacionales dentro de la compañía.
14-02	Líder Administrativo	Planeación estratégica organizacional	Va de la mano con cultura organizacional. Comenta que dicho proceso se realiza una vez. Se cuenta con una metodología de definición de la cultura organizacional, pero no está definida totalmente. El proceso tarda tiempo, pues es luego de la estructuración de esta, se debe llegar a un consenso.
18-02	Auxiliar de oficina	Gestión de base de datos de Access	Registro de clientes y ventas diarias. Ya se tiene base de datos en Access. Se realiza todos los días este procedimiento, ya sea ella o con ayuda de los líderes administrativos.
18-02	Auxiliar de oficina	Atender pedidos y atender ventas	Procedimiento operativo (físico). Se realiza por lo general, diariamente desde su sitio de trabajo, vía WhatsApp o de manera telefónica.
18-02	Líder Administrativo	Captación de nuevos distribuidores	Llamadas telefónicas o mensajes de texto a nuevos posibles clientes.

19-02	Líder de Producción	Planeación de calendario de producción	Menciona que tienen un nivel de complejidad, pues hace uso de experiencias, históricos, demanda del mercado mensual, proyecciones y supuestos para llevar cabo la planeación. No se cuenta con plantilla estandarizada. El resultado del calendario es flexible, puede sufrir modificaciones.
19-02	Líder de Producción	Control de costos de producción	Menciona que se lleva a cabo una vez por mes y no cuenta con plantilla estandarizada para realizar el control específico.
19-02	Auxiliares de Producción	Cargue y descargue de materia prima	Procedimiento operativo (físico). Se realiza luego del transporte de materia prima hacia la planta de producción, antes de producir.
21-02	Auxiliar de oficina	Administración de Insumos del producto	No se cuenta con esquema o plantilla, se toma nota en un cuaderno de los insumos que se requieren y se tienen en stock y se comunican al respectivo líder de producción. En ocasiones lo realiza ella o los líderes administrativos.
21-02	Líder Administrativo	Estructuración de manual de funciones	No se cuenta con matriz estandarizada. Se realiza una vez, con posibles modificaciones a futuro.
21-02	Auxiliar de oficina	Revisión de logística de envíos	No se tiene un método claro para realizar este procedimiento de revisión de envíos. En ocasiones no se lleva a cabo este control
24-02	Líder Administrativo	Sistematización de base de datos de clientes	Se lleva a cabo una vez por mes.
24-02	Auxiliar de oficina	Administración de caja menor	Por lo general se lleva un control diario.

24-02	Líder Administrativo	Manejo de flujo de caja	Se cuenta con plantilla estandarizada para la proyección de flujo de caja
26-02	Líder Administrativo	Análisis de informes de ventas	Se lleva a cabo de manera mensual, luego de tener registradas todas las ventas del mes, con sus respectivas representaciones gráficas. Se presenta por medio de diapositivas.
26-02	Líder Administrativo	Análisis de ventas mensuales	Se cuenta con una base de datos, la cual permite obtener información con graficas en cuanto a las ventas mensuales. Se realiza a inicios del próximo mes.
27-02	Líder Administrativo	Planeación del plan de capacitaciones	No se cuenta con plantilla estandarizada.
27-02	Líder Administrativo	Diseño de acuerdo de confidencialidad	Se cuenta con documento estandarizado para el debido diligenciamiento para quienes deben firmar el acuerdo.
27-02	Líder de Producción	Investigación de nuevos productos a base de aloe	Este proceso se lleva a cabo cada vez que sea necesario. Al momento de que se pretenda lanzar al mercado un nuevo producto a base de aloe vera. La investigación se lleva acabo junto con los líderes administrativos y la gerente.
27-02	Líder Administrativo	Administración de flujo de caja	Se cuenta con plantilla estandarizada para la proyección de flujo de caja.
28-02	Líder Administrativo	Negociaciones con nuevos proveedores	Procedimiento operativo, llamadas y diligencias presenciales o vía telefónica.

28-02	Líder Administrativo	Estudios de nuevos proveedores	Investigación cuando se requiera, en donde se realizan búsqueda de proveedores nuevos donde presenten cotizaciones de materia prima e insumos.
28-02	Líder Administrativo	Análisis de nuevas unidades de negocio	Investigación cuando se requiera, en donde se realizan búsqueda de nuevas ideas de negocio, para aumentar las utilidades de la empresa.
03-03	Líder Administrativo	Diseño de encuestas de satisfacción clientes	Se cuenta con una plantilla en Google Formulario con preguntas específicas. Es cambiante. Se rediseña antes de enviarla nuevamente a los clientes, dependiendo del enfoque u objetivo requerido.
04-03	Líder Administrativo	Estructuración de indicadores de gestión	Se lleva a cabo una vez. Se analizan qué indicadores se evaluarán en algunos procesos organizacionales
04-03	Líder Administrativo	Estudio de la competencia	Investigación cuando se requiera, en donde se realizan búsqueda de competencia directa de la marca o del producto. Se lleva a cabo de manera continua para estar en constante conocimiento del mercado actual.
12-03	Líder Administrativo	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos	Procedimiento operativo. Se decide a qué segmento de clientes o personas de confianza se les hará entrega de las muestras para que se lleva a cabo una revisión del producto a lanzar, bajo diferentes criterios. No se tiene estandarizado algún documento o matriz.
12-03	Líder Administrativo	Gestión comercial (tradicional)	Se lleva a cabo una serie de llamadas y gestiones online, en donde se busca captar nuevos clientes, ya sean consumidores o distribuidores, por medio de un “guion” establecido.

12-03	Líder Administrativo	Pronóstico de demandas mensuales	Se lleva a cabo de manera mensual, bajo una matriz ya estandarizada, aunque cambiante, por
13-03	Líder Administrativo	Diseño de lanzamiento de nuevos productos	Investigación. Lo realizan varios miembros del equipo. No se tiene una fecha exacta para su realización, cuando sea necesario o cuando se busque lanzar un nuevo producto.
17-03	Líder de Producción	Solicitud de órdenes de compra de insumos	Realmente se lleva a cabo cuando los insumos están próximos a agotarse. No se tiene una orden de compra estandarizada, se le comunica a la auxiliar de oficina los requerimientos.

Estado de resultados al aplicar herramienta de observación dentro de la organización ANANDA INTERNACIONAL con la respectiva descripción de actividades de los diferentes cargos que se encuentran en ella. (Elaboración propia, 2020)

La anterior bitácora (Tabla 4), permite comunicar detalles de cada proceso organizacional que nos sirve como guía para futuros experimentos o modificaciones que el estudiante o investigador quiera realizar. Es un documento que guarda los pasos aprendidos. Es de notar que la aplicación de este instrumento sigue un orden cronológico de acuerdo con el avance de la toma de observaciones.

Tomando las áreas establecidas, se identifican los procesos que se llevan a cabo en cada una de ellas, lo cual permite obtener la Tabla 5 diligenciado.

Tabla 5.

Matriz de identificación de procedimientos por método de observación.

N	Área	Número de Procedimiento	Procedimiento
1.	Administrativa	1.1.	Estructuración de indicadores de gestión
	Administrativa	1.2.	Análisis de resultados periódicos de cada indicador
	Administrativa	1.3.	Planeación estratégica organizacional
	Administrativa	1.4.	Definición de cultura organizacional
	Administrativa	1.5.	Proceso de certificaciones de calidad
	Administrativa	1.6.	Diseño de lanzamiento de nuevos productos
	Administrativa	1.7.	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos
	Administrativa	1.8.	Organización administrativa interna de la compañía
	Administrativa	1.9.	Aplicación de certificados de calidad
	Administrativa	1.10.	Diseño de acuerdo de confidencialidad
	Administrativa	1.11.	Análisis de nuevas unidades de negocio
2.	Finanzas	2.1.	Manejo de flujo de caja
	finanzas	2.2.	Administración de flujo de caja
3.	Gestión del Talento Humano	3.1.	Estructuración de manual de funciones
	Gestión del Talento Humano	3.2.	Planeación del plan de capacitaciones
4.	Logística	4.1.	Negociaciones con nuevos proveedores
	Logística	4.2.	Estudios de nuevos proveedores
	Logística	4.3.	Captación de nuevos distribuidores
5.	Mercadeo y ventas	5.1.	Sistematización de base de datos de clientes
	Mercadeo y ventas	5.2.	Análisis de informes de ventas
	Mercadeo y ventas	5.3.	Análisis de ventas mensuales

	Mercadeo y ventas	5.4.	Estudio de la competencia
	Mercadeo y ventas	5.5.	Pronóstico de demandas mensuales
	Mercadeo y ventas	5.6.	Encuestas de satisfacción clientes
	Mercadeo y ventas	5.7.	Gestión comercial (tradicional)
	Producción	6.1.	Registro de costo de Producción
	Producción	6.2.	Control de costos de Producción
6.	Producción	6.3.	Control de Producción
	Producción	6.4.	Documentación Proceso productivo
	Producción	6.7.	Planeación de calendario de producción
	Producción	6.8.	Investigación de nuevos productos a base de aloe
	Producción	6.9.	Elaboración del Producto
	Producción	6.10.	Cargue y descargue de materia prima

Clasificación de procedimientos por áreas de acuerdo a la recopilación de información que se encontró utilizando la herramienta de observación. (Elaboración propia, 2020)

En la anterior matriz, fueron registrados los procesos o actividades identificadas en cada una de las seis áreas mediante el método de observación. Es de aclarar que, con el método de observación, se identifican gran cantidad de prácticas organizacionales mas no en su totalidad, pues no todos los procesos se llevan dentro de las instalaciones físicas de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. De tal forma, es necesario recurrir a otras estrategias para tener un mayor alcance de procesos que se llevan a cabo en la compañía; confirmando así los ya identificados o nuevos a reconocer.

4.1.2. Entrevista

Para complementar el método de observación, se decide hacer uso de la entrevista como herramienta de investigación, la cual será aplicada a tres colaboradores de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. de las áreas seleccionadas de la empresa, con el fin de reconstruir y explorar las actividades que realizan de manera cotidiana. Este instrumento es clave para la

investigación, pues permite incrementar la información captada y tener mayor nivel de confianza en la toma de datos.

Actualmente, la organización cuenta con 8 colaboradores, los entrevistados fueron elegidos por su liderazgo y gran conocimiento de los procesos organizacionales de las áreas. De igual manera, los parámetros para su elección se basaron en aquellas personas que no frecuentan laboralmente las instalaciones físicas de la compañía, o por lo general llevan a cabo procesos fuera de ella.

Se entrevista a cada persona por medio de una llamada, alternando preguntas estructuradas, basadas en el anterior cuestionario, con preguntas espontáneas. De esta manera, se busca apoyar al entrevistado al momento de proveer información acerca de las prácticas organizacionales que llevan a cabo en su jornada laboral.

Partiendo de las entrevistas realizadas al auxiliar de oficina (ver anexo A), al líder de procesos administrativos (ver anexo B), al líder de mercadeo (ver anexo C), se toma la información brindada y se analiza cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas. Allí, se tabula la información suministrada por los entrevistados y se muestran las preguntas que componen la entrevista semiestructurada. Se realizan tres preguntas con el objetivo de examinar y conocer las actividades que se llevan a cabo dentro de cada área.

Se lleva a cabo una entrevista individual de manera virtual semiestructurada con tres miembros del equipo de trabajo, a partir del siguiente cuestionario:

4.1.2.1. Pregunta N°1: ¿En qué año ingresó a la empresa?

El objetivo principal de esta pregunta es conocer el tiempo de vinculación del colaborador relacionándola con su experiencia dentro de la empresa. Con el año, se determina la experiencia que adquirió a lo largo del tiempo, esto da fuerza al modelo que se planteará, aportando un enfoque

directo a la interpretación y solución de los problemas que genera el realizar algunas actividades dentro de las áreas (ver tabla 6).

Tabla 6.

Año de vinculación empleados

Cargo	Año
Líder de mercadeo y ventas	2016
Auxiliar de Oficina	2018
Líder de procesos Administrativos	2020

Relación individual en lo que respecta al año de vinculación de las personas entrevistadas. (Elaboración propia, 2020)

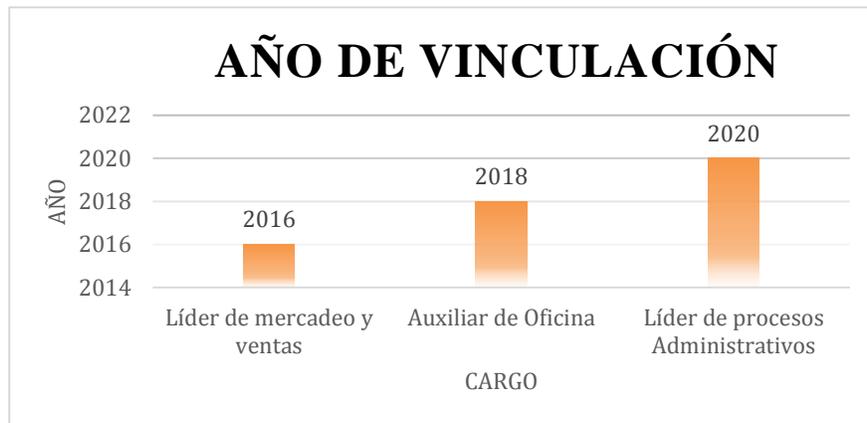


Gráfico 5. Año de vinculación a la empresa. (Elaboración propia, 2020)

En el *Gráfico 5*, se percibe el año de ingreso de los entrevistados, donde permite analizar la permanencia de cada uno de ellos dentro de la empresa. La líder de mercadeo y ventas es quien más tiempo se encuentra vinculada con ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, desde el 2016; seguida de la auxiliar de oficina (2018) y, por último, el líder de procesos administrativos quien ingresó en el presente año.

4.1.2.2. Pregunta N°2: ¿En qué áreas se encuentra vinculada?

Su objetivo es comprobar en qué áreas de trabajo el colaborador realiza actividades organizacionales. La cantidad de áreas en las que se encuentran los miembros de la empresa, permite saber el rendimiento de sus actividades dentro de la organización, puesto que, al incrementar sus labores ocasiona que su desempeño sea poco eficiente, reduciendo las posibilidades de culminar a cabalidad y a tiempo cada una de ellas.

Tabla 7.

Áreas de vinculación de cada colaborador entrevistado

	Logística	Mercadeo y ventas	Producción	Administ.	G.Talento Humano	Finanzas
Líder de mercadeo y ventas		X				
Auxiliar de Oficina	X	X				X
Líder de procesos Administ.	X	X	X	X	X	X

Intervención de cada cargo en las áreas pertenecientes al estudio del presente proyecto de acuerdo con las entrevistas realizadas. (Elaboración propia, 2020).

En la anterior matriz (tabla 7), se identifican cada una de las áreas a las que pertenecen sus colaboradores. La líder de mercadeo pertenece a una (Mercadeo y ventas), la auxiliar de oficina desempeña labores dentro de las áreas de logística, mercadeo y ventas y finanzas. Por último, quien realiza más actividades dentro de la mayor cantidad de áreas es el líder de procesos administrativos, llevando a cabo procesos en las seis áreas de la compañía.

De lo anterior se puede analizar que el tiempo de permanencia dentro de la empresa, no se relaciona con el número de actividades a su responsabilidad. Razón por la cual, el líder de procesos, cuenta con tan solo unos meses de vinculación y se desempeña en todas las áreas; mientras que la líder de mercadeo realiza todas sus tareas en una.

4.1.2.3. Pregunta N° 3: *¿Qué procedimiento desarrolla en cada una de las áreas?*

El propósito de esta pregunta es identificar los procedimientos que lleva a cabo el colaborador en su área o áreas de trabajo. Los procedimientos dentro de una organización sirven como guía, con el fin de definir un método para ejecutar sus actividades a lo largo del tiempo. Lo anterior, es prescindible a las personas que permanezcan en la entidad, por lo tanto, se deben cumplir en su totalidad para evitar reprocesos o incrementar los costos de la empresa. Es por ello que se requiere consultar que procedimientos realizan dentro de sus áreas, ya que esto permitirá el análisis puntual para el buen desarrollo de la propuesta de modelo de estandarización en las seis áreas seleccionadas (ver tabla 8).

Tabla 8.

Procedimientos por cargo/Área.

Cargo	Área					
	Administrativa	Finanzas	Gestión del Talento Humano	Logística	Mercadeo y ventas	Producción
Auxiliar de oficina		1		2	3	
Líder de Mercadeo					6	
Líder de procesos administrativos	2	1	1			2

Cantidad de procedimientos realizados por los tres colaboradores entrevistados en cada una de las áreas estudiadas. (Elaboración propia, 2020)

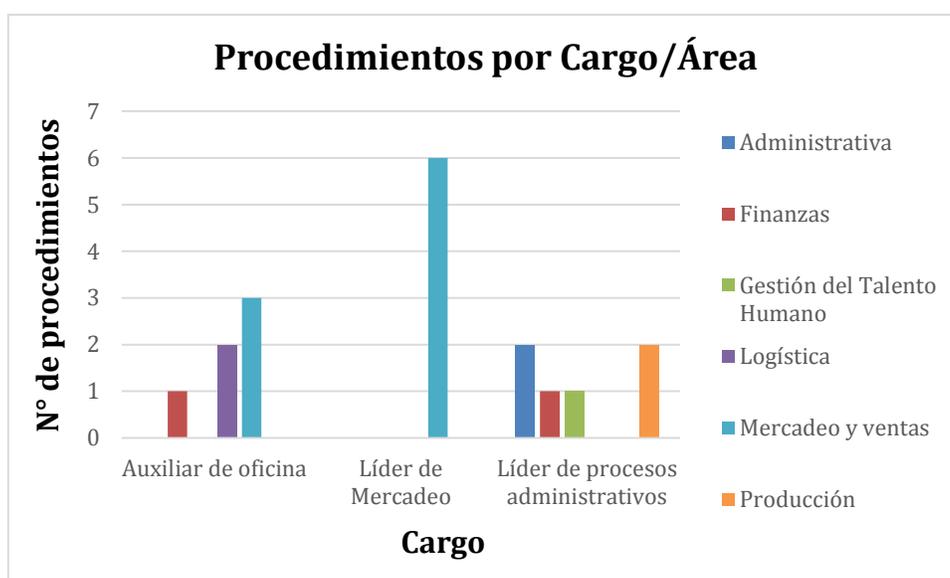


Gráfico 6. Procedimientos por cargo/Área. (Elaboración propia, 2020)

En el gráfico 6, se observa la cantidad de procedimientos que realizan los tres colaboradores entrevistados; donde se analiza que el líder de mercados está enfocado en un área en específica y, por otro lado, el líder de procesos administrativos tiene participación en cuatro de las seis áreas utilizadas en el estudio del proyecto.

Se tabula el compilado de toda la información recolectada durante las tres entrevistas en una matriz (ver *tabla 9.*) Allí se consolidan todas las respuestas que proveen los tres miembros del equipo para un posterior análisis cualitativo de cada uno de los procesos.

Tabla 9.

Matriz de información de entrevistas.

N	Preguntas	Auxiliar de Oficina		Líder de Procesos Administrativos		Líder de Mercadeo y ventas	
1	¿En qué año ingresó a la empresa?	2018		2020		2016	
2	¿En qué áreas se encuentra vinculado/a?	Logística, Mercadeo y ventas, Finanzas		Administrativa, Mercadeo y ventas, Finanzas, Logística, Gestión del Talento Humano, Producción		Mercadeo y ventas	
3	¿Qué procedimiento desarrolla usted en cada una de las áreas vinculadas?	Servicio al cliente	Mercadeo y ventas	Diagnóstico preliminar organizacional	Admón.	Diseño de piezas publicitarias en redes sociales	Mercadeo y ventas
		Gestión de Base de Datos de Access	Mercadeo y ventas	Planeación de calendario de producción	Prod.	Diseño y estructura de parrilla de contenido	Mercadeo y ventas
		Atender pedidos y atender ventas	Mercadeo y ventas	Gestión de Indicador de defectuosidad	Prod.	Administración de redes sociales	Mercadeo y ventas
		Logística de envíos	Logística	Planeación estratégica	Admón.	Responder mensajes y comentarios de redes	Mercadeo y ventas
	Administración de caja menor	Finanzas	Presupuesto	Finan.	Planeación de estrategias de marketing	Mercadeo y ventas	
	Administración de Insumos del producto	Logística	Definición del Reglamento Interno de Trabajo	Gestión del Talento Humano	Administración de pauta publicitarias	Mercadeo y ventas	

4.2. Clasificación de cada proceso en su respectiva área.

A partir de la información suministrada por medio de los métodos de investigación exploratorios (observación y entrevista), se consolida sistemáticamente el compilado de los procesos organizacionales clasificados en su respectiva área (ver la Tabla 10).

La clasificación de los procesos se lleva a cabo a través del análisis de cada una de las actividades que allí se realizan y se agrupan en su respectiva área correspondiente. Lo anterior, se da mediante saberes previos a las características de cada proceso en determinada área o a la información suministrada por los entrevistados.

Tabla 10.

Matriz de consolidación de diagnóstico por áreas

N	Área	Número de Procedimiento	Procedimiento
1.	Administrativa	1.1.	Estructuración de indicadores de gestión
	Administrativa	1.2.	Análisis de resultados periódicos de cada indicador
	Administrativa	1.3.	Planeación estratégica organizacional
	Administrativa	1.4.	Cultura organizacional
	Administrativa	1.5.	Proceso de certificaciones de calidad
	Administrativa	1.6.	Diseño de lanzamiento de nuevos productos
	Administrativa	1.7.	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos
	Administrativa	1.8.	Organización administrativa interna de la compañía
	Administrativa	1.9.	Aplicación de certificados de calidad
	Administrativa	1.10.	Diseño de acuerdo de confidencialidad
	Administrativa	1.11.	Análisis de nuevas unidades de negocio
	Administrativa	1.12.	Diagnóstico preliminar organizacional

	Administrativa	1.13.	Gestión de Indicador de defectuosidad
	Administrativa	1.14.	Planeación estratégica
	Finanzas	2.1.	Flujo de caja
2.	Finanzas	2.2.	Presupuesto mensual
	Finanzas	2.3.	Administración de caja menor
	Finanzas	2.4.	Administración de flujo de caja
	Gestión del Talento Humano	3.1.	Estructuración de manual de funciones
3.	Gestión del Talento Humano	3.2.	Definición del Reglamento Interno de Trabajo
	Gestión del Talento Humano	3.3.	Planeación del plan de capacitaciones
	Logística	4.1.	Negociaciones con nuevos proveedores
	Logística	4.2.	Estudios de nuevos proveedores
4.	Logística	4.3.	Captación de nuevos distribuidores
	Logística	4.4.	Logística de envíos
	Logística	4.5.	Administración de Insumos del producto
	Mercadeo y ventas	5.1.	Sistematización de base de datos de clientes
	Mercadeo y ventas	5.2.	Análisis de informes de ventas
	Mercadeo y ventas	5.3.	Análisis de ventas mensuales
	Mercadeo y ventas	5.4.	Estudio de la competencia
	Mercadeo y ventas	5.5.	Pronóstico de demandas mensuales
	Mercadeo y ventas	5.6.	Encuestas de satisfacción clientes
	Mercadeo y ventas	5.7.	Gestión comercial (tradicional)
5.	Mercadeo y ventas	5.8.	Diseño de piezas publicitarias en redes sociales
	Mercadeo y ventas	5.9.	Diseño y estructura de parrilla de contenido
	Mercadeo y ventas	5.10.	Administración de redes sociales
	Mercadeo y ventas	5.11.	Responder mensajes y comentarios de redes
	Mercadeo y ventas	5.12.	Planeación de estrategias de marketing
	Mercadeo y ventas	5.13.	Administración de pauta publicitarias
	Mercadeo y ventas	5.14.	Atender pedidos y atender ventas
	Mercadeo y ventas	5.15.	Gestión de Base de Datos de Access
	Mercadeo y ventas	5.16.	Servicio al cliente
	Producción	6.1.	Plantilla costo de Producción
	Producción	6.2.	Control de costos de Producción
	Producción	6.3.	Control de Producción
6.	Producción	6.4.	Documentación Proceso productivo elaboración
	Producción	6.5.	Calendario de producción
	Producción	6.6.	Investigación de nuevos productos a base de aloe
	Producción	6.7.	Planeación de calendario de producción
	Producción	6.8.	Cargue y descargue de materia prima

Clasificación de procedimientos en cada una de las áreas estudiadas del proyecto de estandarización.
(Elaboración propia, 2020)

En la tabla 10, se puede observar las áreas que fueron seleccionadas para el estudio del modelo de estandarización, donde se encuentran los procedimientos que se realizan en cada una de ellas. De tal forma, que de la matriz se determina lo siguiente:

Por área se realiza un listado de procesos principales, los cuales se han definido previamente por la organización, ya sea por ser tareas esenciales que igualmente se deben desarrollar o porque se planearon y programaron con anticipación para poder cumplir con las actividades de cada área.

- a) Mercadeo y ventas tiene 16 procedimientos, esto la convierte en el área con mayor número de actividades. Lo anterior se da por la importancia que tiene dentro de la organización. Su compromiso es captar la atención de sus clientes y posibles compradores, de tal forma que se encargan de desarrollar la imagen gráfica de la empresa, gestionando el impacto virtual de la entidad, manejando la sistematización de base de datos de los clientes. Esta área se encarga de estudiar la competencia para mantenerse a la vanguardia en el mercado, analizando los informes de ventas, interpretando la gestión comercial lo cual puede generar demandas mensuales por incumplimientos o defectuosidad en los productos, de tal forma que han desarrollado encuestas de satisfacción para tener en cuenta las necesidades de los clientes. La mayoría de procesos que aquí se realizan son de análisis e investigativas, al no contar con características tan operativas, se puede intuir que la mayoría de ellas no son de fácil estandarización
- b) Administrativa tiene 14 procedimientos, es un área integral para el desarrollo del producto final porque genera una influencia en el desempeño de las otras, ya que maneja temas como

estructuración de indicadores de gestión, que ayudan a visualizar el panorama global dentro de cada área con el objetivo de tener presente sus metas mensuales, esto les permite tener una planeación estratégica con el propósito de implementar diseños para futuros lanzamientos de nuevos productos, puesto que se desea captar la atención de más clientes. Lo anterior, refleja la intervención directa de esta área dentro de la organización y la vuelve un centro de operaciones estratégicas para analizar y evaluar los resultados.

Es un área que a simple vista ha tenido mucha intervención por la responsabilidad que tienen de soportar las demás áreas.

- c) Producción tiene 9 procedimientos de los cuales se ve reflejada una actividad que permite el acceso por parte de logística (administración de insumos), si bien, esto es un punto de oportunidad, se podría convertir en un riesgo. La línea de producción requiere una operatividad constante puesto que tienen metas establecidas, cuotas y compromisos trazados. Dentro de ella, se aprecian variables que pueden afectar su buen desempeño, falta de mantenimiento preventivo en las máquinas, falta de insumos, ausentismo de las personas, poca capacitación en las funciones de cada operario, entre otras, reflejando así una necesidad alta de procedimientos. En la matriz, se observan procedimientos globales que controlan y/o permiten el cumplimiento de sus tareas, sin embargo, esto no garantiza la eficiencia dentro del área. Se debe tener en cuenta que esta depende de otras para alcanzar sus objetivos, es por ello que manejan una planeación de calendario de producción, lo cual ayuda a difundir información, necesidades y solicitudes que requieran de otras áreas. Por otro lado, tienen un control de producción, que les ayuda a visualizar donde hay un posible retraso dentro del proceso para atacar el problema y resolverlo en el menor tiempo posible, también tienen la documentación del proceso productivo, elaboran esto para tener evidencia por hora de lo que se está haciendo, con el fin de analizar el alcance de la producción e implementar nuevos

métodos con una valoración previa de tomas de tiempos en campo. Tienen la responsabilidad de investigar nuevos productos a base de aloe, ya que se desea tener una ampliación en su catálogo de productos. Crean y analizan las plantillas de costo de producción lo cual repercute en un control efectivo de costo de producción.

- d) Gestión del talento humano es un área que maneja los procedimientos globales que deben estar en las otras, por lo tanto, se encarga de manejar todos los registros, reglamentos, manuales de funciones y capacitaciones, que ayudan al buen desempeño interno de cada área, esto la hace una pieza fundamental dentro de la organización, puesto que da las pautas de comportamiento a los empleados. Dentro de esta, se manejan gran cantidad de manuales o matrices para llevar a cabo diferentes procesos, aunque en dicha empresa no se tiene gran parte de estos estandarizados.
- e) Finanzas tiene el peso sobre sus hombros en lo que respecta al manejo de bienes y activos de la empresa, sin embargo, los procedimientos dentro de esta área no son los más amplios. Es necesario resaltar, que el área ha realizado una buena labor hasta la fecha, pero necesita más procedimientos para el buen manejo financiero de la organización, ya que se enfocan en administrar el flujo de caja y presupuesto mensual, reflejando así la poca intervención que se le ha dado para implementar nuevos mecanismos o herramientas financieras que ayuden a reducir tiempos muertos o actividades innecesarias que pueden estar quitando la atención del factor crucial para la organización, gastos innecesarios o incremento de bienes/activos que no estén en capacidad de costear.
- f) Logística capta la atención al utilizar las herramientas de observación y entrevista, ya que sus funciones son vitales para mantener la organización a flote en lo que respecta al cumplimiento de los compromisos con los clientes, porque si bien tiene la responsabilidad de alcanzar unas fechas concretas para la entrega de los productos, también necesita

procedimientos que se encuentren alineados al desarrollo de sus actividades diarias, es un área que debe tener una intervención cautelosa puesto que si algo empieza a fallar la credibilidad de la entidad se vería afectada, es por esto, que al analizar sus asignaciones se encuentran alcances puntuales e importantes como negociaciones con nuevos proveedores y logística de envíos. De igual forma, ellos tienen la obligación de administrar los insumos del producto que producción crea, porque deben suplir las necesidades en el tiempo establecido, si esto no se cumple, sería un problema para la empresa ya que aparte de no tener control de sus tareas, frenaría un área que todo el tiempo debe estar en operación para alcanzar las metas de la compañía.

4.3. Análisis de diagnóstico

Con el fin de lograr interpretar lo referente a la situación de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, se llevó a cabo un diagnóstico preliminar, en donde se pretendía, en primera instancia, identificar todos aquellos procesos organizacionales. Lo anterior, se realizó, por medio de la observación de las actividades y tareas al igual que el análisis de entrevistas a tres de sus colaboradores.

Como siguiente paso, fue necesario clasificar cada uno de los procesos identificados para luego ser agrupados dentro de las seis áreas de la empresa: finanzas, gestión del talento humano, administrativa, logística, producción y mercadeo. De esta forma, se compiló toda la información proporcionada por las herramientas anteriores y se registró en la Tabla 9.

Gracias al diagnóstico preliminar que se realiza, se lleva a cabo la identificación y clasificación de cada uno de los procesos en su respectiva área. De esta forma, se registran cincuenta (50)

procesos, los cuales se analizarán detenidamente y se seleccionará un grupo de estos, para así, ser estandarizados bajo determinados criterios a definir.

Las herramientas de observación y encuesta generan practicidad a la hora de identificar y captar toda la información, en este caso, aquellos procesos reconocidos. Así mismo, la construcción de la matriz permite tener una visión holística de todas las actividades organizacionales que se llevan a cabo en las seis áreas establecidas. Sin embargo, esto no garantiza que todas las prácticas que se realizan dentro de las áreas fuesen identificadas y tenidas en cuenta para ser seleccionadas dentro de la clasificación; puesto que la estandarización, en este proyecto, se lleva a cabo en procesos técnicos y organizacionales.

4.4. Conclusiones del reconocimiento y categorización de procesos organizacionales

A partir de la investigación exploratoria realizada, se identificaron cincuenta (50) procesos mediante la implementación de las herramientas de observación y entrevistas. Allí, se pudo determinar la gran cantidad de actividades o tareas que desempeña cada miembro del equipo y de las cuales el 100% no se encuentran estandarizadas. Por lo tanto, dichos procesos quedan abiertos a un análisis con el fin de ser clasificados en las diferentes áreas organizacionales y posteriormente, plantear una propuesta de estandarización.

A partir de las entrevistas se pudo concluir que el tiempo de vinculación que los colaboradores lleven dentro de la empresa no está estrechamente relacionado con el número de procesos o el grado de complejidad de estos, pues cada cargo tiene sus propios requerimientos y por lo tanto sus procesos.

Cada uno de los procesos identificados, fueron clasificados de acuerdo con las características de sus actividades con el objetivo de consolidarse por áreas para obtener una visualización detallada del funcionamiento de las mismas; razón por la cual, se deben establecer criterios claves para definir qué procesos se estandarizarán.

CAPÍTULO V: “Establecimiento de criterios de estandarización”

Posterior a la identificación y la clasificación de cada uno de los procesos llevados a cabo en la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. en sus respectivas áreas, se hace necesario continuar con la siguiente fase para su estandarización.

El presente capítulo da respuesta al objetivo número dos: “Identificar criterios como resultado del análisis de los procesos a estandarizar en las seis áreas seleccionadas en la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.”; por lo cual, se hace necesario identificar dichas características con las que se medirán o calificarán los procedimientos técnicos administrativos, con el fin de implementar en éstos, métodos de estandarización.

El proceso de estandarización se lleva a cabo para agilizar y optimizar tiempos y recursos dentro de una organización. Al contar con gran cantidad de procesos identificados en dicha compañía, se hace necesario seleccionar parte de ellos para así estandarizar. Esto hace que se determinen criterios para así cuantificar cada proceso y seleccionar cuáles son los más adecuados.

Dicho capítulo se desarrolla de la siguiente manera:

- a) Determinación de criterios de estandarización en donde se establecen características que regirían a la hora de escoger los procesos organizacionales a seleccionar.
- b) Modelo de medición de estandarización en procesos organizacionales para extraer las actividades o tareas más aptas a estandarizar bajo unas características claves.

- c) Selección de los procesos más adecuados para estandarizar, luego de llevar a cabo el modelo planteado.
- d) Conclusiones del capítulo

5.1 Determinación de criterios de estandarización

Los criterios son aquellas condiciones medibles que debe cumplir determinada actividad o proceso para ser considerado de calidad (Gómez, 2013). Es decir, aquello que se pretende seleccionar teniendo en cuenta aquellas características que mejor representan determinada información. Así mismo, estos deben ser explícitos, flexibles y de fácil cuantificación.

Para el presente estudio, se determinaron tres criterios con el fin de establecer qué procesos organizacionales se estandarizarán dentro de la empresa ANANDA INTERNACIONAL SAS.

Estos fueron seleccionados bajo algunas características significativas de los procesos, como: según la repetitividad del proceso de manera diaria, según el número de involucrados y según la frecuencia de aplicabilidad (Noé, 2015), explicados a continuación:

5.1.1 Repetitividad del Proceso

Es un criterio que determina la cantidad de veces al día que se repite el proceso cuando este se lleva a cabo.

Las consecuencias de realizar una actividad repetidas veces en un mismo día son: incremento en los tiempos de cumplimiento, incremento en el presupuesto organizacional y aumento de reprocesos. Por ende, se busca identificar los procesos de la empresa ANANDA

INTERNACIONAL S.A.S que cumplen con esta característica y así poderlos estandarizar por medio del modelo y así, reducir las repeticiones diarias.

La *Tabla 11*. muestra la medición de la repetitividad en los procesos, describiendo las veces que estos se realizan al día. Dichas asignaciones (1 vez al día, 2 veces al día, 3 veces al día, 4 veces al día, 5 veces al día) se basan en el *Anexo D*, el cual se fundamenta en el estudio de observación llevado a cabo en dicha empresa.

Tabla 11.

Desarrollo y ejecución del criterio Repetitividad del proceso

N°	PROCESO	Repetitividad del proceso	EVIDENCIA
1	Estructuración de indicadores de gestión	5 veces al día	
2	Análisis de resultados periódicos de cada indicador	1 vez al día	
3	Planeación estratégica organizacional	1 vez al día	
4	Cultura organizacional	1 vez al día	
5	Proceso de certificaciones de calidad	1 vez al día	Ver ANEXO D
6	Diseño de lanzamiento de nuevos productos	1 vez al día	
7	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos	2 veces al día	
8	Organización administrativa interna de la compañía	1 vez al día	
9	Aplicación de certificados de calidad	1 vez al día	
10	Diseño de acuerdo de confidencialidad	1 vez al día	
11	Análisis de nuevas unidades de negocio	1 vez al día	Ver ANEXO D

12	Diagnóstico preliminar organizacional	2 veces al día
13	Gestión de Indicador de defectuosidad	3 veces al día
14	Planeación estratégica	1 vez al día
15	Flujo de caja	2 veces al día
16	Presupuesto mensual	2 veces al día
17	Administración de caja menor	3 veces al día
18	Administración de flujo de caja	2 veces al día
19	Estructuración de manual de funciones	2 veces al día
20	Definición del Reglamento Interno de Trabajo	1 vez al día
21	Planeación del plan de capacitaciones	1 vez al día
22	Negociaciones con nuevos proveedores	1 vez al día
23	Estudios de nuevos proveedores	1 vez al día
24	Captación de nuevos distribuidores	2 veces al día
25	Logística de envíos	5 veces al día
26	Administración de Insumos del producto	3 veces al día
27	Sistematización de base de datos de clientes	4 veces al día
28	Análisis de informes de ventas	2 veces al día
29	Análisis de ventas mensuales	2 veces al día
30	Estudio de la competencia	1 vez al día
31	Pronóstico de demandas mensuales	1 vez al día

Ver ANEXO D

Ver ANEXO D

32	Diseño de encuestas de satisfacción clientes	2 veces al día
33	Gestión comercial (tradicional)	2 veces al día
34	Diseño de piezas publicitarias en redes sociales	2 veces al día
35	Diseño y estructura de parrilla de contenido	4 veces al día
36	Administración de redes sociales	2 veces al día
37	Responder mensajes y comentarios de redes	5 veces al día
38	Planeación de estrategias de marketing	2 veces al día
39	Administración de pauta publicitarias	1 vez al día
40	Atender pedidos y atender ventas	5 veces al día
41	Gestión de Base de Datos de Access	2 veces al día
42	Servicio al cliente	4 veces al día
43	Plantilla costo de Producción	3 veces al día
44	Control de costos de Producción	3 veces al día
45	Control de Producción	3 veces al día
46	Documentación Proceso productivo elaboración	1 vez al día
47	Calendario de producción	2 veces al día
48	Investigación de nuevos productos a base de aloe	1 vez al día
49	Planeación de calendario de producción	2 veces al día
50	Cargue y descargue de materia prima	1 vez al día

Ver ANEXO D

(Elaboración propia, 2020)

5.1.2 Frecuencia de Aplicabilidad

Es un criterio que evalúa cada cuánto se lleva a cabo dicho proceso o tarea en periodos establecidos (días, semanas o meses).

Para determinar si un proceso es apto para estandarizar, se debe tener en cuenta la recurrencia de aplicabilidad de los mismos, puesto que una actividad que se realiza frecuentemente tiene mayor prioridad de estandarización que una que se realice de manera ocasional. Un claro ejemplo de esto, para la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, es el proceso organizacional logística de envíos en donde se llevan a cabo diariamente el despacho de producto a cada uno de los clientes. Por otro lado, se encuentra diseño de encuestas de satisfacción, en donde se procede con el envío de un formulario a cada uno de los clientes de la empresa y se lleva a cabo cada tres o cuatro meses. Por ende, la logística de envío para este criterio tiene más peso que el diseño de encuestas de satisfacción, puesto que se realiza con mayor frecuencia.

La *Tabla 12*. muestra cada cuánto se llevan a cabo los 50 procesos. El fundamento para designar los valores de esta (Una única vez, Cada dos o tres meses, Una o dos veces al mes, De uno a cuatro días por semana, Todos los días) fue recopilado del Anexo D, el cual se basa en el estudio de observación en la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. Allí, se procede a identificar los apartados que corresponden a el criterio de frecuencia de aplicabilidad, denotando esto en color azul dentro del Anexo D, para posteriormente ser registrados en la siguiente matriz:

Tabla 12.

Desarrollo y ejecución de la Frecuencia de Aplicabilidad

N°	PROCESO	FRECUENCIA	EVIDENCIA
1	Estructuración de indicadores de gestión	Una única vez	
2	Análisis de resultados periódicos de cada indicador	Cada dos o tres meses	
3	Planeación estratégica organizacional	Una única vez	
4	Cultura organizacional	Una única vez	
5	Proceso de certificaciones de calidad	Una única vez	Ver ANEXO D (sombreado en color azul)
6	Diseño de lanzamiento de nuevos productos	Cada dos o tres meses	
7	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos	Cada dos o tres meses	
8	Organización administrativa interna de la compañía	Una única vez	
9	Aplicación de certificados de calidad	Cada dos o tres meses	
10	Diseño de acuerdo de confidencialidad	Una única vez	
11	Análisis de nuevas unidades de negocio	Cada dos o tres meses	
12	Diagnóstico preliminar organizacional	Una única vez	
13	Gestión de Indicador de defectuosidad	Una o dos veces al mes	Ver ANEXO D (sombreado en color azul)
14	Planeación estratégica	Una única vez	
15	Flujo de caja	Una o dos veces al mes	
16	Presupuesto mensual	Una o dos veces al mes	

17	Administración de caja menor	Una o dos veces al mes	
18	Administración de flujo de caja	Cada dos o tres meses	
19	Estructuración de manual de funciones	Una única vez	
20	Definición del Reglamento Interno de Trabajo	Una única vez	
21	Planeación del plan de capacitaciones	Cada dos o tres meses	
22	Negociaciones con nuevos proveedores	Cada dos o tres meses	
23	Estudios de nuevos proveedores	Cada dos o tres meses	
24	Captación de nuevos distribuidores	Una o dos veces al mes	
25	Logística de envíos	Se realiza todos los días	Ver ANEXO D (sombreado en color azul)
26	Administración de Insumos del producto	Una o dos veces al mes	
27	Sistematización de base de datos de clientes	Una única vez	
28	Análisis de informes de ventas	Una o dos veces al mes	
29	Análisis de ventas mensuales	Una o dos veces al mes	
30	Estudio de la competencia	Cada dos o tres meses	
31	Pronóstico de demandas mensuales	Una o dos veces al mes	
32	Diseño de encuestas de satisfacción clientes	Cada dos o tres meses	Ver ANEXO D (sombreado en color azul)
33	Gestión comercial (tradicional)	Cada dos o tres meses	
34	Diseño de piezas publicitarias en redes sociales	Una o dos veces al mes	

35	Diseño y estructura de parrilla de contenido	De uno a cuatro días por semana
36	Administración de redes sociales	Se realiza todos los días
37	Responder mensajes y comentarios de redes	Se realiza todos los días
38	Planeación de estrategias de marketing	Una o dos veces al mes
39	Administración de pauta publicitarias	Cada dos o tres meses
40	Atender pedidos y atender ventas	Se realiza todos los días
41	Gestión de Base de Datos de Access	Una o dos veces al mes
42	Servicio al cliente	Se realiza todos los días
43	Plantilla costo de Producción	Cada dos o tres meses
44	Control de costos de Producción	Cada dos o tres meses
45	Control de Producción	De uno a cuatro días por semana
46	Documentación Proceso productivo elaboración	Una única vez
47	Calendario de producción	Una única vez
48	Investigación de nuevos productos a base de aloe	Cada dos o tres meses
49	Planeación de calendario de producción	Cada dos o tres meses
50	Cargue y descargue de materia prima	Cada dos o tres meses

**Ver ANEXO D
(sombreado en color azul)**

(Elaboración propia, 2020)

5.1.3 Número de Involucrados

En dicho criterio se evalúa el número de personas involucradas en la realización del procedimiento.

Con el fin de tener un estándar integral, es necesario evaluar el número de personas involucradas dentro de cada proceso, para que así se realicen cada una de las actividades organizacionales empleando una misma metodología establecida. En este caso, tiene una mayor prioridad de estandarización un proceso con mayor número de involucrados que uno con menos.

La *Tabla 13*. muestra el número de personas involucradas por proceso, especificando qué cargo realiza cada una de las actividades. Aquí se analizó el colaborador y colaboradores de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. que cumplen funciones o realizan actividades en los 50 procesos descritos en la matriz. Es importante mencionar que el factor humano es una variable crucial dentro del estudio y/o selección de procesos, ya que al plantear un modelo de estandarización se necesita visualizar el número de personas que intervienen, así mismo conocer sus habilidades y obtener estándares alcanzables que brinden un buen desarrollo en cada actividad reduciendo sobrecostos y reprocesos dentro de cada área.

Las asignaciones 1 persona, 2 personas, 3 personas, 4 personas y 5 personas descritas en la *Tabla 13*. están basadas en el Anexo D, el cual se fundamenta en el estudio de observación llevado a cabo en dicha empresa durante un mes y medio. Se empleó la metodología de demarcar con color amarillo los apartados que tuviesen relación con el involucramiento de colaboradores en cada uno de los procesos en el mencionado Anexo D y estos datos se registraron en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Desarrollo y ejecución del Número de Involucrados

N°	PROCESO	Gerente General	Líder Merc. y ventas	Líder Admón.	Líder Prod.	Aux. Of.	Aux. Prod.	TOTAL	EVIDENCIA
1	Estructuración de indicadores de gestión			1				1 persona	
2	Análisis de resultados periódicos de cada indicador			1				1 persona	
3	Planeación estratégica organizacional			1				1 persona	
4	Cultura organizacional	1		1				2 personas	
5	Proceso de certificaciones de calidad			1		1		2 personas	Ver ANEXO D (sombreado en color amarillo)
6	Diseño de lanzamiento de nuevos productos	1		1				2 personas	
7	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos			1				1 persona	
8	Organización administrativa interna de la compañía			1				1 persona	
9	Aplicación de certificados de calidad			1	1			2 personas	
10	Diseño de acuerdo de confidencialidad			1				1 persona	
11	Análisis de nuevas unidades de negocio	1		1				2 personas	
12	Diagnóstico preliminar organizacional			1				1 persona	Ver ANEXO D (sombreado en color amarillo)
13	Gestión de Indicador de defectuosidad				1		1	2 personas	
14	Planeación estratégica			1				1 persona	
15	Flujo de caja			1		1		2 personas	

16	Presupuesto mensual			1			1 persona
17	Administración de caja menor					1	1 persona
18	Administración de flujo de caja					1	1 persona
19	Estructuración de manual de funciones	1		1	1	1	4 personas
20	Definición del Reglamento Interno de Trabajo			1			1 persona
21	Planeación del plan de capacitaciones			1			1 persona
22	Negociaciones con nuevos proveedores		1	1			2 personas
23	Estudios de nuevos proveedores			1			1 persona
24	Captación de nuevos distribuidores			1			1 persona
25	Logística de envíos					1	1 persona
26	Administración de Insumos del producto					1	1 persona
27	Sistematización de base de datos de clientes					1	1 persona
28	Análisis de informes de ventas			1			1 persona
29	Análisis de ventas mensuales			1			1 persona
30	Estudio de la competencia			1			1 persona
31	Pronóstico de demandas mensuales			1			1 persona
32	Diseño de encuestas de satisfacción clientes			1			1 persona
33	Gestión comercial (tradicional)		1				1 persona

Ver ANEXO D (sombreado en color amarillo)

Ver ANEXO D (sombreado en color amarillo)

34	Diseño de piezas publicitarias en redes sociales	1				1 persona	
35	Diseño y estructura de parrilla de contenido	1				1 persona	
36	Administración de redes sociales	1				1 persona	
37	Responder mensajes y comentarios de redes	1				1 persona	
38	Planeación de estrategias de marketing	1				1 persona	
39	Administración de pauta publicitarias	1				1 persona	
40	Atender pedidos y atender ventas				1	1 persona	
41	Gestión de Base de Datos de Access		1			1 persona	
42	Servicio al cliente				1	1 persona	
43	Plantilla costo de Producción				1	1 persona	
44	Control de costos de Producción				1	1 persona	
45	Control de Producción				1	1 persona	Ver ANEXO D (sombreado en color amarillo)
46	Documentación Proceso productivo elaboración				1	1 persona	
47	Calendario de producción		1	1		1	3 personas
48	Investigación de nuevos productos a base de aloe				1		1 persona
49	Planeación de calendario de producción				1		1 persona
50	Cargue y descargue de materia prima	1	1	1		1	4 personas

(Elaboración propia, 2020)

La información suministrada en la anterior matriz perteneciente al criterio Número de Involucrados, se recopila en la *Tabla 14*. junto con los datos de los dos criterios: Frecuencia de Aplicabilidad y Repetitividad del proceso, el cual se consolida y se da a conocer en una misma tabla.

5.2 Modelo de medición de estandarización en procesos organizacionales

Luego de la identificación de los criterios seleccionados, se establece un modelo de medición el cual pretende extraer las actividades o tareas más aptas a estandarizar bajo unas características claves. En él, se determinan dos fases esenciales: 1. Calificación de cada uno de los procesos identificados bajo una escala de medición de criterios de estandarización. 2. Análisis de criticidad de los procedimientos arrojados en la anterior fase.

5.2.1 FASE 1: Escala de medición de criterios para estandarizar

La **Fase 1** del modelo de medición de estandarización se basa en calificar o valorar cada uno de los procesos organizacionales, en este caso cincuenta (50), bajo los tres criterios seleccionados: repetitividad del proceso, frecuencia de aplicabilidad y número de involucrados. Cada uno de ellos, cuenta con su respectiva escala de medición establecida de 1 a 5; donde 5 es el valor más alto y 1 es el más bajo.

Es de aclarar que la presente escala de medición se realizó con base en características específicas de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S., pudiendo no llegar a ser una escala general (ver *Tabla 14*). Dicha empresa, cuenta con gran cantidad de procesos organizacionales, que en su gran mayoría se encuentran sin estandarizar. Implementar el presente modelo de estandarización

le brindaría a la empresa aseguramiento en la calidad de sus productos, simplificación de los procedimientos de trabajo, costos bajo control, reducción del desperdicio y mejora continua de las labores organizacionales en general.

Tabla 14.

Escala de medición de criterios para estandarizar

CALIFICACIÓN		Repetitividad del proceso	Frecuencia de aplicabilidad	Número de involucrados
Muy Alto	5	Se realiza 5 veces o más al día	Se realiza todos los días	Todos los colaboradores
Alto	4	Se realiza 4 veces al día	1 día a 4 días por semana	3 o más personas
Medio	3	Se realiza 3 veces al día	Se realiza una o dos veces al mes	2 personas
Bajo	2	Se realiza 2 veces al día	Se realiza cada dos o tres meses	1 persona, pero cualquiera puede hacerlo
Muy bajo	1	Se realiza una vez al día	Se realiza una única vez	Lo realiza únicamente una persona y siempre la misma

Escala de medición de criterios de estandarización base para calificación de procesos organizacionales. (Elaboración propia, 2020)

Por medio de la valoración de la anterior escala de medición, se da inicio a la recopilación de la información de las *Tablas 11, 12 y 13* en una matriz integral (*Tabla 15.*) en donde se extraen los datos y se traducen con la información brindada en la escala de medición (*Tabla 14.*). Aquí se muestran calificaciones de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto, por cada uno de

los tres criterios de estandarización: repetitividad del proceso, frecuencia de aplicabilidad y número de involucrados

Luego de asignar los valores en las tres columnas correspondientes a los tres criterios, se procede a sumar las tres calificaciones por proceso (de manera horizontal) y dicho resultado se sitúa en la columna “TOTAL” (ver *Tabla 15*).

Tabla 15.

Calificación de procesos bajo escala de medición de criterios de estandarización.

N°	PROCESOS IDENTIFICADOS	CRITERIOS DE ESTANDARIZACIÓN			TOTAL
		Repetitividad del proceso	Frecuencia de aplicabilidad	Número de involucrados	
1	Estructuración de indicadores de gestión	5	1	2	8
2	Análisis de resultados periódicos de cada indicador	1	2	2	5
3	Planeación estratégica organizacional	1	1	2	4
4	Cultura organizacional	1	1	2	4
5	Proceso de certificaciones de calidad	1	1	3	5
6	Diseño de lanzamiento de nuevos productos	1	2	3	6
7	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos	2	2	2	6
8	Organización administrativa interna de la compañía	1	1	2	4
9	Aplicación de certificados de calidad	1	2	3	6
10	Diseño de acuerdo de confidencialidad	1	1	1	3
11	Análisis de nuevas unidades de negocio	1	2	3	6
12	Diagnóstico preliminar organizacional	2	1	2	5
13	Gestión de Indicador de defectuosidad	3	3	3	9
14	Planeación estratégica	1	1	2	4
15	Flujo de caja	2	3	3	8
16	Presupuesto mensual	2	3	1	6

17	Administración de caja menor	3	3	1	7
18	Administración de flujo de caja	2	2	2	6
19	Estructuración de manual de funciones	2	1	4	7
20	Definición del Reglamento Interno de Trabajo	1	1	2	4
21	Planeación del plan de capacitaciones	1	2	2	5
22	Negociaciones con nuevos proveedores	1	2	3	6
23	Estudios de nuevos proveedores	1	2	2	5
24	Captación de nuevos distribuidores	2	3	2	7
25	Logística de envíos	5	5	1	11
26	Administración de Insumos del producto	3	3	1	7
27	Sistematización de base de datos de clientes	4	1	1	6
28	Análisis de informes de ventas	2	3	2	7
29	Análisis de ventas mensuales	2	3	2	7
30	Estudio de la competencia	1	2	1	4
31	Pronóstico de demandas mensuales	1	3	1	5
32	Diseño de encuestas de satisfacción clientes	2	2	1	5
33	Gestión comercial (tradicional)	2	2	2	6
34	Diseño de piezas publicitarias en redes sociales	2	3	1	6
35	Diseño y estructura de parrilla de contenido	4	4	1	9
36	Administración de redes sociales	2	5	1	8
37	Responder mensajes y comentarios de redes	5	5	1	11
38	Planeación de estrategias de marketing	2	3	1	6
39	Administración de pauta publicitarias	1	2	1	4
40	Atender pedidos y atender ventas	5	5	1	11

41	Gestión de Base de Datos de Access	2	3	1	6
42	Servicio al cliente	4	5	1	10
43	Plantilla costo de Producción	3	2	2	7
44	Control de costos de Producción	3	2	2	7
45	Control de Producción	3	4	2	9
46	Documentación Proceso productivo elaboración	1	1	1	3
47	Calendario de producción	2	1	4	7
48	Investigación de nuevos productos a base de aloe	1	2	3	6
49	Planeación de calendario de producción	2	2	2	6
50	Cargue y descargue de materia prima	1	2	3	6

Clasificación y puntuación de todos los procesos identificados en la empresa para seleccionar los procedimientos a estandarizar. (Elaboración propia, 2020)

La *Tabla 15* arroja los totales de la suma de los tres criterios de estandarización por parte de cada uno de los 50 procesos organizacionales. Estos resultados se encuentran entre los valores 3 y 11, los cuales expresan el nivel de necesidad de cada proceso a ser estandarizado dentro de la empresa y representan un número considerablemente elevado de obstáculos para el buen desarrollo organizacional. Así, entre más alto es el valor de la suma total de cada proceso, más prioridad a ser intervenido bajo una estandarización. Por ello, se decide seleccionar los números mayores al promedio del valor total más bajo y del valor total más alto respectivamente (3 y 11), es decir, los números mayores a 7. Lo anterior con el fin de extraer solo aquellas tareas organizacionales, que cumplan con características adecuadas para la estandarización como: *alto nivel de repetitividad de los procesos*, *alto nivel de frecuente de realización de los procesos* y *mayor número de involucrados*.

De tal forma se establece la *Tabla 16*, donde se muestra los procesos que fueron seleccionados gracias a la implementación de la escala de criterios de estandarización anteriormente descritos, para así continuar con la próxima fase del modelo. En total, fueron identificados 19 procesos de diferentes áreas de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

Tabla 16.

Agrupación de procesos bajo escala de medición.

		CRITERIOS DE ESTANDARIZACIÓN			
	PROCESOS IDENTIFICADOS	Repetitividad en procedimientos	Frecuencia de aplicabilidad	Número de involucrados	TOTAL
1	Logística de envíos	5	5	1	11
2	Responder mensajes y comentarios de redes	5	5	1	11
3	Atender pedidos y atender ventas	5	5	1	11
4	Servicio al cliente	4	5	1	10
5	Gestión de Indicador de defectuosidad	3	3	3	9
6	Diseño y estructura de parrilla de contenido	4	4	1	9
7	Control de Producción	3	4	2	9
8	Estructuración de indicadores de gestión	5	1	2	8
9	Flujo de caja	2	3	3	8
10	Administración de redes sociales	2	5	1	8
11	Administración de caja menor	3	3	1	7
12	Estructuración de manual de funciones	2	1	4	7
13	Captación de nuevos distribuidores	2	3	2	7
14	Administración de Insumos del producto	3	3	1	7
15	Análisis de informes de ventas	2	3	2	7

16	Análisis de ventas mensuales	2	3	2	7
17	Plantilla costo de Producción	3	2	2	7
18	Control de costos de Producción	3	2	2	7
19	Calendario de producción	2	1	4	7

(Elaboración propia, 2020).

Mediante el análisis y valoración de los criterios propuestos bajo la escala de medición mostrada en la Fase 1, se seleccionan 19 descritos anteriormente para ser evaluados posteriormente en la Fase 2 a través de un análisis de criticidad. Los 31 procesos restantes, al no haber obtenido una calificación total mayor a 7, no cumplen con los criterios de estandarización trazados (repetitividad en proceso, frecuencia de aplicabilidad, número de involucrados); es decir, no serán tenidos en cuenta para continuar con el modelo de estandarización.

5.2.2 Fase 2: Análisis de Criticidad

Se realiza un análisis de criticidad con el propósito de organizar y seleccionar los 19 procesos previamente encontrados en la sección 5.2.1, ya que es una herramienta metodológica que ayuda a priorizar y categorizar de acuerdo al nivel de importancia que tienen estos en la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S,

Lo anterior, se menciona con el objetivo de dar a conocer que no todos los procesos encontrados en el Capítulo 4 se van a modelar, por el contrario, se quiere mostrar la situación que se tiene actualmente en cada área para así tomar los procesos que repercuten de manera directa en la buena operatividad y funcionalidad de la empresa.

Un **Análisis de Criticidad** o Teoría de la Criticidad es una metodología que ayuda a estructurar jerarquías pertenecientes a cada proceso, se fundamenta en determinar cuantitativamente las consecuencias o impactos de las fallas que se dan, así mismo, estudia paralelamente la frecuencia con la que se presentan dichos acontecimientos. (Romero, 2013)

Este análisis permite seleccionar y/o filtrar los procesos que requieren una intervención inmediata por la complejidad en el desarrollo de sus actividades o por la poca información que se brinda dentro del área correspondiente para llevar a cabo las buenas prácticas en sus funciones. Por lo tanto, es necesario estudiar cada proceso, para así determinar aquellos que serán sometidos a métodos estandarizados. Es de aclar que el Análisis de Criticidad permite adaptar sus variables a cualquier campo, ya sea administrativo y operativo; en este caso de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, se aplicará en el ámbito administrativo.

El análisis de criticidad tiene una visión matemática que se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Criticidad} = \text{Frecuencia} \times \text{Consecuencia}$$

Donde,

Frecuencia = Número de veces que se repite una acción en un periodo de tiempo determinado.

Consecuencia= Evento derivado por ejercer mal un procedimiento.

Para dicho análisis, se define una escala de medición para evaluar la Categoría de Frecuencias y la Categoría de Consecuencias, de la siguiente manera:

- Se establece una calificación de 1 a 5 para la **Categoría de Frecuencias**, en la cual se analiza la frecuencia de ocurrencia en que se dan los procesos. Donde el valor 1 corresponde a baja frecuencia y 5 a alta frecuencia.
- Se establece una calificación de 1 a 5 para la **Categoría de Consecuencias**, en la cual se evalúa el impacto negativo por dejar de realizar los procedimientos de cada proceso. Donde el valor 1 corresponde a bajo impacto y 5 a alto impacto. Lo anterior brinda una visión de qué procesos son críticos y requieren una intervención pronta de estandarización.

En la *Tabla 17* se implementa la escala de medición anteriormente propuesta a los 19 procesos identificados en la *Fase 1*. (ver *Tabla 16*) donde se asignan la calificación de ambas categorías de criticidad.

Tabla 17.

Asignación de valores para la Categoría de Frecuencia y de Consecuencia

N°	PROCESOS	Categoría de Consecuencias	Categoría de Frecuencia
1	Logística de envíos	5	4
2	Responder mensajes y comentarios de redes	3	3
3	Atender pedidos y atender ventas	5	3
4	Servicio al cliente	3	3
5	Gestión de Indicador de defectuosidad	3	4
6	Diseño y estructura de parrilla de contenido	5	3
7	Control de Producción	4	3
8	Estructuración de indicadores de gestión	5	2

9	Flujo de caja	3	4
10	Administración de redes sociales	2	4
11	Administración de caja menor	2	4
12	Estructuración de manual de funciones	5	1
13	Captación de nuevos distribuidores	3	3
14	Administración de Insumos del producto	3	4
15	Análisis de informes de ventas	2	2
16	Análisis de ventas mensuales	2	2
17	Plantilla costo de Producción	4	3
18	Control de costos de Producción	3	3
19	Calendario de producción	4	3

(Elaboración propia, 2020)

Posterior a la calificación del Criterio de Frecuencia y del Criterio de Consecuencias a cada proceso, se hace necesario implementar el Análisis de criticidad con base en el *Gráfico 7*, el cual permite observar el estado de criticidad de cada proceso: Criticidad Baja, Criticidad Media y Criticidad Alta.

Este gráfico, es representado como un plano cartesiano, en donde el eje X representa el nivel de consecuencias negativas por dejar de realizar los procedimientos de cada proceso (Criterio de Consecuencias) y el eje Y representa el nivel de frecuencia de ocurrencia en que se dan los procesos (Criterio de Frecuencia). El *Gráfico 7* tiene un código de colores que permite identificar la menor o mayor intensidad consecuencias relacionado con el Valor de Criticidad de la frecuencia de ocurrencia de cada proceso organizacional.

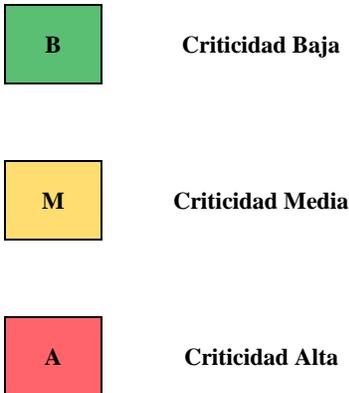
Categoría de Frecuencia	5	M	M	A	A	A	
	4	M	M	A	A	A	
	3	B	M	M	A	A	
	2	B	B	M	M	A	
	1	B	B	B	M	A	
Categoría de Consecuencias		1	2	3	4	5	

Gráfico 7. Escala de criticidad. (Pablo Romero, 2013)

Cada uno de los 19 procesos encontrados en la sección 5.2.1. (*Tabla 16. Agrupación de procesos bajo escala de medición*) se les asignó un valor a las categorías de frecuencia y consecuencia. De tal forma que en la columna “IMPACTO” se sitúa el nivel de criticidad (Alta, Media, Baja) como resultado de la intersección de la coordenada trazada de cada proceso con el objetivo de brindar una asignación a la información de la escala mostrada en *Gráfico 7* (ver *Tabla 17*).

Tabla 18.

Resultado de criticidad.

Nº	PROCESOS	Categoría de Consecuencias	Categoría de Frecuencia	IMPACTO
1	Logística de envíos	5	4	A
2	Responder mensajes y comentarios de redes	3	3	M
3	Atender pedidos y atender ventas	5	3	A
4	Servicio al cliente	3	3	M
5	Gestión de Indicador de defectuosidad	3	4	A
6	Diseño y estructura de parrilla de contenido	5	3	A
7	Control de Producción	4	3	A

8	Estructuración de indicadores de gestión	5	2	A
9	Flujo de caja	3	4	A
10	Administración de redes sociales	2	4	M
11	Administración de caja menor	2	4	M
12	Estructuración de manual de funciones	5	1	A
13	Captación de nuevos distribuidores	3	3	M
14	Administración de Insumos del producto	3	4	A
15	Análisis de informes de ventas	2	2	B
16	Análisis de ventas mensuales	2	2	B
17	Plantilla costo de Producción	4	3	A
18	Control de costos de Producción	3	3	M
19	Calendario de producción	4	3	A

Se muestran los valores asignados a cada proceso, dando el resultado de criticidad respectivo. (Elaboración propia, 2020)

En la *Tabla 18* se puede observar que en criticidad Alta se registran 10 procesos organizacionales, en criticidad Media 7 procesos y en criticidad Baja 2 procesos.

Para efectos de estudio del presente proyecto se decide estandarizar un determinado número de procesos; por ello, se seleccionan únicamente aquellos que se encuentran en la categoría de Criticidad Alta, puesto que pueden repercutir negativamente con reprocesos, incremento de costos, incremento de tiempos y falta de control organizacional

En la siguiente matriz (*Tabla 19.*) se observan los diez procesos que obtuvieron una Criticidad Alta.

Tabla 19.

Agrupación de procesos por alta criticidad.

ÁREA	N°	PROCESOS	Categoría de Consecuencias	Categoría de Frecuencia	RESULTADO
Producción	1	Calendario de producción	4	4	A
Producción	2	Plantilla costo de Producción	4	3	A
Talento Humano	3	Estructuración de manual de funciones	4	3	A
Todas	4	Estructuración de indicadores de gestión	3	4	A
Producción	5	Control de Producción	4	3	A
Producción	6	Gestión de Indicador de defectuosidad	3	4	A
Mercadeo	7	Diseño y estructura de parrilla de contenido	5	3	A
Logística	8	Logística de envíos	5	2	A
Finanzas	9	Flujo de caja	3	4	A
Logística	10	Administración de Insumos del producto	3	4	A

Se muestra la agrupación de procesos de alta criticidad. (Elaboración propia, 2020).

5.3 Selección de procesos a estandarizar

Gracias a los resultados arrojados por la *Fase 1* y la *Fase 2*, fueron identificados diez (10) procesos organizacionales de la empresa ANANDA INETERNACIONAL S.A.S. adecuados para estandarizar. Estos, cumplen tanto con altas puntuaciones en las características descritas en los tres criterios de estandarización como con alta criticidad, los cuales son:

Calendario de producción, plantilla costo de producción, estructuración de manual de funciones, estructuración de indicadores de gestión, control de producción, gestión de indicador de defectuosidad, diseño y estructura de parrilla de contenido, logística de envíos, flujo de caja y administración de insumos del producto.

Cada uno de ellos, cuenta con actividades o tareas que se llevan a cabo varias veces al día, por lo general todos los días y son realizadas por varios colaboradores dentro de la empresa. De igual manera, su análisis de criticidad arrojó “Alto”. Todo lo anterior permite concluir que de los cincuenta (50) procesos identificados en un principio en la empresa, estos diez, son los más adecuados para plantearles el modelo de estandarización, permitiendo así disminuir la probabilidad de fallo dentro de cada área.

5.4 Conclusiones del capítulo

Es necesario que en una organización se cuente con estandarización de sus procesos, pues le permite optimizar tanto tiempos como recursos.

El modelo descrito en este capítulo se llevó a cabo con la intención de establecer qué procesos organizaciones, del total, eran adecuados para estandarizar bajo algunas características específicas. Por ello, se hizo necesario seleccionar los criterios con el fin de cumplir los requerimientos propuestos de acuerdo con las necesidades de la empresa.

A la hora de estructurar la escala de medición, fue necesario definir parámetros claves enfocados en la empresa, basados en: número de involucrados que realizan la actividad o labor, repetitividad de procedimientos y frecuencia de aplicabilidad de los procesos organizacionales. Esto, permitió medir con calificaciones de 1 a 5 las 50 actividades.

El análisis de criticidad reveló que se tienen 10 procesos organizacionales que requieren una intervención por su alta nivel en esta característica, con el propósito de reducir los riesgos que pueden repercutir en el buen desempeño de la empresa.

Estos procesos encontrados culminan la selección y permiten abrir un camino hacia la investigación donde se plantearán las herramientas y/o mecanismos para su estandarización, esto se tendrá en cuenta en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI. “Modelo de Estandarización de Procesos Organizacionales”

Partiendo de los resultados obtenidos en el capítulo 5, se continúa con la metodología que busca dar respuesta al objetivo número tres de la presente investigación, el cual se basa en proponer una estandarización para los procesos seleccionados en las seis áreas de la Mipymes ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

En el presente capítulo, se establece el objetivo general y los objetivos específicos ligados a la propuesta de estandarización de los procesos seleccionados. Posterior a esto, se presenta el desarrollo y análisis del modelo, donde se muestran los formatos planteados para la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, respondiendo a la necesidad de cada una de las seis áreas organizacionales, culminando así con las conclusiones del capítulo.

Para estandarizar cada proceso, no solo se recurrió a conocer la versión de cada uno de los colaboradores por medio de las entrevistas si no que se hizo un proceso de estudio minucioso de buscar un espacio donde se presenciara el momento en el que se estuviese llevando a cabo dicha labor. Esto, con el fin de contar tanto con una visión de la persona encargado de la labor como una perspectiva externa al proceso.

Dicha propuesta de estandarización es relevante, puesto que pretende brindar un mecanismo para incrementar la eficiencia en la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. De igual manera, posee elementos y aplicaciones que facilitan la intervención en los diferentes procesos organizacionales; reduciendo costos, optimizando tiempos y controlando el alcance.

6.1 Objetivos

Con el fin de desarrollar la estructura del presente capítulo, se establecen los objetivos para identificar las pautas y herramientas que definirán las posibles soluciones a la problemática de la presente investigación, brindando así oportunidades de mejora para la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

6.1.1 Objetivo general del capítulo

Plantear el modelo de estandarización para mejorar la productividad en cada una de las seis áreas de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

6.1.2 Objetivos específicos del capítulo

- Proponer herramientas sistematizadas donde se consolide la información referente al área de producción que pretenda dar un seguimiento y administración de insumos, tiempos y costos.
- Diseñar un mecanismo de control que permita administrar los procesos seleccionados del área de logística.
- Establecer las responsabilidades y actividades organizacionales que desempeña cada cargo dentro de la empresa por medio de un manual de funciones para el área de Talento Humano.
- Estructurar mediante un cuadro de mando integral los indicadores de gestión administrativa referentes a cada área.
- Diseñar una matriz en la cual se plasme el contenido de piezas publicitarias y estrategias de marketing en redes sociales para el área de mercadeo.
- Estructurar una matriz que proyecte el estado de flujo de caja en el corto plazo de la empresa para el área de finanzas.

6.2 Estandarización del Área de Producción.

El área de producción en la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. tiene como objetivo principal tomar la materia prima e insumos y transformarlos hasta obtener el producto final, en este caso: el gel de aloe vera. De igual manera, pretende organizar y hacer seguimiento a que cada una de las actividades productivas cumplan con las especificaciones de calidad y se lleven a cabo en el tiempo establecido. Todo lo anterior con el fin último de optimizar tiempo, recursos, costos y esfuerzos.

Para ello, se pretende identificar cuál o cuáles son las actividades que más se ven afectadas por estas cuatro últimas características por medio de una evaluación de criterios, para así dar pie a la estandarización organizacional. Los procesos del área de producción seleccionados fueron: programación del calendario de producción, análisis de costos de producción, control de producción y gestión del indicador de defectuosidad.

6.2.1 Calendario de Producción

Para establecer los días en que se lleva a cabo la producción del gel de aloe vera se opta por revisar semanalmente el estado del inventario del producto a la fecha y estimar el posible número de ventas de las semanas dependiendo de eventos especiales, negociaciones con distribuidores de la marca o simplemente revisar las unidades que se encuentran en existencia. Así, se establece un día con el proveedor para la recepción de la materia prima.

Es de mencionar que la materia prima se debe adquirir el mismo día o un día antes al proceso de producción ya que debe preservar sus propiedades para no afectar las características del gel de aloe vera.

La falta de programación con anterioridad causa inconformidades latentes, generando retrasos en algunos pedidos o aumento de costos. Al no realizar una planificación previa del cronograma de los auxiliares de producción, estos no son programados y al no disponer de su tiempo, se debe recurrir a contratar otros colaboradores externos que no tienen la misma experiencia realizando este tipo de labores productivas. Cabe aclarar que los auxiliares de producción son contratados por prestación de servicios y no cuentan con un horario o días definidos y en su gran mayoría laboran con otras empresas; por lo tanto, dependen de la confirmación de la fecha de producción del gel para programar sus días de trabajo.

De igual manera, no siempre el proveedor cuenta con las cantidades de materia prima necesarias, así que, como segunda medida, se debe adquirir la misma cantidad a un costo más alto con otras opciones de oferta.

Por estas razones, se opta por hacer uso de la programación de producción por medio de un calendario anual en donde se especifican los días a producir el gel de aloe vera. Esta herramienta sistemática se emplea para realizar proyección y contar con un estimado de fechas de producción, con el objetivo de cumplir y respetar el tiempo de entrega de los productos, planificar los días en que los auxiliares de producción laborarán y comunicarle al proveedor con anticipación las cantidades de materia prima a comprar y el día exacto de la visita.

De igual manera, con esta programación, se va a obtener un cronograma de seguimiento para planear con anticipación el trabajo que realizará el área de producción, brindando una visión global de los productos a fabricar en días específicos, de manera mensual y un estimado anual. Así, la estandarización del calendario de producción realiza una función vital para poder controlar la utilidad de la organización, dando un orden sistemático a los procedimientos del área.

Tabla 20.

Propuesta de estandarización: calendario de producción.

ENERO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

ABRIL						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

JULIO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

OCTUBRE						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

	Día de producción	Días de producción	XXX
	Festivo	Materia Prima (kg)	XXX

FEBRERO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1						
2		3	4	5	6	7
3		10	11	12	13	14
4		17	18	19	20	21
5		24	25	26	27	28

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

MAYO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

AGOSTO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

NOVIEMBRE						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

Litros producidos	XXX	Costo de producción	XXX
Gieles de Aloe vera	XXX	Utilidades de producción	XXX

MARZO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1		2	3	4	5	6
2		9	10	11	12	13
3		16	17	18	19	20
4		23	24	25	26	27
5		30	31	32	33	34

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

JUNIO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

SEPTIEMBRE						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

DICIEMBRE						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pda	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pda	Utilidad pda

(Elaboración Propia, 2020)

En la *Tabla 20*. se observa el calendario anual, en el cual mes a mes se identifican los días de producción con su respectiva cantidad estimada a producir. Lo anterior, se establece bajo un análisis de mercados que incluye: revisión de fechas especiales, posibles estrategias de marketing, promociones y negociaciones con distribuidores y clientes, basados en históricos que permiten definir un contexto a producir.

En la *Tabla 21*. se muestra el mes de enero como ejemplo para definir el diligenciamiento del calendario de producción. Así, se extrae una porción de la *Tabla 20*, específicamente el mes de enero, mostrándose en la *Tabla 21* y permitiendo identificar dos secciones: A y B. En la primera (A), se visualizan los 30 días del mes y se resaltan en color verde los días del mes establecidos a producir. Así mismo, se identifica la cantidad en kilogramos por semana.

La sección B de la tabla descrita, proyecta los totales mensuales de días de producción, cantidad de materia prima en kilogramos, cantidad de aloe vera medida en litros, unidades producidas de gel de aloe vera, costos de producción y utilidad, los cuales se basan en históricos de años anteriores. Como es sabido, no se tenía un registro físico, pero el director de producción empíricamente tenía el conocimiento de cuándo aproximadamente se debía producir. Con esto, se busca contar con el registro y soporte de los días exactos a producir.

Tabla 21.

Mes de enero del calendario de producción

A.

		ENERO				
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

B.

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

(Elaboración Propia, 2020)

Dicha matriz es una herramienta que le permite a la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. visualizar y proyectar la demanda del producto incluyendo costos, fechas de entrega y días de producción. Esta provee organización y versatilidad frente a situaciones inusuales que generan contratiempos e incremento de los costos. De igual manera, ayuda a disminuir el riesgo de los imprevistos, permitiendo tener un mayor tiempo de reacción para ejecutar las actividades a cabalidad sin exceder los presupuestos trazados mensualmente. Lo anterior incluye contar con una buena programación de contratación del personal, costos de producción y materia prima.

6.2.2 Costos de producción

Para contar con los costos de producción real del gel de aloe vera ANANDA INTERNACIONAL S.A.S., es clave establecer la lista de todos los insumos y materia prima empleados en el producto con sus respectivas cantidades. Para ello, es necesario tener a disposición los costos de las compras registradas en el libro contable.

Actualmente, la empresa no posee un sistema de administración de los recursos, donde se observe y se controlen los ingresos, los gastos y los costos, de tal forma que pueden estar incurriendo en gastos innecesarios en producción. Es de vital importancia crear una herramienta que permite visualizar globalmente el estado financiero de la empresa para así generar estrategias y resolver las inconsistencias que se presenten mensualmente.

Por lo cual, se propone una matriz de costos de producción relacionando de igual manera las cantidades de cada insumo y materia prima, la cual se emplea para evaluar la rentabilidad del negocio y revisar los gastos en los cuales se incurre al elaborar cada producto. Este análisis debe ser revisado y evaluado mensual y anualmente, brindando una seguridad de permanencia a lo largo del tiempo y actualizándose si es necesario.

Esta tiene como finalidad mostrar de manera práctica cuáles son los gastos más elevados y cuáles no afectan la rentabilidad de la Mipyme en un determinado tiempo. Este procedimiento estandarizado permite que el colaborador pueda ingresar los gastos y las utilidades reduciendo el tiempo que se invierte en calcular manualmente los beneficios de la organización.

Así, la *Tabla 22*, permite visualizar la distribución de cada uno de los costos de producción del gel de aloe vera con sus respectivas cantidades, unidades de medida y especificaciones, luego de haber realizado una lista detallada de cada uno de los insumos, materia prima, costos variables, costos fijos que afectan de una u otra manera al área de producción. Dicha matriz, cuenta con fórmulas matemáticas y macros que le facilitan a los colaboradores tener un mayor control y seguimiento cada vez que se lleve a cabo un lote de producción, pues aquí se registra inicialmente la fecha del lote de producción, la cantidad de materia prima comprada, el valor de la materia prima,

litros producidos y litros para el gel; de lo cual se obtiene un aproximado de costos de materia prima y el costo unitario de cada producto.

Tabla 22.

Propuesta de estandarización: costos de producción.

Fecha de producción (dd/mm/aaaa)	
Materia prima comprada (kg)	0
Valor de materia prima	\$0
Litros producidos	0,0
Costo de materia prima para el gel	\$0
Costo unitario Gel de aloe vera	\$0

Materia Prima/ Componente	Costo	Cantidad	Unidad de medida	Costo del día	Costo por unidad
Salario Auxiliar 1					
Salario Auxiliar 2					
Gastos fijos					
Gastos variables					
Total					

kg/litros de cristales para gel

Materia Prima/ Componente	Costo	Cantidad	Unidad de medida	Costo del día	Costo por unidad
Componente 1					
Componente 2					
Componente 3					
Componente 4					
Total					

(Elaboración Propia, 2020)

Así, cada vez que se lleve a cabo el proceso de producción semanal del gel de aloe vera de la empresa ANANDA INTERNACIONAL SAS, se consolidarán los datos arrojados por la *Tabla 22* y se registrará la una nueva matriz *Tabla 23*, la cual permite grabar los históricos de cada uno de los lotes de producción.

Tabla 23.

Recopilación de datos de los costos de producción.

Fecha de Producción	Materia prima comprada (kg)	Valor de materia prima	Litros producidos de gel de aloe vera	Costo de materia prima	Costo unitario del Gel de aloe vera

(Elaboración Propia, 2020)

Este registro permite a la empresa mantener un control o seguimiento de la variación en el tiempo de los costos de producción, para así establecer estrategias e indicadores que le ayuden a mantenerse en el tiempo, acrecentar la utilidad y disminuir los gastos.

6.2.3 Control de producción

Actualmente, en la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. se hace necesario contar con un control de producción, en donde se haga un seguimiento, no solo de las cantidades del producto terminado sino a otros factores que pueden afectar la producción y las finanzas de la empresa. En muchas ocasiones, se ve afectada la productividad, la eficiencia y los costos de producción, pero realmente se desconocen las razones por las que se presenta tanta variabilidad en dichos aspectos.

Por lo anterior, se busca implementar una matriz de control, en donde se registre, de manera frecuente, características y detalles de cada lote de producción, diligenciando: fecha de producción,

materia prima comprada, proveedor, condiciones climáticas del día de corte de la sábila, litros de gel de aloe vera producidos, cantidad de aloe vera envasados, costo unitario del aloe vera envasado y observaciones.

Así, el control de producción permite consolidar y garantizar la producción dentro de las fechas relacionadas en el calendario de producción; evitando retrasos en los compromisos adquiridos por la organización, por medio del seguimiento constante y definición de estrategias para evitar los altos costos de producción y baja eficiencia.

Lo que se pretende lograr con esta matriz es el seguimiento de la producción diaria con el objetivo de conocer la capacidad para elaborar los productos, permitiendo intervenir a tiempo cualquier retraso o inconveniente que haya en el desarrollo del ciclo productivo. De igual forma, se obtiene una base de datos inicial la cual se pueda tener como punto de referencia para optimizar los tiempos de producción en futuros procesos.

producidas y del stock que se tendría disponible para suplir los pedidos de los clientes, dando así en tiempo real, los costos que demanda cada producto individualmente al cubrir todos los frentes en cuanto a producción.

6.2.4 Gestión de indicador de defectuosidad

La calidad del producto es de gran importancia para cada empresa, pues a través de ella la compañía demuestra su capacidad para fabricar productos que satisfacen de forma precisa las necesidades de los clientes. Por ello, en ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, se hace imprescindible que todos los procesos industriales sean complementados con efectivos controles de calidad en todas las fases del proceso productivo, desde los primeros análisis de la materia prima utilizada hasta la revisión completa del producto para ser comercializado. Actualmente, en la empresa, no se sabe a ciencia cierta el índice de defectuosidad, pues cuando se presentan geles de aloe vera con inconveniente, ya sea en el producto o en el envase o etiqueta, se procede a eliminarlos, generando así un desperdicio latente.

Dado lo anterior, se busca llevar un control de la calidad por medio de un seguimiento del indicador de defectuosidad llevado a cabo en la producción del gel de aloe vera. Este se emplea para tener un control medible de la calidad del producto que se va a realizar, ya que si el producto no tiene los criterios mínimos de esta puede incurrir en pérdidas monetarias para la organización y mala reputación para la marca.

En este proceso, se pretende establecer una matriz que estandarice la manera de medir el indicador de defectuosidad y en donde se lleve a cabo un seguimiento de manera semanal del porcentaje de productos rechazados en cada producción. La *Tabla 25* se recopila la información general del indicador de defectuosidad por medio de una ficha técnica netamente informativa. Ella,

permite medir la cantidad total de unidades defectuosas sobre el total de unidades producidas por 100, obteniendo un porcentaje el cual se registra en la *Tabla 26* semana tras semana o producción tras producción.

Es en este punto donde se obtiene un punto de partida, que son los resultados obtenidos, ya sean de manera creciente o decreciente, se implementan planes de acción, reduciendo la defectuosidad del producto e incrementando la calidad de este.

Tabla 25.

Propuesta de estandarización: indicador de defectuosidad, ficha técnica.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE DEFECTUOSIDAD			
Definición	Porcentaje de rechazos en cada producción.		
Área	Producción		
Fórmula	Numerador	Total de unidades defectuosas reportadas internamente	
	Denominador	Total de unidades producidas	
Unidad de medición	Porcentaje		
Meta Establecida	Óptimo	Aceptable	Deficiente
	0%	5% o -	+ 6%
Frecuencia de Medición	Semanal (una vez cada producción)		
Observaciones	A mayores PPM's internos, más producto		

(Elaboración Propia, 2020)

Tabla 26.

Propuesta de estandarización: indicador de defectuosidad, recopilación semanal.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Total de unidades defectuosas reportadas internamente						
Total de unidades						
Conformidad de la producción						

(Elaboración propia, 2020)

A medida que se vayan obteniendo datos en la tabla respecto a los porcentajes de rechazos de cada producción, se puede establecer una gráfica de barras, lo cual permite visualizar de una manera más clara y concisa el progreso o evolución de los datos.

Cuando se habla de calidad se deben considerar los parámetros que el cliente va a evaluar de acuerdo con su percepción del costo del producto, por lo tanto, se plantea la *Tabla 26* que permite el registro de los valores asignados por el auditor de producto, quien tiene la responsabilidad de revisar e ingresar la producción que se encuentra en buenas y malas condiciones dando un apoyo a producción.

La propuesta que se observa en la *Tabla 26*, tiene la intención de llevar un seguimiento periódico del porcentaje de defectos encontrados en el producto, permitiendo una designación o recuperación del mismo para evitar los desechos e incrementar el cumplimiento y conformidad de los estándares de calidad que requieren los clientes.

El diligenciamiento de dicha matriz comienza con el nombre del rechazo interno, posterior a eso se debe definir un porcentaje de rechazos en cada producción o lote. De modo que es necesario registrar el área que está auditando (por más evidente que esto parezca, se necesita conocer al responsable del rechazo para responder ante cualquier queja o solicitud). En la fila 4, se propone la **Ecuación 1**, con el objetivo de encontrar el porcentaje de cumplimiento en cuanto a la producción dada y los rechazos reportados.

$$\text{Porcentaje de Rechazos Internos} = \frac{\text{Total de unidades defectuosas}}{\text{Total de unidades producidas}} * 100$$

Ecuación 1 Porcentaje de Rechazos Internos

Aquí se divide el total de unidades defectuosas reportadas internamente de un lote de producción entre el total de unidades producidas de dicho lote de producción. Este valor se multiplica por cien (100) obteniendo así un porcentaje que representa los rechazos internos de una producción. Estos valores se ubican semana a semana en la *Tabla 26* y de igual manera, cuando se cuente con gran cantidad de valores recolectados se procede a graficarlos para así contar con una mejor visualización y una fácil comparación de los datos en el tiempo.

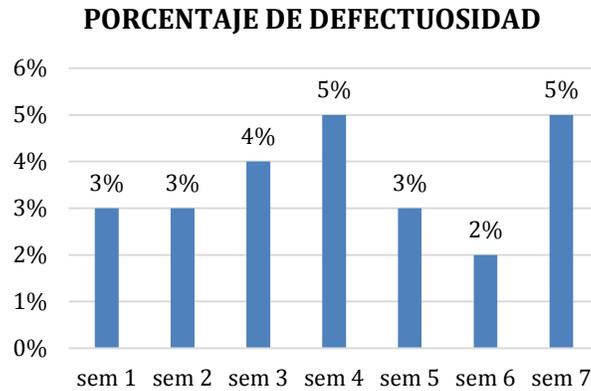


Gráfico 8. *Ejemplo de porcentaje de defectuosidad en producción semanal.* (Elaboración propia, 2020)

Es así como tener un indicador de defectuosidad es de gran importancia, ya que permite generar consciencia durante el desarrollo del producto y beneficios en cuanto a reducción de reprocesos y gastos en insumos.

6.3 Estandarización del Área de Logística

Con cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro del área de logística, se pretende generar valor al cliente con todo lo relacionado con tiempos de entrega, calidad en la información, trazabilidad y buena atención al cliente; buscando así la sinergia en toda la cadena de suministro. Para ello, ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. busca estar constantemente en evolución para el mejoramiento continuo de los procesos de esta área, pues al ser una empresa que no cuenta con estructuras locativas físicas, el ámbito digital y los tiempos de entrega del producto entran a jugar un papel claramente importante.

Las principales problemáticas que se pueden presentar en la empresa son el incumplimiento en los tiempos de entrega e incorrectas cantidades a despachar. Para ello, se pretende dar solución o mitigar la frecuencia en que se presentan los errores, razón por la cual se proponen herramientas

de estandarización mediante las cuales se logre alcanzar el ideal corporativo de buenas prácticas en los envíos y recepción del producto. Dentro de este marco se trabajarán procesos como logística de envíos y administración de insumos del producto, puesto que estos pueden ser tomados como la columna vertebral de la presente área. Ambos procesos generan la logística de la estructura interna y externa que compone la organización: interno en cuanto al suministro de los insumos con los cuales producción realiza el producto y externos a la satisfacción de tiempos de entrega de los clientes, anteriormente mencionados.

Es importante aclarar que, si bien se entiende que los procesos de logística de envíos cumplen una función fundamental dentro de la entidad, se debe tener presente que a la fecha este sistema no ha sido puesto a prueba, de tal forma que se requiere evaluarlo para posteriormente poderlo implementar. Para así, valorar y determinar el tiempo que se reduce tanto en la logística de envíos como en la administración de insumos. De igual manera, identificar las oportunidades de mejora respecto a tiempos de entrega y afinidad por parte del personal de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S con los procedimientos que se proponen.

Inicialmente se procede a estandarizar el área de logística de envíos ya que es uno de los pilares que se tiene en la organización, repercutiendo en el poder adquisitivo y fuerza en el voz a voz que tienen los clientes. Si bien, la administración del insumo es importante para ejecutar a tiempo los productos, pero esto se puede manejar e intervenir con tiempo, mientras que el cumplimiento de entrega de un producto con el cliente transmite satisfacción o inconformidad con el servicio prestado así el producto sea de buena calidad y tenga un precio competitivo ante el mercado.

6.3.1 Logística de envíos

La logística de envíos se basa en todos aquellos procedimientos que llevan a que el cliente final reciba su pedido, desde el lugar de origen hasta su destino. Una adecuada logística de envíos se mide bajo las características claves de:

- cumplimiento en la promesa de tiempo de entrega
- cumplimiento con la mercancía solicitada por el cliente
- cumplimiento con el lugar de destino de la mercancía
- adecuada trazabilidad del producto despachado

Por lo anterior, se busca dar una solución para evitar los posibles errores a corregir, los cuales se presentan a la hora de despachar la solicitud de un cliente.

La logística de envíos tiene como objetivo principal organizar y monitorear la trayectoria del producto desde el momento en el que se realiza el despacho de la empresa hasta que se realiza la entrega en su destino final. También permite tener un sistema ordenado de envío para cumplir con los tiempos de entrega y cumplimiento con los requerimientos del cliente.

Con este sistema de estandarización de logística de envío se pretende tener una disminución de retrasos en tiempos de envíos, pérdidas de productos e incremento de la eficiencia del área, la cual es de vital importancia puesto que el éxito del crecimiento depende directamente de la correcta recepción de cada producto a su respectivo cliente.

Los principales canales que los clientes de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. emplean para hacer sus pedidos son WhatsApp y la página web oficial, en donde realizan sus compras y registran sus datos para solicitar el envío de los productos a otra ciudad dentro del país. Lo anterior hace que

Para el cliente es de vital importancia contar con un número de guía del envío, el cual es otorgado por la empresa de encomienda, que permite hacer un seguimiento de la mercancía, en donde muestra el estado del envío, el lugar donde se encuentra la mercancía y la fecha aproximada de llegada a la dirección del cliente.

Para contar con un buen control del estado de la mercancía enviada, es necesario realizar un seguimiento diario por parte de la auxiliar administrativa, en donde día a día se revise en la página web, con el número de guía dónde se encuentra el paquete. De esta forma, marca con una X los días que hace la revisión hasta la fecha en que el cliente recibe el pedido. El objetivo de hacer este seguimiento es que la empresa esté al tanto de la llegada de la mercancía al cliente, brindando una confiabilidad y credibilidad en los consumidores al momento de realizar un pedido, puesto que su tiempo de entrega se podrá ir reduciendo.

Esto permite que la organización tenga orden y empiece a estructurar sus procedimientos en las actividades que los componen, ayudándoles a prevenir la dependencia del personal al ejecutar los cargos.

6.3.2 Administración de Insumos del Producto

Para el área producción se hace necesario tener un control tanto de la materia prima como de insumos; es aquí donde el área de logística entra a jugar un papel muy importante, donde se busca tener un pronóstico de demanda lo más preciso posible y apoyando a las empresas a reducir el inventario, mejorando la disponibilidad de productos para la venta y minimizando los desperdicios.

La administración de los insumos tiene la responsabilidad de almacenar y llevar un control de los materiales necesarios y requeridos para el desarrollo del ciclo de producción, evitando paradas

innecesarias y generando restricciones que atrasen el cumplimiento de fechas relacionadas en el calendario de producción.

Lo que pretende lograr con este mecanismo de control es garantizar una visualización de los insumos que se requieren para producción, un aprovechamiento del recurso y buenas prácticas de distribución y almacenamiento.

Tabla 28.

Propuesta de estandarización: Administración de insumos del producto.

ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS DE PRODUCTO					
Materia Prima o Insumo	Unidad	Cantidad	Punto de Reorden	Lote Económico de Producción	Observaciones

(Elaboración propia, 2020)

La *Tabla 28*, permite visualizar el inventario actualizado que se tiene de los insumos requeridos al momento de producir los geles de aloe vera. Es de vital importancia garantizar el stock de acuerdo al calendario de producción, puesto que de esto depende el cumplimiento con las fechas y los compromisos adquiridos previamente con los clientes. En el formato planteado para la estandarización de la administración de insumos, se propone inicialmente, enlistar, especificando la materia prima y los insumos del producto, registrar su unidad de medida y la cantidad que se tiene en el momento. De igual manera, se debe diligenciar el Lote Económico de producción (LEP) y el Punto de Reorden (PR) de cada insumo,

El Lote económico de Producción es la cantidad de insumo o materia prima que se debe pedir para contar con volúmenes adecuados de producción. Mientras que el Punto de Reorden, como su nombre lo indica, es una alerta en donde se expresa la cantidad exacta en la que se debe pedir más unidades de insumo o materia prima (LEP). Estas se calculan de la siguiente manera:

Ecuación 2. Lote Económico de Producción de geles de aloe vera

$$LEP = \text{Cant. de insumo para producir un gel de aloe vera} * \text{Cantidad de geles a producir}$$

Ecuación 3. Punto de Reorden de geles de aloe vera

$$PR = (\text{Lote Económico de Producción})^2$$

Los anteriores datos se deben registrar en la *Tabla 28* y estar en constante actualización, pues estos le permiten a la empresa saber en qué punto se debe volver a pedir determinado insumo respecto a la demanda y oferta del mercado, realizando así el abastecimiento de los mismos. Esto involucra el hecho de llevar un control y una organización dentro del área de logística, porque es allí donde se consolidan las unidades a producir o se generan alertas para indicar los posibles retrasos en la entrega de los productos.

6.4 Estandarización del Área de Talento Humano

Al igual que las grandes empresas, las Mipymes requieren una buena gestión del Talento Humano que le garantice a cada una de las áreas el buen desarrollo de las actividades en las que

está interviene directa o indirectamente. Las demandas competitivas para cada una de las compañías en la actualidad, sin importar su tamaño, suponen grandes retos. Y uno de ellos es desarrollar las competencias de cada colaborador del equipo, para que su aporte en la empresa tenga gran valor.

El área de talento humano en ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. busca que cada uno de los colaboradores encuentre soluciones prontas a los posibles inconvenientes o solicitudes que puedan presentarse en el desarrollo de sus actividades diarias. Se podría creer que las micro y pequeñas empresas no requieren de una buena administración del personal, pero es importante tener en cuenta a cada uno de los miembros del equipo y contar con un buen seguimiento de estos. Esta área sirve de apoyo para direccionar así los buenos procedimientos, proveyendo un norte mediante los protocolos que se muestran en los manuales de roles y responsabilidades, ya que este formato busca transmitir un aire de organización al colaborador y buena administración para la organización.

De tal forma, que se presenta la estandarización de las actividades del área administrativa en un documento como es el Manual de Funciones para brindar claridad desde la contratación hasta la capacitación del personal. En dicho manual se presentan los objetivos que debe perseguir y las metas que debe alcanzar el colaborador en su cargo, para mitigar los errores y/o problemas que en la entidad hoy en día han presentado. Si bien, anteriormente las personas ingresaban a la organización con un puesto indicado y con unas directrices dadas, en el camino se pasaba por alto el alcance del cargo, razón por la cual este se podría distorsionar incrementando las funciones y responsabilidades. Por lo anterior, se hace necesario establecer unos parámetros o lineamientos para determinar el perfil adecuado para el puesto de trabajo.

6.4.1 Estructuración de Manual de Funciones

ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. pretende que cada colaborador juegue un rol importante dentro de la empresa y que así mismo conozca a detalle sus funciones y su alcance en las actividades relacionadas con su cargo. Para ello, es necesario que todas estas labores organizacionales estén contenidas en un documento previamente pactado entre ambas partes.

Este documento, conocido como Manual de Funciones, se emplea para asignar roles y responsabilidades con el objetivo de garantizar una estructura organizacional sólida, dando firmeza y control a cada área. Este, permite designar responsables para administrar y ejecutar las actividades requeridas dentro de cada proceso. Lo anterior se define con el objetivo de evitar confusiones en los procedimientos desarrollados por cada colaborador en su jornada laboral y provee respuesta a las problemáticas presentadas anteriormente en la empresa por mala distribución de cargas de trabajo entre los miembros del equipo. De igual manera, teniendo en cuenta que la organización no es muy grande pueden llegar a presentarse dos escenarios:

1. sobrecarga de trabajo
2. dejar de hacer actividad al no tener claridad quién es el responsable

Con este manual se pretende designar funciones y responsabilidades de los cargos que pertenecen a las 6 áreas organizacionales (Administración, Producción, Logística, Finanzas, Producción y Talento Humano), dando un orden con el objetivo de poder resolver situaciones y problemas que se presentan en el día a día y mejorando así las estrategias para prevenir conflictos o posibles sobrecostos por ejecutar de manera incorrecta algunos procedimientos.

La *Tabla 29* muestra principalmente la información personal del cargo organizacional, describiendo aspectos como: nombre del cargo, jefe inmediato, horario, sección, área, género y

edad sugerida. Lo que se busca aquí es brindar datos de manera muy general donde se caracterice el puesto de trabajo y no el colaborador que se encuentra actualmente al mando, por tal motivo, se diligencia con las características que se espera que tenga el aspirante al cargo.

Tabla 29.

Propuesta de estandarización: manual de funciones.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS					
CARACTERÍSTICAS GENERALES					
NOMBRE DEL CARGO:		SECCIÓN:			
JEFE INMEDIATO:		ÁREA:			
HORARIO:		SEXO:	N/A	EDAD SUGERIDA:	N/A
PERSONAL A CARGO:					
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO					
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA					
PERFIL DEL CARGO					
EDUCACIÓN					
NIVEL DE ESTUDIO:		PROFESIÓN U OFICIO:			
EXPERIENCIA / ADIESTRAMIENTO					
TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA:					
EXPERIENCIA REQUERIDA EN:					
TIEMPO MÍNIMO DE ADIESTRAMIENTO:					
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES					
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO:					
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA:					
HABILIDAD MANUAL:					

RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES	
RESPONSABILIDAD 1	
ACTIVIDADES	
RESPONSABILIDAD 2	
ACTIVIDADES	
OTRO RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES	

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO					
DATOS CONFIDENCIALES					
CONTACTOS					
MAQUINARIA, EQUIPO Y VALORES					
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FISICO					
ESFUERZO MENTAL					
ESFUERZO VISUAL					
ESFUERZO FISICO					
CONDICIONES AMBIENTALES					
ILUMINACIÓN		CALOR		VENTILACIÓN	
FRIO		HUMEDAD		OLORES	
RUIDO		POLVO		SUCIEDAD	
N: Normal, R: Regular, M: Mala					
RIESGOS DEL CARGO					
RIESGO ACCIDENTE LABORAL:		GRAVEDAD LESIÓN A SUFRIR:			
COMPETENCIAS					
COMPETENCIA				IDEAL	
VISION INTEGRAL DEL NEGOCIO					
ASEGURAMIENTO DEL VALOR AGREGADO					
GESTIÓN TÉCNICA: OPERACIONAL COMERCIAL O MERCADEO, FINANCIERA, TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD Y AMBIENTE					
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS					
COMUNICACIÓN Y NETWORKING					
GESTIÓN DE CAMBIO					
INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
De acuerdo al grado requerido de la competencia se calificará así: FD: Fortaleza destacada, F: Fortaleza, HC:Habilidad comprobada, AB:Aplicación básica; NA: No aplica.					

La *Tabla 29*. permite designar y definir las actividades relacionadas al cargo de cada colaborador dentro de la organización.

El formato que se plantea para talento humano consta inicialmente de: nombre del cargo al cual ingresa el colaborador, a qué sección y área pertenece, quien será su respectivo jefe en el cual se podrá apoyar y reportar. También se encuentra previamente definido el horario y es importante tener en cuenta si va a tener personal a su cargo. Se debe diligenciar la misión u objetivo del cargo, ya que tendrá que mostrar resultados una vez pertenezca a la compañía y por último se ubica dentro del organigrama de la empresa.

En seguida, se busca identificar si el cargo cuenta con personal a cargo, su misión o finalidad y la ubicación de este dentro del organigrama de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

Los siguientes campos por diligenciar dentro del Manual, son el perfil del cargo, en donde se incluye: educación, experiencia, complejidad del cargo y habilidades. Seguidamente de las responsabilidades y las funciones que debe realizar. Aquí, la información debe ser muy detallada, en donde se especifique cada una de las actividades, responsabilidades y labores que realiza día a día en su cargo organizacional. Por último, se diligencia la información relacionada al cargo, como: responsabilidades inherentes, características de esfuerzo, condiciones ambientales, riesgos y las competencias de este. Cabe aclarar que cada uno de los cargos de la empresa cuenta con un Manual de Funciones exclusivo, es decir que el formato es igual pero la información que éste contiene es totalmente específica y diferente.

La propuesta de Manual de Funciones brinda orden y evita confusiones durante el desarrollo de las actividades, puesto que al no tener claridad de lo que se va a ejecutar, se puede incurrir en realizar dos o más veces la misma función entre colaboradores. Esto evita ser productivos y eficientes, generando retrasos en procesos y procedimientos del área y empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

6.5 Estandarización del Área Administrativa

El área administrativa hace relación a la planeación, organización, dirección y control de los recursos de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, facilitando el buen desarrollo de los procesos que dependen de la misma. Por lo tanto, es importante plantear un modelo de estandarización para dicha área, ya que al tener tal responsabilidad esta debe ser práctica para orientar las intervenciones de los diferentes procesos de los demás departamentos con el objetivo de evitar riesgos y/o problemas que perjudiquen la imagen y credibilidad de la Mipyme.

Por lo anterior, se propone implementar indicadores de control para cada área, los cuales se relacionan a continuación, especificando qué pretende mejorar, para qué se emplean y cómo se lleva a cabo el procedimiento estandarizado

6.5.1 Estructuración de Indicadores de Control

Los indicadores de control son de gran importancia para cualquier empresa, pues su principal objetivo es transmitir a las áreas el porcentaje de incidencia y responsabilidad que cada una tienen dentro del cumplimiento organizacional. Esta es una herramienta que busca supervisar el desempeño de los procesos de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. por medio de indicadores claves que resumen si la compañía está alcanzando o no sus objetivos.

Esta propuesta de estandarización se basa en una matriz llamada Cuadro de Mando Integral, la cual proporciona una visión global de los procesos de cada una de las 6 áreas organizacionales. Además, sus resultados brindan oportunidades de mejora a través de la instauración de estrategias que promuevan el alcance de las metas y objetivos de la empresa permitiendo atraer más clientes.

Actualmente en la Mipyme se cuenta con muy pocos indicadores de gestión, sin embargo, no se lleva a cabo un control frecuente de estos. El cuadro de mando integral reúne todos los datos y

la información recolectada, permitiendo tener un compilado de estos en cada área con sus respectivos resultados. Para la instauración de los indicadores organizacionales es necesario que cada área especifique qué aspectos de sus procesos busca medir o llevar un control a lo largo del tiempo.

Con esto se pretende lograr un aumento de eficiencia en cada actividad que se ejecuta, permitiendo reducir tiempos y costos que se generan al no llevar un seguimiento o tener control sobre el trabajo que se desarrolla a diario, brindará seguridad en cada paso y garantizará el buen desarrollo de cada colaborador.

Tabla 30.

Propuesta de estandarización de indicadores de control.

Cuadro de mando integral											
Área	Objetivo	Objetivo estratégico	Indicador de rendimiento	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Finanzas	Administración efectiva flujo de caja	Proyección efectiva del flujo de caja	Diferencia porcentual entre flujo de caja presupuestada y real	Quincenalmente	Porcentaje	XX%	XX%	XX%	XX%		
Mercadeo y ventas	Aumento de ventas totales	Crecimiento en ventas	Diferencia porcentual de ventas entre periodos	Mensualmente	Porcentaje	XX%	XX%	XX%	XX%		
Producción	Cumplimiento con programa de producción	Planeación efectiva de la producción	Unidades producidas sobre unidades programadas en el periodo multiplicado por 100	Mensualmente	Porcentaje	XX%	XX%	XX%	XX%		
Calidad	Disminución de rechazos internos	Disminución de producto terminado rechazado internamente por defectuoso	Unidades defectuosas reportadas internamente sobre el total de unidades producidas, multiplicado por 100	Quincenalmente	Porcentaje	XX%	XX%	XX%	XX%		

(Elaboración Propia, 2020)

La matriz anterior (Tabla 30) permitiría visualizar el compilado de todos aquellos indicadores que la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. requiere para contar con un correcto seguimiento y control de diversos aspectos que buscaría medir cada una de las seis áreas organizacionales traducidas en los indicadores de gestión.

En dicha matriz, se identifica el área, se describe el objetivo general y el objetivo estratégico al cual se le quiere dar un seguimiento continuo. Posteriormente, se especifica el indicador de gestión, la frecuencia en que se llevará a cabo (diario, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual) y se detalla la unidad de medida; de hecho, que en este caso en su gran mayoría son porcentajes. En la columna “objetivo” se encuentra el valor al cual se busca apuntar, por ejemplo, si el indicador es Ingresos por ventas, el objetivo será el 100%, mientras que si se trata del indicador de Defectuosidad, la idea de este es apuntarle al 0%.

De esta forma, cuando esté completa la tabla, esta presentará todo el resumen de la información de cada indicador, y así, estos datos le permitirán al área administrativa hacerle un seguimiento y control histórico de las cifras arrojadas, permitiendo generar estrategias claves y tomar decisiones con mayor precisión.

6.6 Estandarización del Área de Mercadeo

El área de mercadeo de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S, tiene como finalidad analizar y evaluar el mercado actual y las necesidades para implementar escenarios que los clientes necesitan como consumidores. Lo anterior permite proyectar propuestas con base a los productos de aloe vera fabricados por la empresa, con el objetivo de brindar propuestas prácticas y llamativas a cada uno de ellos, fidelizando clientes e incrementando así las ventas.

Si bien se ha mencionado en capítulos anteriores, el área de mercadeo es de gran importancia para ANANDA INTERNATIONAL S.A.S., pues los canales de venta de dicha Mipyme son netamente digitales, haciendo uso de las redes sociales y la publicidad en internet para captar sus clientes y promocionar sus productos.

Dicho esto, es importante organizar y estandarizar todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de esta área, puesto que, si esto se implementa correctamente, es posible incrementar ventas, al igual que mejorar como entidad e implementar nuevas formas de trabajo que regulen y distribuyan las cargas laborales de las personas que tienen dicha responsabilidad sobre sus hombros, puesto que está comprobado que las personas que hacen menos horas extras son más productivas y creativas.

6.6.1 Parrilla de Contenido

La Parrilla de Contenido es de gran importancia para cualquier empresa o Mipyme que pretenda contar con una programación previa de sus publicaciones en redes sociales. Esta matriz pretende organizar de una manera clara todas las estrategias que se llevarán a cabo en un periodo de tiempo en portales digitales; es decir, esta herramienta busca planificar las actividades, publicaciones y pautas de manera organizada con anticipación.

En ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. sirve para hacerle un seguimiento a cada actividad del área de mercadeo con el objetivo de utilizar nuevas herramientas para captar la atención del cliente. De igual forma, sirve para verificar las actividades realizadas con las proyecciones diarias, semanales y mensuales.

Con la parrilla de contenido estandarizada se pretende lograr un aumento de visitas en redes sociales, incremento en el diseño de nuevas campañas publicitarias, organización y prevención de repeticiones, garantiza el control y dominio de cada actividad dentro del área.

La siguiente tabla propone una Parrilla de Contenido enfocada en las necesidades de la empresa, en donde se establece una agenda o cronograma de actividades para la implementación de estrategias en redes sociales como lo son Instagram, Facebook y WhatsApp.

Tabla 31.

Propuesta de estandarización: parilla de contenido.

Mes		MAYO								
Temática general		Mes de la madre								
PARRILLA DE CONTENIDO										
	FECHA	DÍA	HORA	TIPO	TEMA	COPY	TEXTO DE IMAGEN	IMAGEN	¿PAUTA?	TAREAS
1	30/07	Jueves	7:30 PM	Publicación	Promoción Día de Los Amigos	¡Hola! Tenemos un gran descuento en el Día Internacional de Los Amigos. Llévate el segundo Kakúa con el 50% de descuento. La promoción aplica para hoy.	Los amigos son más que familia. Hoy nosotros elegimos darte un 50% de descuento en tu segundo Gel de Aloe Vera.		NO	N/A
2										
3										
4										
5										

(Elaboración propia, 2020)

La *Tabla 31* está compuesta por una serie de columnas en donde se diligencian datos relevantes para la programación de las piezas o imágenes a subir a redes sociales. Como primer paso, se debe conocer la fecha en que se optará por hacer la publicación, al igual que el día y la hora exacta. Cabe aclarar que es el community manager quien decide en qué horario publicar y esta decisión se toma basado en históricos de número de audiencia o seguidores a la cual reacciona satisfactoriamente a las estrategias de marketing. Por lo general, se busca hacer publicaciones en la noche, después de las 6PM, o al medio día que es cuando la mayoría de las personas se conectan a redes sociales.

En la columna “Tipo”, se especifica si la estrategia es publicación (post) o historia. Los Post son imágenes que se montan a la red, la cual contiene información relevante de las marcas que buscan generar interacción con los seguidores. A continuación, se diligencia el cambio de “Tema” en donde se establece el objetivo principal o temática de la publicación. Seguidamente, se ubica el copy, el texto de la imagen y la imagen que contendrá este post. El copy es el pie de imagen el cual busca describir y dar más información de la pieza gráfica.

Para finalizar, se establece si el Post es apto para pautar o no, en donde se paga un valor monetario por que la publicación sea un anuncio publicitario y pueda verla muchas más personas, logrando así un mayor alcance.

El marketing es el área por el cual ANANDA INTERNACIONAL SA.S. se comunica directamente con los clientes y el canal o herramienta del cual se apoya son las redes sociales. Contar con una buena programación de marketing de redes para cualquier empresa, por pequeña que parezca, es de gran importancia para que la estrategia de contenidos que está establecida sea eficaz y rentable. Por ello, saber administrar correctamente la parrilla de contenidos le permitirá al community manager tener una mayor organización a la hora de publicar contenido de valor en internet.

6.7 Estandarización del Área de Finanzas

El área de finanzas es una de las partes más críticas dentro de la organización, puesto que en ella se refleja el progreso y el alcance bajo el cual se rige ANANDA INTERNACIONAL S.A.S.

Esta es un área que se encuentra bajo supervisión constante con el objetivo de evitar pérdidas o errores dentro de los gastos que gobiernan la producción; puesto que, si bien se debe invertir, también es necesario optimizar los recursos que se tienen a disposición y las utilidades que ingresan a la empresa.

6.7.1 Proyecciones de Flujo de Caja

Las proyecciones del flujo de caja son estimaciones de los recursos que como entidad se desean ganar e invertir; en ella se visualiza la planificación monetaria mensual, trimestral, semestral y anual de la empresa, en este caso, ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. Esto demuestra lo madura que es una organización en cuanto a finanzas se refiere, dando un sostenimiento a lo largo del

tiempo, evitando contratiempos; así, permite diseñar y realizar planes de acción que den un alivio económico y financiero. Por lo tanto, es imprescindible determinar con exactitud el momento en el que se pueda tener un abismo monetario, sin embargo, es posible mantener un orden dentro del área financiera.

Esta herramienta se emplea como informe financiero, el cual busca tener claridad de cada uno de los movimientos relacionados con inversiones, gastos, costos, presupuestos y manejos de todo el flujo de caja, generando alertas cuando se exceda el presupuesto y de igual forma cuando se generen utilidades.

Contar con un correcto uso del Flujo de Caja le permitiría a la empresa obtener una visión global de las aspiraciones de la organización, dando un norte y trazando unos objetivos a desarrollar, esto da la oportunidad de dar un seguimiento y una evaluación a cada mes generando un cumplimiento de metas. Por ello, se propone una matriz en donde le permita al área de finanzas exponer todas las proyecciones de manera clara y concisa.

Luego de conocer las necesidades financieras de ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. y así poder contar con un formato estandarizado que permitiese obtener las proyecciones de flujo, se recurre a obtener una asesoría de un profesional en el campo para la creación de la matriz, la cual contenga información como: ingresos netos, egresos fijos más egresos variables, costos y gastos fijos, costos y gastos variables. Así, la idea en dicha matriz es construir y diligenciar la información del primer mes y así ir completando las proyecciones esperadas de los siguientes periodos.

Tabla 32.

Propuesta de estandarización: proyecciones de flujo de caja.

Proyecciones de Flujo de Caja												
Ingresos	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos netos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unidades totales a vender	0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidades de contado a vender	0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidades a crédito a vender	0	\$ 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por ventas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos por envíos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Abonos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos fijos + variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos y gastos fijos	-	-	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Salario neto Auxiliar Administrativo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Salario Community Manager	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Salario neto Coordinador Administra	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Telefonía móvil	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Prestaciones totales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago a laboratorio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos y gastos variables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producción	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Comisión PayU	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servidor de la pág web	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Bolsas de papel	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ziploc	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Envíos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Piezas instagram	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Domicilios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Stretch	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de envases	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de dosificadores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de etiquetas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja mensual	\$ 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja acumulado	\$ 0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

En la *Tabla 32*, se plantea un modelo para llevar a cabo las proyecciones del flujo de caja anualmente. En la columna uno, se diligencian todos aquellos conceptos que como entidad se emplean, tales como: ingresos, egresos, costos y gastos variables dados. A partir de la columna dos, se procede a diligenciar los valores asignados para cada uno de los doce meses del año, en donde se establecen montos fijos y variables para cada rubro. Esto hace que al final se cuente con un valor total estimado de las proyecciones con las que se podría contar de manera mensual, trimestral, anual, entre otros.

Así, el Flujo de Caja es uno de los mejores aliados en cualquier proyecto de inversión. Con base a la gran cantidad de información que otorga, es posible para la empresa tomar decisiones estratégicas para el futuro de la compañía con mayor precisión, detalle y estando justificado en valores financieros reales.

6.8 Conclusiones del capítulo

La propuesta de estandarización que en el presente capítulo se plantea, pretende apoyar a los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. para que sus labores diarias les permita optimizar tiempo y esfuerzo. Así, cada una de las matrices que se muestran aquí, son creadas bajo las necesidades de cada una de las actividades de cada cargo organizacional.

Para cada formato a estandarizar, se requirió contar tanto con el punto de vista del colaborador del cargo, como con el de las investigadoras. Lo anterior permitió tener una visión externa e interna de las necesidades del proceso y así, el formato a estandarizar, se llevaría a cabo de manera más confiable.

Si bien, los formatos de cada uno de los procesos estandarizados están enfocados a las actividades que el modelo arrojó respecto a los criterios como repetitividad del proceso, frecuencia de aplicabilidad y número de involucrados; que en total fueron diez de los cincuenta. De igual manera, es importante que esta estandarización sea aplicada y analizada por el personal de la empresa para así saber si es posible aprobarla o rechazarla.

CONCLUSIONES

Toda empresa, sin importar su tamaño, siempre está en pro de mejorar y crecer constantemente, lo cual ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. no es la excepción. Para conseguirlo es necesario que esta opte por una serie de acciones previas que la lleven a tener un direccionamiento clave y alcance sus metas a corto y largo plazo. Es así como llevar un seguimiento y control de cada uno de sus procesos organizacionales le permite monitorear de manera frecuente cada una de las actividades. Por tal motivo, en la presente investigación, se llevó a cabo un estudio en el cual se realizó diagnóstico global y minucioso de cada una de actividades presentes en el día a día de los colaboradores; para así, bajo una serie de criterios establecer qué procesos organizacionales se deberían estandarizar.

En la presente investigación fueron identificados cincuenta procesos organizacionales dentro de la empresa ANANDA INTERNACIONAL SAS, gracias a la observación de las actividades laborales de la empresa y entrevistas a cada uno de los colaboradores. lo anterior fue de gran ayuda, puesto que facilitó la recolección de datos, en donde se tenía una visión externa y una interna de los procesos.

Es importante constatar que el objetivo del estudio se basó en proponer un modelo de estandarización de procesos en las áreas de finanzas, gestión del talento humano, administrativa, logística, producción y mercadeo para la Mipyme ANANDA INTERNACIONAL SAS, pero al encontrarse con una gran cantidad de actividades laborales, se recurrió a identificar sólo aquellos procesos organizacionales que tuviesen mayor necesidad de ser estandarizados. Por ello, se estableció la primera fase, en donde tres criterios, basados en características medibles, arrojarían

aquellos con mayor necesidad a estandarizar. estos debían cumplir unas características dadas, en cierto nivel, traducidas en los criterios, los cuales fueron: repetitividad del proceso, frecuencia de aplicabilidad y número de involucrados de la actividad. esta medición arroja cierto número de procesos organizacionales a estandarizar, para ser evaluados posteriormente en la fase dos a través de un análisis de criticidad.

El propósito de organizar y seleccionar los procesos encontrados es priorizar y categorizar el nivel de importancia que tienen estos en la empresa ANANDA INTERNACIONAL S.A.S. de dicho análisis se obtiene finalmente los procesos organizacionales que repercuten de manera directa en la buena operatividad, funcionalidad de la empresa y se llevan a cabo frecuentemente.

El modelo descrito en este estudio reveló que en dicha Mipyme se tienen los siguientes diez procesos organizacionales: calendario de producción, plantilla costo de producción estructuración de manual de funciones, estructuración de indicadores de gestión, control de producción, gestión de indicador de defectuosidad, diseño y estructura de parrilla de contenido, logística de envíos, flujo de caja y administración de insumos del producto. Los anteriores procesos seleccionados se estudiaron minuciosamente, con el fin de establecer las características claves y así llegar a la propuesta de matriz de estandarización. Por lo anterior, cada área organizacional tendría un método de estandarización con el objetivo de ser implementado en un futuro para así evaluar las mejoras y la optimización en la producción de la empresa.

ANEXOS

ANEXO A. Entrevista 1 – Auxiliar de Oficina

ANEXO B. Entrevista 2 – Líder de procesos administrativos

ANEXO C. Entrevista 3 – Líder de mercadeo

ANEXO D. Bitácora de observación.

ANEXO E. Cronograma de producción

ANEXO F. Control de costo de producción

ANEXO G. Control de producción

ANEXO H. Indicador de defectuosidad

ANEXO I. Logística de envíos

ANEXO J. Administración de insumos del producto

ANEXO K. Manual de funciones

ANEXO L. Cuadro de mando integral

ANEXO M. Parrilla de contenido

ANEXO N. Proyección de flujo de caja

ANEXO A

Entrevista 1 – Auxiliar de Oficina

FECHA: 23 de junio de 2020

HORA: 10:45 AM

- *Entrevistador:* Buenos días Sofía, ¿cómo estás?
- *Sofía Marulanda:* Buenos días. Muy bien, ¿y usted?
- *Entrevistador:* Muy bien, gracias. Sofi, te haré 3 preguntas puntuales sobre tu participación en la organización Ananda Internacional S.A.S. con el objetivo de tomar la información para realizar una propuesta de estandarización en algunos procesos de la organización, ¿vale? No llevará mucho tiempo.
- *Sofía Marulanda:* Sí, claro. Está bien, no tengo inconveniente.
- *Entrevistador:* Bueno Sofi, partamos de lo inicial, ¿qué cargo desempeñas en la organización?
- *Sofía Marulanda:* Soy Auxiliar de Oficina
- *Entrevistador:* Entiendo, ¿y en qué año ingresaste a la empresa?
- *Sofía Marulanda:* La verdad no recuerdo la fecha exacta, pero fue en el 2018. A inicios de ese año.
- *Entrevistador:* ¡Qué bueno! entonces ya llevas bastante tiempo vinculada con Ananda. Sofi,
- *Sofía Marulanda:* sí, bastante la verdad trabajo muy contenta aquí.
- *Entrevistador:* Súper. Sofi, otra pregunta: ¿en qué áreas te encuentras vinculada? Es decir, la mayoría de tareas que tú realizas a qué área pertenecen...

- *Sofía Marulanda:* Realmente, creería que pertenezco a tres áreas que son logística, mercadeo/ventas y finanzas. No sabría si a alguna otra...
- *Entrevistador:* Vale, en un ratito miramos sí hay alguna otra. Entiendo que dentro de cada área tienes responsabilidades y funciones que desempeñar, ¿verdad?
- *Sofía Marulanda:* Sí claro, son bastantes. A veces siento que no me alcanza el tiempo en un día, pero trato de cumplir y responder por mi parte.
- *Entrevistador:* Claro, es entendible, pero dime Sofi, ¿qué procedimientos desarrollas en cada una de las áreas que ahora me mencionaste?
- *Sofía Marulanda:* Pues servicio al cliente, que es la atención de todas las ventas del día. También debo estar pendiente del inventario de insumos de geles de aloe vera y mandarlos a pedir.
- *Entrevistador:* Sofi, disculpa, ¿tú podrías relacionar el procedimiento con el área? O sea, ir contándome de las áreas y así mismo ir clasificando los procedimientos que se incluyen allí, en cada una, no sé si me hice entender.
- *Sofía Marulanda:* ¿Entonces digo el área y las tareas que hago en cada una?
- *Entrevistador:* Exacto, por favor.
- *Sofía Marulanda:* Ah, listo, listo. Entonces, por ejemplo, yo hago toda la parte de **servicio al cliente**, **gestión de base de datos de Access** y **atiendo los pedidos o las ventas**. Creo que esto sería de en mercadeo y ventas.
- *Entrevistador:* Sí, Sofi.
- *Sofía Marulanda:* Listo, de logística, realizo dos actividades: una es todo lo que se lleva a cabo después de que el cliente hace el pedido. No sé cómo se llame esto. La guía, el seguimiento del envío...

- *Entrevistador:* Debe ser logística de envíos.
- *Sofía Marulanda:* Sí sí (ríe), en el manual de funciones debe de estar. Otro es el control de insumos del producto, aunque esa ya se la dije ahora. Y la última, en finanzas solo realizo un procedimiento, que es la administración de caja menor, creo que se le dice así.
- *Entrevistador:* Sí Sofi, así es. Bueno, realmente tienes muchas funciones que realizar. Pero, ¿Tú haces todas estas actividades todos los días?
- *Sofía Marulanda:* Ay, no... ahí sí no alcanzaría nunca (ríe). Las que más realizo son la logística de... de envíos, y la atención al cliente. Eso sí, debo estar pendiente siempre de que tengamos inventario de etiquetas, o de envases para el producto, o que Alejo me diga si falta algún químico. Eso es lo que más hago, como todos los días.
- *Entrevistador:* Sofi, ¿entonces estas serían las tareas que realizas siempre? En resumen, serían: servicio al cliente, gestión de base de datos de Access, atender pedidos y atender ventas, logística de envíos, administración de caja menor, administración de insumos del producto. ¿o falta alguna que recuerdes? Que de pronto no la hagas diaria, pero sí debas realizarla cada tanto. ¿O está todo?
- *Sofía Marulanda:* Pues, yo hago, como cada tres meses el envío de unas encuestas para los clientes. Algo de satisfacción, del producto y del servicio. No sé si valga.
- *Entrevistador:* Claro, claro, todo cuenta. Hasta la más mínima.
- *Sofía Marulanda:* Ah, bueno. Entonces sí faltaba esa.
- *Entrevistador:* Vale, Sofi. Realmente esto sería todo respecto a la entrevista que queríamos hacerte, de verdad muchas gracias por tu tiempo.
- *Sofía Marulanda:* Ay no, con mucho gusto, a ustedes por tenerme en cuenta (ríe).

- *Entrevistador*: Chao, Sofi. Feliz día.
- *Sofía Marulanda*: Chao, igualmente.

ANEXO B

Entrevista 2 – Líder de procesos administrativos

FECHA: 23 de junio de 2020

HORA: 3:24 PM

- *Entrevistador:* Buenos días Daniel, ¿Cómo estás?
- *Daniel Camacho:* Muy bien, gracias. ¿Y usted qué tal?
- *Entrevistador:* Muy bien, también. Gracias. Quisiera hacerte tres preguntas puntuales sobre tu participación en la empresa. Esto realmente sería para tomar alguna información y realizar una propuesta de estandarización en algunos procesos de la organización, ¿vale? La idea es no tardarnos mucho.
- *Daniel Camacho:* Tranquila, en lo que pueda ayudar, con mucho gusto.
- *Entrevistador:* Ay, vale. Muchas gracias. Daniel, iniciaremos con lo básico, ¿qué cargo desempeñas en la organización?
- *Daniel Camacho:* Soy consultor organizacional, de tal forma, que dentro de la empresa soy uno de los líderes de procesos administrativos.
- *Entrevistador:* Entiendo, ¿y en qué año ingresaste a la empresa?
- *Daniel Camacho:* Ingresé en enero del 2020, pero no recuerdo la fecha. ¿La necesitas?
- *Entrevistador:* No no, así con el año está muy bien. Realmente eres nuevo en el proceso, eso está muy bien, ¿en qué áreas te encuentras vinculado?
- *Daniel Camacho:* Pertenezco a seis áreas que son administrativa, logística, mercadeo y ventas, finanzas, gestión del talento humano y producción (ríe) realmente en casi todo desempeño actividades o tareas.

- *Entrevistador:* Sí, eso veo. Estás en todas, asumo que dentro de cada área tienes responsabilidades y funciones que desempeñar, ¿sí?
- *Daniel Camacho:* Por supuesto, sin embargo, he aprendido a desenvolverme en cada una de ellas, aportando todo lo que sepa y pueda ayudar.
- *Entrevistador:* Eso suena súper, pues sabes de bastantes procesos de la empresa. Podrías entonces por favor contarme, ¿qué procedimientos desarrollas en cada una de las áreas? ¿y me ayudarías de igual forma a relacionar el procedimiento con el área?
- *Daniel Camacho:* Sí, claro. Con mucho gusto. Mira, en administrativa, al principio de la consultoría, realicé el diagnóstico preliminar organizacional. En finanzas, realizo un procedimiento, que es el presupuesto.
- *Entrevistador:* Daniel, disculpa, una pregunta. Me dices que al iniciar la consultoría le realizaste un diagnóstico a la empresa; ¿esta actividad solo se hace una vez? O debes hacerla cada cuánto.
- *Daniel Camacho:* Sí, solo se hace una vez. Para medir y analizar el estado de la empresa antes de la consultoría.
- *Entrevistador:* Vale, muchas gracias por la aclaración y qué pena que te interrumpí. Puedes continuar, por favor.
- *Daniel Camacho:* No, tranquila. No te preocupes. Listo, para terminar en gestión del talento humano realizo un procedimiento que es la definición del reglamento interno de trabajo. También se realiza una sola vez, y las modificaciones preminentes luego con el equipo de trabajo. Ah, bueno... se me olvidaba una más. Al inicio también llevamos a cabo el diseño y definición de la planeación estratégica de la empresa. Una sola vez se hace y luego se comparte con todos los trabajadores.

- *Entrevistador:* Perfecto, pero me decías que realizabas actividades en la mayoría de áreas, ¿no? ¿Se te escapa alguna actividad de pronto?
- *Daniel Camacho:* No, realmente no he terminado (ríe).
- *Entrevistador:* Ah, discúlpame (ríe). Continúa.
- *Daniel Camacho:* Faltaría producción, y allí realizamos la **planeación de calendario de producción** y **gestión de indicador de defectuosidad**.
- *Entrevistador:* ¿Y estas tareas cada cuánto las realizas?
- *Daniel Camacho:* No... la verdad no sabría decirte cada cuánto. Es muy relativo.
- *Entrevistador:* ¿Y dependen de qué para realizarlas?
- *Daniel Camacho:* Bueno, por ejemplo, el calendario de producción se programa una vez al año, pero se le hacen modificaciones cuando sea necesario, quizá cada dos meses o incluso cada mes. Es muy flexible, aunque se intenta seguirlo. El asunto es que el mercado está en constante cambio.
- *Entrevistador:* entonces se hace una vez al año, pero está en constantes modificaciones, ¿así es?
- *Daniel Camacho:* Sí, así es. Justo como me lo mencionas. ¿Y cuál era la otra actividad que me faltaba por decirte?
- *Entrevistador:* Espera reviso que aquí anoté... la gestión de indicador de defectuosidad.
- *Daniel Camacho:* Ah, sí. Sí. Esta sí es cada quince días, más o menos. Por ahora, estas son las actividades que tengo en mente y que son cruciales para el cargo que desempeño.
- *Entrevistador:* Perfecto, Daniel. Has sido muy amable en atender nuestra llamada. Esto sería todo respecto a la entrevista que queríamos hacerte, muchas gracias por tu tiempo.

- *Daniel Camacho*: Con mucho gusto y a ustedes. De todos modos, si puedo colaborar en algo más, me dicen.
- *Entrevistador*: Vale, mil gracias y feliz día.
- *Daniel Camacho*: Con gusto, hasta luego.

ANEXO C

Entrevista 3 – Líder de mercadeo

FECHA: 26 de junio de 2020

HORA: 2:35 PM

- *Entrevistador:* Buenos días Tatiana, ¿cómo estás?
- *Tatiana Murillo:* Excelente, gracias, ¿y tú cómo estás?
- *Entrevistador:* Bien también, muchas gracias. Quisiera hacerte 3 preguntas puntuales sobre tu participación en la organización Ananda Internacional para tomar alguna información y realizar una propuesta de estandarización en algunos procesos de la organización, ¿vale? La idea es no tardarnos mucho.
- *Tatiana Murillo:* Por supuesto, estaré atenta para resolver cualquier inquietud que tenga.
- *Entrevistador:* Perfecto, la primera pregunta es la siguiente, ¿qué cargo desempeñas en la organización?
- *Tatiana Murillo:* Soy líder de mercadeo y ventas.
- *Entrevistador:* Súper, me podrías contar ¿en qué año ingresaste a la empresa?
- *Tatiana Murillo:* Claro, ingresé más o menos en febrero del 2016. Soy de las que más lleva aquí en la empresa (ríe).
- *Entrevistador:* Ay, super. Entonces has visto y vivido todos los cambios que ha tenido Ananda, me imagino.
- *Tatiana Murillo:* Sí y la verdad han sido muchos. Pero para bien gracias a Dios.

- *Entrevistador:* Ay, excelente. Vale, entonces de los entrevistados, eres la persona con más experiencia en la organización, podrías contarme por favor, ¿en qué áreas te encuentras vinculada?
- *Tatiana Murillo:* Pertenezco a un área, se relaciona con mi cargo y es Mercadeo y ventas.
- *Entrevistador:* ¡Qué bueno! Eres la única que se encuentra en una sola área (ríe).
- *Tatiana Murillo:* Si y eso me hace buena en lo que hago.
- *Entrevistador:* Exactamente, más enfocada. Tatiana eso me alegra, podrías por favor decirme, ¿qué procedimientos desarrollas en tu área?
- *Tatiana Murillo:* Claro, mira te cuento, tengo cinco procedimientos: **diseño de piezas publicitarias en redes sociales**, **diseño y estructura de parrilla de contenido**, **administración de redes sociales**, **planeación de estrategias de marketing** y **administración de pautas publicitarias**.
- *Entrevistador:* Vale Tatiana, son bastantes tareas. Te pregunto, ¿Tú al administrar las redes sociales debes responder mensajes de los clientes por WhatsApp?
- *Tatiana Murillo:* No exactamente. Bueno, realmente sí **respondo mensajes y comentarios**, pero solo desde las redes que manejo que son Instagram y Facebook.
- *Entrevistador:* Listo Tatiana, muchas gracias. ¿Recuerdas alguna otra tarea? O estas son las que llevas a cabo.
- *Tatiana Murillo:* No, estas son todas mis funciones.
- *Entrevistador:* Vale, Tatiana. Has sido muy amable en atender mi llamada, esto sería todo respecto a la entrevista que quería hacerte, gracias por tu tiempo.
- *Tatiana Murillo:* Con mucho gusto, a ti. Feliz día.
- *Entrevistador:* Gracias e igualmente.

ANEXO D

Fecha (2020)	Cargo	Actividad	Observaciones
13-02	Líder de Producción	Registro de costo de producción	La actividad se realiza de manera diaria, una sola vez. No se tiene un formato específico para el registro, se lleva a cabo todo en cuaderno. Menciona que la tarea no es compleja.
13-02	Líder de Producción	Control de producción	Se realiza de manera diaria. No se tiene un formato específico para el registro, se lleva a cabo en el mismo cuaderno.
13-02	Líder de Producción	Elaboración del producto	Operaciones repetitivas. Dicha operación se realiza acorde al calendario de producción
13-02	Auxiliares de Producción	Elaboración del producto	Operaciones repetitivas. Dicha operación se realiza acorde al calendario de producción
13-02	Líder de Producción	Transporte de materia prima e insumos	El líder de P. es quien realiza esta gestión. No tiene horario establecido para la compra de materia prima, pero sí debe ir un día antes de la producción, o muy temprano el mismo día que producirá.
14-02	Líder Administrativo	Definición de cultura organizacional	Comenta que dicho proceso se realiza una vez. Se cuenta con una metodología de definición de la cultura organizacional, pero no está definida totalmente. El proceso tarda tiempo, pues es luego de

			la estructuración de esta, se debe llegar a un consenso.
14-02	Líder Administrativo	Proceso de certificaciones de calidad	Búsqueda de certificados pertinentes para la empresa y cómo adquirirlos. Documento escrito con respectivo análisis.
14-02	Líder Administrativo	Análisis de resultados periódicos de cada indicador	Se realiza en periodos quincenales, mensuales o trimestrales, dependiendo del indicador. No se cuenta con matriz estandarizada, simplemente se calcula de forma manual.
14-02	Líder Administrativo	Organización administrativa interna de la compañía	Documentación de todos los procesos organizacionales dentro de la compañía.
14-02	Líder Administrativo	Planeación estratégica organizacional	Va de la mano con cultura organizacional. Comenta que dicho proceso se realiza una vez. Se cuenta con una metodología de definición de la cultura organizacional, pero no está definida totalmente. El proceso tarda tiempo, pues es luego de la estructuración de esta, se debe llegar a un consenso.
18-02	Auxiliar de oficina	Gestión de base de datos de Access	Registro de clientes y ventas diarias. Ya se tiene base de datos en Access. Se realiza todos los días este procedimiento, ya sea ella o con ayuda de los líderes administrativos.
18-02	Auxiliar de oficina	Atender pedidos y atender ventas	Procedimiento operativo (físico). Se realiza por lo general, diariamente desde su sitio de trabajo, vía WhatsApp o de manera telefónica.

18-02	Líder Administrativo	Captación de nuevos distribuidores	Llamadas telefónicas o mensajes de texto a nuevos posibles clientes.
19-02	Líder de Producción	Planeación de calendario de producción	Menciona que tienen un nivel de complejidad, pues hace uso de experiencias, históricos, demanda del mercado mensual, proyecciones y supuestos para llevar cabo la planeación. No se cuenta con plantilla estandarizada. El resultado del calendario es flexible, puede sufrir modificaciones.
19-02	Líder de Producción	Control de costos de producción	Menciona que se lleva a cabo una vez por mes y no cuenta con plantilla estandarizada para realizar el control específico.
19-02	Auxiliares de Producción	Cargue y descargue de materia prima	Procedimiento operativo (físico). Se realiza luego del transporte de materia prima hacia la planta de producción, antes de producir. Una vez cada semana
21-02	Auxiliar de oficina	Administración de Insumos del producto	No se cuenta con esquema o plantilla, se toma nota en un cuaderno de los insumos que se requieren y se tienen en stock y se comunican al respectivo líder de producción. En ocasiones lo realiza ella o los líderes administrativos.
21-02	Líder Administrativo	Estructuración de manual de funciones	No se cuenta con matriz estandarizada. Se realiza una vez, con posibles modificaciones a futuro.
21-02	Auxiliar de oficina	Revisión de logística de envíos	No se tiene un método claro para realizar este procedimiento de revisión de envíos. En ocasiones no se lleva a cabo este control

24-02	Líder Administrativo	Sistematización de base de datos de clientes	Se lleva a cabo una vez por mes.
24-02	Auxiliar de oficina	Administración de caja menor	Por lo general se lleva un control diario.
24-02	Líder Administrativo	Manejo de flujo de caja	Se cuenta con plantilla estandarizada para la proyección de flujo de caja
26-02	Líder Administrativo	Análisis de informes de ventas	Se lleva a cabo de manera mensual, luego de tener registradas todas las ventas del mes, con sus respectivas representaciones gráficas. Se presenta por medio de diapositivas.
26-02	Líder Administrativo	Análisis de ventas mensuales	Se cuenta con una base de datos, la cual permite obtener información con graficas en cuanto a las ventas mensuales. Se realiza a inicios del próximo mes.
27-02	Líder Administrativo	Planeación del plan de capacitaciones	No se cuenta con plantilla estandarizada.
27-02	Líder Administrativo	Diseño de acuerdo de confidencialidad	Se cuenta con documento estandarizado para el debido diligenciamiento para quienes deben firmar el acuerdo.
27-02	Líder de Producción	Investigación de nuevos productos a base de aloe	Este proceso se lleva a cabo cada vez que sea necesario. Al momento de que se pretenda lanzar al mercado un nuevo producto a base de aloe vera. La investigación se lleva acabo junto con los líderes administrativos y la gerente.

27-02	Líder Administrativo	Administración de flujo de caja	Se cuenta con plantilla estandarizada para la proyección de flujo de caja.
28-02	Líder Administrativo	Negociaciones con nuevos proveedores	Procedimiento operativo, llamadas y diligencias presenciales o vía telefónica.
28-02	Líder Administrativo	Estudios de nuevos proveedores	Investigación cuando se requiera, en donde se realizan búsqueda de proveedores nuevos donde presenten cotizaciones de materia prima e insumos.
28-02	Líder Administrativo	Análisis de nuevas unidades de negocio	Investigación cuando se requiera, en donde se realizan búsqueda de nuevas ideas de negocio, para aumentar las utilidades de la empresa.
03-03	Líder Administrativo	Diseño de encuestas de satisfacción clientes	Se cuenta con una plantilla en Google Formulario con preguntas específicas. Es cambiante. Se rediseña antes de enviarla nuevamente a los clientes, dependiendo del enfoque u objetivo requerido.
04-03	Líder Administrativo	Estructuración de indicadores de gestión	Se lleva a cabo una vez. Se analizan qué indicadores se evaluarán en algunos procesos organizacionales
04-03	Líder Administrativo	Estudio de la competencia	Investigación cuando se requiera, en donde se realizan búsqueda de competencia directa de la marca o del producto. Se lleva a cabo de manera continua para estar en constante conocimiento del mercado actual.
12-03	Líder Administrativo	Muestreo de lanzamiento de nuevos productos	Procedimiento operativo. Se decide a qué segmento de clientes o personas de confianza se les hará entrega de las muestras para que se lleva a cabo una revisión del producto a lanzar, bajo diferentes

			<p>critérios. No se tiene estandarizado algún documento o matriz.</p>
12-03	Líder Administrativo	Gestión comercial (tradicional)	<p>Se lleva a cabo una serie de llamadas y gestiones online, en donde se busca captar nuevos clientes, ya sean consumidores o distribuidores, por medio de un “guion” establecido.</p>
12-03	Líder Administrativo	Pronóstico de demandas mensuales	<p>Se lleva a cabo de manera mensual, bajo una matriz ya estandarizada, aunque cambiante, por</p>
13-03	Líder Administrativo	Diseño de lanzamiento de nuevos productos	<p>Investigación. Lo realizan varios miembros del equipo. No se tiene una fecha exacta para su realización, cuando sea necesario o cuando se busque lanzar un nuevo producto.</p>
17-03	Líder de Producción	Solicitud de órdenes de compra de insumos	<p>Realmente se lleva a cabo cuando los insumos están próximos a agotarse. No se tiene una orden de compra estandarizada, se le comunica a la auxiliar de oficina los requerimientos.</p>

Estado de resultados al aplicar herramienta de observación dentro de la organización ANANDA INTERNACIONAL con la respectiva descripción de actividades de los diferentes cargos que se encuentran en ella. (Elaboración propia, 2020)

ANEXO E

CRONOGRAMA DE PRODUCCIÓN

		ENERO							FEBRERO							MARZO				
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier	Semana	Sábila (kg)	Lu n	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3	1							1		2	3	4	5	6
2		6	7	8	9	10	2		3	4	5	6	7	2		9	10	11	12	13
3		13	14	15	16	17	3		10	11	12	13	14	3		16	17	18	19	20
4		20	21	22	23	24	4		17	18	19	20	21	4		23	24	25	26	27
5		27	28	29	30	31	5		24	25	26	27	28	5		30	31	32	33	34

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

ABRIL						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

MAYO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

JUNIO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

JULIO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

AGOSTO						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

SEPTIEMBRE						
Semana	Sábila (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

OCTUBRE						
Semana	Sábado (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

NOVIEMBRE						
Semana	Sábado (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

DICIEMBRE						
Semana	Sábado (kg)	Lun	Mar	Miér	Jue	Vier
1				1	2	3
2		6	7	8	9	10
3		13	14	15	16	17
4		20	21	22	23	24
5		27	28	29	30	31

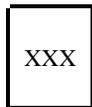
Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

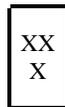
Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

Días de pdn	MP (kg)	Litros	Producto Terminado	Costo pdn	Utilidad pdn

 Día de producción

Días de producción

 Litros producidos

 Costo de producción

 Utilidad

 Festivo

Materia Prima (kg)

 Geles de Aloe vera

 Utilidades

 Utilidad



ANEXO F

CONTROL DE COSTO DE PRODUCCIÓN

Fecha de producción (dd/mm/aaaa)	
Materia prima comprada (kg)	0
Valor de materia prima	\$0
Litros producidos	0,0
Costo de materia prima para el gel	\$0
Costo unitario Gel de aloe vera	\$0

Materia Prima/ Componente	Costo	Cantidad	Unidad de medida	Costo del día	Costo por unidad (Gel)
Salario Auxiliar 1					
Salario Auxiliar 2					
Gastos fijos					
Gastos variables					
Total					

Materia Prima/ Componente	Costo	Cantidad	Unidad de medida	Costo del día	Costo por unidad (Gel)
Componente 1					
Componente 2					
Componente 3					
Componente 4					
Total					

Fecha de Producción	Materia prima comprada (kg)	Valor de materia prima	Litros producidos de gel de aloe vera	Costo de materia prima	Costo unitario del Gel de aloe vera

ANEXO H

INDICADOR DE DEFECTUOSIDAD

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE DEFECTUOSIDAD			
Definición	Porcentaje de rechazos en cada producción.		
Área	Producción		
Fórmula	Numerador	Total de unidades defectuosas reportadas internamente	
	Denominador	Total de unidades producidas	
Unidad de medición	Porcentaje		
Meta Establecida	Óptimo	Aceptable	Deficiente
	0%	5% o -	+ 6%
Frecuencia de Medición	Semanal (una vez cada producción)		
Observaciones	A mayores PPM's internos, más producto defectuoso fue producido por la organización.		

	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	Sem. 5	Sem. 6
Total de unidades defectuosas reportadas internamente						
Total de unidades producidas						
Conformidad de la producción						

ANEXO J

ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS DE PRODUCTO

ADMINISTRACIÓN DE INSUMOS DE PRODUCTO					
Materia Prima o Insumo	Unidad	Cantidad	Punto de Reorden	Lote Económico de Producción	Observaciones

ANEXO K

MANUAL DE FUNCIONES

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS					
CARACTERÍSTICAS GENERALES					
NOMBRE DEL CARGO:		SECCIÓN:			
JEFE INMEDIATO:		ÁREA:			
HORARIO:		SEXO:	N/A	EDAD SUGERIDA:	N/A
PERSONAL A CARGO:					
MISIÓN O FINALIDAD DEL CARGO					
UBICACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA					
PERFIL DEL CARGO					
EDUCACIÓN					
NIVEL DE ESTUDIO:		PROFESIÓN U OFICIO:			
EXPERIENCIA / ADIESTRAMIENTO					
TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA:					
EXPERIENCIA REQUERIDA EN:					
TIEMPO MÍNIMO DE ADIESTRAMIENTO:					
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES					
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO:					
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA:					
HABILIDAD MANUAL:					
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES					
RESPONSABILIDAD 1					
ACTIVIDADES					
RESPONSABILIDAD 2					

ACTIVIDADES					
OTRO RESPONSABILIDADES O ACTIVIDADES					
RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO					
DATOS CONFIDENCIALES					
CONTACTOS					
MAQUINARIA, EQUIPO Y VALORES					
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FISICO					
ESFUERZO MENTAL					
ESFUERZO VISUAL					
ESFUERZO FISICO					
CONDICIONES AMBIENTALES					
ILUMINACIÓN		CALOR		VENTILACIÓN	
FRIO		HUMEDAD		OLORES	
RUIDO		POLVO		SUCIEDAD	
N: Normal, R: Regular, M: Mala					
RIESGOS DEL CARGO					
RIESGO ACCIDENTE LABORAL:			GRAVEDAD LESIÓN A SUFRIR:		
COMPETENCIAS					
COMPETENCIA				IDEAL	
VISION INTEGRAL DEL NEGOCIO					
ASEGURAMIENTO DEL VALOR AGREGADO					
GESTIÓN TÉCNICA: OPERACIONAL COMERCIAL O MERCADEO, FINANCIERA, TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD Y AMBIENTE					
LIDERAZGO Y DESARROLLO DE PERSONAS					
COMUNICACIÓN Y NETWORKING					
GESTIÓN DE CAMBIO					
INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO					
De acuerdo al grado requerido de la competencia se calificará así: FD: Fortaleza destacada, F: Fortaleza, HC: Habilidad comprobada, AB: Aplicación básica; NA: No aplica.					

ANEXO L

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro de Mando Integral											
Área	Objetivo	Objetivo estratégico	Indicador de rendimiento	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Objetivo	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable

ANEXO M

PARRILLA DE CONTENIDO

Mes	
Temática General	

PARRILLA DE CONTENIDO										
	FECHA	DÍA	HORA	TIPO	TEMA	COPY	TEXTO DE IMAGEN	IMAGEN	¿PAUTA?	TAREAS
1										
2										
3										
4										
5										

ANEXO N
PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA

Proyecciones de Flujo de Caja												
	Meses											
Ingresos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos netos	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	0	\$0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	\$0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	\$0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Egresos												
Egresos fijos + variables	-											
Costos y gastos fijos	-		\$0									
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Costos y gastos variables												
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja mensual	\$0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja acumulado	\$0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cámara de Comercio. (s. f.). *Más de 6 mil empresas se crearon en Risaralda*. Cámara de Comercio de Pereira. Recuperado 1 de abril de 2021, de <https://www.camarapereira.org.co/es/mas-de-6-mil-empresas-se-crearon-en-risaralda-en-el-2019-EV2424>
- Compra, C. (2007). *Ley 80 de 1993*. Obtenido de <https://sintesis.colombiacompra.gov.co/normatividad/documento/13987>
- Concepto Definición*. (2018). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/versatilidad/>
- García, N. C. (2017). *Universidad del Externado Colombia*. Obtenido de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/710/1/FAA-spa-2017-Caracterizacion del impacto de los sistemas de control interno en la supervivencia de las Mipymes.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/710/1/FAA-spa-2017-<u>Caracterizacion del impacto de los sistemas de control interno en la supervivencia de las Mipymes.pdf</u>)
- Aponte, L. y Cardona, C. (2009). Educación ambiental y evaluación de la densidad poblacional para la conservación de los cóndores reintroducidos en el Parque Nacional Natural Los Nevados y su zona amortiguadora (tesis de pregrado). Universidad de Cardas, Manizales , Colombia.
- Gómez, D. (2014). *Bien Pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/que-son-mercados-de-nicho-sus-beneficios-y-ejemplos-practicos/>

Grupo Bancolombia. (2018). Obtenido de

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>

Idepa. (2019). Obtenido de <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluster>

Jesús, C. Y. (2016). *La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos.* Obtenido de

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10805/Informe.pdf?sequence=1>

Marco Antonio Ochoa, H. F. (2016). *Instituto Tecnológico de Colima* . Obtenido de

<https://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/904/Consultor%C3%ADa%20Empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Saavedra G, M. L. (2008). *Redalyc.* Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>

Sierra, J. (2014). *Datros de la población de la ciudad.* Obtenido de

<http://juanchosierrar.blogspot.com/2011/10/datos-de-poblacion-de-la-ciudad-de.html>

Talla, A. A. (2018). *Cybertesis.* Obtenido de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10039/Talla_cha.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Víctor Manuel Nieto, J. A. (2015). *La Clasificación por Tamaño Empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta.* Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/estudios%20econmicos/434.pdf>

- Walterman, A. (2017). *Walterman*. Obtenido de https://walterman.es/servicios-consultoria/#Que_es_una_consultora_para_empresas
- Zabala, M. J. (2017). *Ekos*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-10-mejores-consultoras-del-mundo>
- Andrés Octavio Cardona. (2018). En el Eje Cafetero se crearon 19.289 empresas en el último año. *larepublica*. <https://www.larepublica.co/especiales/eje-cafetero/cuantas-empresas-se-crearon-en-el-eje-cafetero-2743994>
- Paulise, L. (2016, 26 diciembre). ¿Por qué fracasan el 90% de las PYMES? *Destino Negocio*. <https://destinonegocio.com/co/economia-co/8-factores-fracasan-90-pyme/#:%7E:text=La%20operaci%C3%B3n%3A%20los%20procesos%20productivos,mal%20manejo%20de%20los%20inventarios%2CMaria>
- Abad, J. (2017). 4 Retos de las Empresas de Consultoría - Teamleader CRM. *teamleader*. <https://blog.teamleader.es/4-retos-que-afrontan-todas-las-empresas-de-consultor%C3%ADa>
- Gabriela Castellanos, S. A. (1994). *Discurso, Género y Mujer*. En S. A. Gabriela Castellanos, *Discurso, Género y Mujer* (pág. 291). Cali: Facultad de Humanidades.
- Gómez, J. J. (2013). *Criterio, Indicador y Estándar*. Obtenido de <http://navarrof.orgfree.com/Docencia/Calidad/UT7/criterio.pdf>
- Hernández, N. L. (2015). *Áreas funcionales de una empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- ICCE. (2019). *Consultoría Empresarial en Colombia*. Obtenido de <http://www.iconsultores.org/consultoria-empresarial-en-colombia/>

Moreno, Ó. (diciembre de 2019). *ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA*. Obtenido de <https://www.instasent.com/blog/areas-funcionales-de-una-empresa>

Noé. (2015). *Procesos Industriales I, Clasificación de procesos Industriales*. Obtenido de https://www.academia.edu/35941116/Procesos_Industriales_I_CLASIFICACION_DE_PROCESOS_INDUSTRIALES

Pablo Romero, J. L. (Noviembre de 2013). Obtenido de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/5311/fichero/5-%2BAnalisis%2Bde%2Bcriticidad.pdf>

Villegas, C. R. (2011). *Consultoría*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/olarken/consultoria-33327518>