

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA VIDRIOS Y
MARQUETERÍA IMPERIAL S.A.S. - SAN JUAN DE PASTO (2022)

CHRISTIAN CAMILO VELÁSQUEZ DELGADO

UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2022

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA VIDRIOS Y
MARQUETERÍA IMPERIAL S.A.S. - SAN JUAN DE PASTO AÑO (2022)

Autor:

Christian Camilo Velásquez Delgado

Tutor:

Mg. Luis Eduardo Benavides Pupiales

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Administrador De Empresas

UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, abril 2022.

NOTA DE EXCLUSIÓN

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad del autor y no compromete a la ideología de la Universidad CESMAG.

¡Que nadie se quede por fuera, se los dedico a todos!

Pero en particular a cuatro seres que son fuente de inspiración para mi vida:

A Dios por su amor, bendición y sus grandes lecciones.

A mi abuelita, pues es un gran ejemplo de perseverancia.

A mi pareja por enseñarme a confiar en mis capacidades.

Y a ese amoroso, tierno ser de admiración, de bella sonrisa, ojos cafés oscuros, tan oscuros como el café que prepara el amor de mi vida.

Gracias por ser mi cómplice, mi confidente, mi amiga, por ayudarme a crecer y, sobre todo, por nunca cortarme las alas. Sí, te lo dedico a ti madre, porque mis sueños nacieron desde el día en que tú me enseñaste que es la libertad.

Los amo.

Christian Camilo Velásquez D.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia, guiarme y ayudarme a lo largo de este proceso de crecimiento profesional y personal.

A mi familia por su tiempo, apoyo y colaboración.

A la Universidad CESMAG por ser ejemplo de perseverancia, constancia, amor y por la humanización del proceso educativo.

Al Mg. Luis Eduardo Benavides Pupiales por su acompañamiento permanente y entrega para este trabajo.

A los propietarios de la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., por su apoyo y colaboración.

A mis docentes de la carrera de Administración de empresas, mi aprecio y reconocimiento por la vocación y entrega para transmitirnos su conocimiento.

Y a todas aquellas personas que estuvieron presentes en este proceso, brindándome su apoyo, consejo y ayuda.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1. TEMA DE ESTUDIO	20
1.2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	20
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1. Descripción del problema.	20
1.4.2. Formulación del problema.	22
1.5. OBJETIVOS	22
1.5.1. Objetivo general.	22
1.5.2. Objetivos específicos.	22
1.6. JUSTIFICACIÓN	22
1.7. VIABILIDAD	23
1.8. DELIMITACIÓN	23
2. MARCO REFERENCIAL	24
2.1. ANTECEDENTES	24
2.2. MARCO CONTEXTUAL	27
2.2.1. Departamento de Nariño.	27
2.2.2. Crecimiento y actividades económicas.	30
2.2.3. Municipio de Pasto.	33
2.2.4. Sector económico.	36
2.2.5. Reseña histórica.	36

2.3.	MARCO LEGAL	38
2.3.1.	Artículo 333.	38
2.3.2.	Ley 905 del 2004.	38
2.3.3.	Ley 1314 de 2009.	39
2.3.4.	Obligaciones legales.	40
2.3.4.1.	Trámites tributarios.	40
2.3.4.2.	Trámites comerciales.	42
2.3.4.3.	Trámites de seguridad social.	42
2.4.	MARCO TEÓRICO	43
2.4.1.	¿Qué es la administración?	43
2.4.2.	Plan de mejoramiento.	44
2.4.3.	Misión.	44
2.4.4.	Visión.	46
2.4.5.	Objetivos corporativos.	47
2.4.6.	Principios corporativos.	47
2.4.7.	Análisis externo.	48
2.4.8.	Análisis interno.	49
2.4.9.	Planeación estratégica.	49
2.4.10.	Marco general para formular estrategias.	50
2.4.11.	Adecuación de los factores internos y externos y la matriz AOFD.	51
2.4.12.	Las oportunidades y amenazas externas.	52
2.4.13.	La Gestión del Recurso Humano.	52
2.5.	MARCO CONCEPTUAL	54
3.	METODOLOGÍA	57

3.1.	PARADIGMA	57
3.2.	ENFOQUE	57
3.3.	MÉTODO	57
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.5.1.	Población.	58
3.5.2.	Muestra.	59
3.6.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	59
3.6.1.	Fuentes Primarias.	59
3.6.2.	Fuentes Secundarias.	59
3.6.3.	Fuentes Terciarias.	59
4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	60
4.1.	ENCUESTAS	60
4.1.1.	Encuestas realizadas a los empleados.	60
4.1.2.	Encuestas realizadas a clientes potenciales.	69
4.2.	ANÁLISIS MATRICIAL	77
4.2.1.	Análisis interno.	77
4.2.1.1.	PCI (perfil de capacidad interna).	77
4.2.2.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	79
4.2.3.	Análisis externo.	81
4.2.3.1.	POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio).	81
4.2.4.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	83
4.2.5.	Matriz de perfil competitivo.	84
4.2.6.	Análisis DOFA.	86

4.2.6.1. Matriz DOFA.	86
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	89
5.1. MISIÓN	89
5.2. VISIÓN	89
5.3. OBJETIVOS	89
5.3.1. Objetivos de calidad.	89
5.3.2. Objetivos generales.	90
5.4. POLÍTICAS	90
5.5. VALORES	90
5.6. ORGANIGRAMA	92
6. PLAN DE ACCIÓN	93
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	108

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores de competitividad en Nariño 2017	33
Tabla 2. Tipo de Empresa.	39
Tabla 3. Aspectos tributarios	40
Tabla 4. Estrategias FA, FO, DA Y DO.	51
Tabla 5. Método de investigación.	57
Tabla 6. Cargos de los colaboradores.	58
Tabla 7. Clientes potenciales.	58
Tabla 8. Diagnóstico interno PCI – capacidad directiva.	77
Tabla 9. Diagnóstico interno PCI – capacidad competitiva.	78
Tabla 10. Diagnóstico interno PCI – capacidad financiera.	78
Tabla 11. Diagnóstico interno PCI – capacidad tecnológica.	78
Tabla 12. Diagnóstico interno PCI – Capacidad de talento humano.	79
Tabla 13. Matriz MEFI.	80
Tabla 14. Diagnóstico externo POAM – factores tecnológicos.	81
Tabla 15. Diagnóstico externo POAM – factores políticos.	81
Tabla 16. Diagnóstico externo POAM – factores económicos.	82
Tabla 17. Diagnóstico externo POAM – factores geográficos.	82
Tabla 18. Diagnóstico externo POAM – factores sociales.	82
Tabla 19. Matriz MEFE.	83
Tabla 20. Matriz MPC.	85
Tabla 21. Ponderado.	86

Tabla 22. Matriz de DOFA.	87
Tabla 23. Direccionamiento estratégico.	93
Tabla 24. Desarrollo del talento humano, clima organizacional y evaluación de desempeño.	94
Tabla 25. Cultura organizacional.	95
Tabla 26. Transformación digital.	96
Tabla 27. Estrategias de producto.	97
Tabla 28. Mercadeo, ventas y publicidad.	98
Tabla 29. Fidelización clientes.	99

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfico 1. Grado de colaboración del equipo de trabajo.	60
Gráfico 2. Ambiente laboral.	61
Gráfico 3. Información sobre el área de trabajo y la empresa.	61
Gráfico 4. Comunicación organizacional y evolución de la empresa.	62
Gráfico 5. Grado de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.	63
Gráfico 6. Conocimiento del organigrama, manual de procedimientos y de funciones.	63
Gráfico 7. Disponibilidad de los materiales y recursos para realizar las actividades diarias.	64
Gráfico 8. Condición de espacio, ruido, temperatura e iluminación.	65
Gráfico 9. Posibilidad de ascenso en Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.	65
Gráfico 10. Formación laboral.	66
Gráfico 11. Reconocimiento y valoración	67
Gráfico 12. Esfuerzo extra para satisfacer al cliente.	67
Gráfico 13. Recomendación del portafolio de servicios a familiares y amigos.	68
Gráfico 14. Satisfacción laboral.	68
Gráfico 15. Tiempo de utilización de los productos o servicios.	69
Gráfico 16. Frecuencia de requerimiento de los servicios o productos.	70
Gráfico 17. Nivel de satisfacción de producto y servicios.	70
Gráfico 18. Tiempo estimado.	71
Gráfico 19. Condiciones de entrega del producto.	72

Gráfico 20. Sistema de peticiones, quejas o reclamos.	72
Gráfico 21. Profesionalidad.	73
Gráfico 22. Calidad.	73
Gráfico 23. Calidad - precio.	74
Gráfico 24. Instalaciones.	74
Gráfico 25. Recomendación de productos y servicios.	75
Gráfico 26. Satisfacción general.	76

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Departamento de Nariño.	28
Figura 2. Volcán Galeras.	29
Figura 3. Artesanías.	30
Figura 4. Nivel de Competitividad por Departamentos.	31
Figura 5. Niveles históricos de Competitividad en Nariño.	32
Figura 6. Municipio de Pasto.	34
Figura 7. Plaza de Nariño.	35
Figura 8. Laguna de la cocha.	36
Figura 9. Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.	37
Figura 10. Pirámide de Maslow.	53
Figura 11. Satisfacción general.	91
Figura 12. Organigrama.	92

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A	108
ANEXO B	110

RESUMEN ANALÍTICO DEL ESTUDIO RAE

Título: Plan de mejoramiento administrativo para la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S. - San Juan de Pasto (2022).

Programa académico: Administración de Empresas.

Fecha de elaboración: marzo 2022.

Autor: Christian Camilo Velásquez Delgado.

Tutor: Luis Eduardo Benavides Pupiales.

El presente es un trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas, pues tiene como objetivo la creación de un plan de mejoramiento administrativo para la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., ubicada en San Juan de Pasto, para el año 2022.

Para su estructuración, se requiere de un diagnóstico interno y externo, que permita analizar y verificar posibles factores que limitan la efectividad en el funcionamiento operacional y comercial de la empresa, además, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así, los resultados del estudio se establecerán en diferentes matrices estratégicas, que sintetizan los componentes más importantes en las diferentes líneas a intervenir, los parámetros para la formulación de estrategias en función de los objetivos y la estructuración de un plan de acción para el fortalecimiento de sus actividades operacionales, comerciales y de desarrollo.

Palabras claves: administración de empresa, principios administrativos, plan de mejoramiento administrativo, producto, servicio, estructuración, trabajo de grado, plan de acción, estrategias, investigación, planeación, dirección, organización, ejecución y control.

Metodología: el plan de mejoramiento se fundamenta en el estudio cuantitativo y cualitativo, proveídos de la implementación de modelos de recopilación de información, aplicados a sus colaboradores y clientes potenciales. Además, se infiere que es un estudio descriptivo, ya que, comienza en el análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa, para establecer una descripción detallada de las falencias en las áreas operacionales y su gestión. Así, finalmente ejecutar acciones encaminadas al crecimiento, desarrollo, solvencia y competitividad en el mercado.

Contenido: en primer lugar, se realizará una descripción de la importancia de implementar un adecuado proceso administrativo, seguido de la aplicación de

encuestas como técnica de información primaria y de análisis de las variables objeto de investigación. Posteriormente en la verificación e interpretación de los datos se obtendrá debilidades y oportunidades para el fortalecimiento funcional y competitivo. Finalmente, los resultados del estudio se establecerán en diferentes matrices, que recopilarán los componentes más relevantes, los parámetros para la formulación de estrategias y la determinación de un plan de acción en busca de un alto nivel de competitividad.

Área de investigación: corresponde al área administrativa, puesto que en este campo se establecen los proyectos que presentan temáticas relacionadas con el proceso administrativo, dirección estratégica y gestión.

Línea de investigación: el proyecto se enmarca en la línea de gestión y competitividad, dado que se enfoca en el estudio, análisis y diagnóstico de la empresa en general, al fin de alcanzar niveles óptimos en el funcionamiento administrativo.

Conclusiones: se deduce que la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial presenta un inadecuado manejo en el desarrollo del proceso administrativo, disminución en el crecimiento del mercado y carencia de proyección. Por lo tanto, se establecen diferentes objetivos estratégicos resultantes del análisis e implementación de herramientas de investigación que extractan los componentes principales para la estructuración y el adecuado desarrollo del proceso administrativo.

Recomendaciones: finalizado el trabajo se establece la implementación del plan de acción, pues permitirá fortalecer la estructura de la empresa, el buen desarrollo de sus funciones, gran competitividad y bienestar general en la organización.

Anexos: formatos de encuestas aplicada a colaboradores y clientes potenciales.

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional y el direccionamiento estratégico son factores trascendentales en las organizaciones, pues permiten analizar, formular y establecer, los propósitos, estrategias y objetivos en pro del desarrollo empresarial, contrarrestando la improvisación y la incertidumbre. Por lo tanto, sirven de marco referencial en los lineamientos consagrados en un plan de mejoramiento administrativo, dado que, una empresa estructurada y direccionada apropiadamente, refleja un alto nivel de competitividad, gran desarrollo en sus operaciones, niveles óptimos de gestión y bienestar en sus colaboradores.

Por consiguiente, se plantea un plan de mejoramiento administrativo para la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, con el fin de obtener un adecuado desarrollo del proceso administrativo, fortalecer sus funciones e impactar positivamente los resultados de la compañía. Para su estructuración, se dará inicio a partir de la aplicación de encuestas como técnica de recopilación de información para conocer datos rigurosamente estandarizados de clientes y empleados, como fuente de análisis de las variables objeto de investigación.

En la verificación e interpretación de los datos se obtendrá la situación actual de la empresa, el grado de aceptación, la medida del desarrollo efectivo de las actividades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Así, los resultados del estudio se establecerán en técnicas de investigación acorde a la descripción de las necesidades a solventar.

Finalmente, se procederá a diseñar una propuesta de plan de acción sustentada en tres componentes: direccionamiento estratégico, estructura organizacional y talento humano; a partir, del diagnóstico interno y externo de la empresa proveniente de diferentes matrices estratégicas, que sintetizan los puntos más relevantes en las diferentes líneas a intervenir y los parámetros para la formulación de estrategias en función de los objetivos.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE ESTUDIO

Plan de mejoramiento administrativo.

1.2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde al área administrativa, puesto que se procura obtener información relevante y significativa, para evidenciar, corregir y establecer procesos administrativos sólidos y estructurados. Además, en este campo se establecen los proyectos que presentan temáticas relacionadas con la dirección estratégica y estructura organizacional.

1.3. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto se enmarca en la línea de dirección estratégica, gestión y competitividad, dado que se enfoca en el estudio, análisis y diagnóstico de la empresa en general, al fin de alcanzar niveles óptimos en el funcionamiento administrativo, efectividad en los procesos, bienestar en sus colaboradores y un desarrollo positivo en los resultados globales de la compañía.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Descripción del problema.

San Juan de Pasto en los últimos años ha experimentado grandes transformaciones en renovación urbana, desarrollo de infraestructura y crecimiento económico, puesto que, se ha consolidado como una ciudad intermedia que da muestras de su crecimiento turístico, comercial, cultural y de negocios. Su posición geográfica al pie del volcán Galeras, hace de ella un paso trascendental en la conexión comercial entre Colombia y el Ecuador, además de convertirla en sitio estratégico para la inversión y puesta en marcha de proyectos que impulsen la economía de la región. Por lo tanto, es necesario que empresarios de la región asuman una visión proyectada a la reestructuración, calidad y desarrollo en sus mercados potenciales, con mayor cobertura e impacto, para hacer de las empresas regionales un ejemplo de desarrollo y crecimiento.

La empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., ubicada en la calle 15 no 26-18 centro, fue creada en el año de 1.999, dedicándose a la comercialización de vidrios y marquetería. Está, cuenta con 9 colaboradores que se encargan de las diferentes áreas que la conforman, tales como: gerencia, contabilidad, caja, ventas, bodega y producción.

A pesar de llevar 22 años en el mercado, presenta un inadecuado manejo en el desarrollo de los principios administrativos; reflejado en la inexistencia de la misión, visión, objetivos, organigrama, procesos contables y baja capacitación del personal. En consecuencia, a dichas falencias, posee deficiencia en la administración operativa, incorrecta orientación empresarial, falta de planeación y dirección estratégica, disminución en el crecimiento del mercado y carencia de proyección.

Por lo cual, es esencial tener claro que el proceso administrativo parte del flujo continuo de la planeación, dirección, organización y control, ya que estos 4 pilares se encargan de potenciar la efectividad y proyección de la empresa. Además, es importante que estos pilares se conecten con la gestión del talento humano, dado que permite el análisis, la elaboración e implementación de técnicas de bienestar y motivación en sus colaboradores, pues estos, son parte esencial y fundamental en el desarrollo productivo de la organización. Asimismo, es importante que el recurso humano posea un alto nivel de proyección y crecimiento en sus capacidades físicas e intelectuales, dado que esto elevará su nivel de eficiencia y motivación en pro de la organización y su propio bienestar.

Ahora bien, esta década se fundamenta en el cliente y la tecnificación de procesos que permiten dinamizar el tiempo y maximizar la productividad. Por lo tanto, uno de los objetivos gerenciales debe estar enfocado en lograr la satisfacción y fidelización de sus clientes, prestando un servicio de calidad en el menor tiempo posible, dado que esto asegura que el cliente tenga un alto grado de aceptación y una imagen favorable en recordación de marca.

Por otra parte, Nariño cuenta con un amplio territorio rico en biodiversidad, pluriétnico, multicultural, turístico, con grandes fuentes de explotación y aprovechamiento empresarial para ser potencialmente competitivo. Por tal razón, empresas como Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., deben generar un cambio estructural y de enfoque en los modelos empíricos de gerenciar y proyectar su organización, por modelos que estén fundamentados por la dirección estratégica y la gestión del cambio, puesto que son piezas claves para que la organización pueda observar y anticipar los desafíos y las oportunidades generadas, desarrollándose de forma ordenada y eficaz.

1.4.2. Formulación del problema.

¿Qué estrategias debe tener un plan de mejoramiento administrativo para que la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., logre alcanzar los objetivos propuestos para el año 2022?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general.

Elaborar un plan de mejoramiento administrativo para la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., de la ciudad de San Juan de Pasto, para el año 2022.

1.5.2. Objetivos específicos.

- a. Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S, con el propósito de determinar fortalezas y debilidades e identificar las oportunidades y amenazas en la gestión administrativa de la empresa.
- b. Formular el direccionamiento estratégico de la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.
- c. Estructurar un plan de acción que permita alcanzar objetivos y metas en función de las estrategias determinadas.

1.6. JUSTIFICACIÓN

La investigación busca realizar un análisis y diagnóstico de la situación actual administrativa y las diferentes áreas que conforman la empresa, permitiendo tener un conocimiento exacto de las debilidades y fortalezas que posee, a fin de plantear estrategias que permitan el desarrollo eficiente y eficaz en su funcionalidad.

Por consiguiente, se procederá a estructurar un plan de mejoramiento para la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., donde se implementará dichas estrategias como marco referencial para la formulación de una restructuración administrativa que determinará los puntos principales a intervenir, los parámetros para su elaboración y diseñar un plan de acción que permita el fortalecimiento funcional y crecimiento en los resultados globales de la compañía.

Posteriormente, se creará y definirá la misión, visión, objetivos y valores corporativos que generen mayor sentido de pertenencia, inspiración, motivación, identidad y orientación en las decisiones, acciones y conductas del talento humano. Direccionar una empresa en la actualidad requiere de flexibilidad, innovación, creatividad, pasión y estar presto a los nuevos cambios del mercado, es por esto por lo que implementar el plan de mejoramiento administrativo permitirá a su gerente reforzar y tener nuevos conocimientos en el manejo y funcionamiento de la empresa.

Además, es importante el desarrollo del presente estudio porque dispondrá del conocimiento abordado a lo largo de la carrera profesional para su estructuración y de nuevas ideas que permitirán reforzar y contribuir al progreso de sus diferentes áreas funcionales, logrando un impacto positivo en su crecimiento, posicionamiento y recordación de marca.

1.7. VIABILIDAD

El proyecto cuenta con total viabilidad, ya que las condiciones internas y externas se presentan de manera favorable para dar continuidad y ejecución al presente plan de mejoramiento; se cuenta con total disponibilidad del talento humano presto a realizar las actividades que incurra el presente proyecto, además se dispone de los recursos físicos, financieros y de tiempo que permitirán cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo así como el acceso directo e integral a todas las fuentes de recolección de información primarias y secundarias.

1.8. DELIMITACIÓN

La implementación del presente estudio se realizará en la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en el período correspondiente al año 2022. Tiene como propósito mejorar el área administrativa y operativa de la empresa, permitiendo obtener una estructura organizacional sólida y procesos efectivos para la satisfacción del cliente en beneficio de la organización.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES

Para la estructuración del proyecto se ha dispuesto de cuatro propuestas de mejoramiento administrativo como marco de referencia y análisis, para el fortalecimiento de los argumentos del presente estudio, puesto que, guardan relación con las problemáticas presentadas:

a. Internacional

El trabajo denominado Análisis de la situación actual y propuesta de mejoramiento para la empresa Vidriería Oriente. Elaborado por Guerra¹, de la Escuela Politécnica Nacional, en Quito 2007:

Ofrece una clara idea de cómo estructurar, implementar y delegar funciones operacionales y administrativas, para alcanzar la efectividad en el desarrollo de su actividad comercial. En este sentido, analiza y plantea estrategias de penetración de mercado para una mayor participación en el alcance de sus productos y servicios.

Inicialmente, se presentan los antecedentes generales del proyecto, la descripción del negocio y problemáticas de la empresa. Además, se realiza una investigación de mercado en la que reúne y sintetiza los hallazgos relacionados con la competitividad, la demanda, la oferta, los precios y la organización.

Posteriormente, se estipula la parte técnica para la potenciación de sus productos, su infraestructura, planes de producción y su demanda. Así mismo, se implementa el direccionamiento estratégico en la formulación y evaluación de las decisiones que permitirán lograr la proyección de la empresa y maximizar los posibles impactos por amenazas externas de su entorno. Finalmente, se plantean las respectivas conclusiones y recomendaciones del proyecto realizado.

Es importante señalar que los anteriores aspectos, sirven como guía para detallar las dimensiones del direccionamiento estratégico, los procesos aplicados para las reformas internas, la organización de los recursos y las técnicas de mejora continua,

¹ GUERRA BENAVIDES, Adriana Victoria. Análisis de la situación actual y propuesta de mejoramiento para la empresa Vidriería Oriente [en línea]. Trabajo de pregrado. Quito. Escuela Politécnica Nacional. Facultad de ciencias administrativas. Departamento de ingeniería empresarial, 2007. 189 p. [Consultado: 15 de enero de 2022]. Disponible en: Repositorio Institucional EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/468>

puesto que aplicarlas permite una revisión continua y, de esta forma, reformular los procedimientos de manera que sean más efectiva.

b. Nacional

En la investigación Diagnóstico y plan de mejoramiento de la empresa Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo emprender. Elaborado por Baena y Botero², de la Universidad Tecnológica de Pereira, en Pereira 2008:

Busca realizar un recorrido intensivo por cada una de las áreas de las empresas, con miras a conocer profundamente el estado actual, identificar puntos críticos y aquellas fortalezas que representen mejoras potenciales para Magicpan y Maxidelicias. Es por eso, que se implementaron diferentes acciones correctivas en cada uno de los puntos evaluados, resultante de un diagnóstico y la aplicación de diferentes matrices, que permitieron el fortalecimiento de la estructura organizacional, así como, un alto nivel de competitividad, posicionamiento en el mercado y desarrollo operacional.

Esta investigación permite visibilizar los factores más relevantes para la elaboración de un plan de mejoramiento, pues plantea cómo estructurar e implementar funciones operacionales y administrativas, para potenciar su estructura organizacional. En este sentido, plantea y concreta, diferentes estrategias focalizadas al control interno y al desarrollo operacional.

c. Municipal

Este proyecto denominado Plan estratégico para la Ferretería Ferreléctricos en el municipio de Túquerres (Nariño)³. Creado por Álvarez *et al*, de la Universidad CESMAG, San Juan de Pasto 2013:

Permite analizar el alcance que tiene la implementación de procesos administrativos en la estructura organizacional de la empresa. Inicialmente se realiza un análisis de

² BAENA BOTERO, Felipe y BOTERO BEDOYA, Alejandra. Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo Emprender [en línea]. Trabajo de Grado. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de ciencias empresariales, 2008. 88 p. [Consultado: 10 de marzo de 2022]. Disponible en: Repositorio educativo digital UTP. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/d761ef36-e238-48a1-95da-ffa5616bb487/content>

³ ÁLVAREZ LOPEZ, Grizel Nataly; DELGADO JOJOA, Elizabeth Carolina; IBARRA GUIO, Jorge Alberto; IZQUIERDO BOLAÑOS, Claudia Rosa. y RAMÍREZ ENRIQUEZ, Natalia Isabel. Plan estratégico para la ferretería Ferreléctricos en el Municipio de Túquerres (Nariño). Trabajo de pregrado. San Juan de Pasto: Universidad CESMAG. Facultad de ciencias administrativas y contables. Departamento de administración de empresas, 2010. 80 p.

las diferentes áreas que componen la empresa, su cadena de valor, los recursos, las capacidades, y el entorno externo tanto particular como general; así como también el diagnóstico estratégico FODA. Después del diagnóstico se formulan las estrategias, se genera un plan de acción y da inicio a la elaboración del diseño de la propuesta estratégica de organización; la cual se constituye por los lineamientos de la planificación estratégica, tales como la definición de la misión, visión, filosofía corporativa y objetivos estratégicos. Además, de identificar las áreas y procesos de la organización susceptibles de mejora.

Es relevante señalar que la propuesta presentada proporciona elementos fundamentales para la creación de metas y objetivos, así mismo, la aplicación de las diferentes matrices para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, a fin de establecer estrategias de estabilidad, competencia y diversificación de sus productos.

d. Municipal

El trabajo denominado Plan estratégico para la empresa de Diseño - Estructuras - Construcciones Civiles DECC INGENIERÍA ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. Realizado por del Hierro y Riascos⁴ de la Universidad CESMAG, san Juan de Pasto 2010:

Fórmula y aplica los pilares administrativos, teniendo en cuenta aspectos fundamentales donde deben estar presentes, tales como: el direccionamiento estratégico, evaluación del entorno, obligaciones legales, procesos internos, investigación de mercados, crecimiento, clima organizacional y sistemas de comunicación. Puesto que, la empresa enfrenta bajos niveles de productividad, alta competitividad y baja rotación en su inventario, en consecuencia, de la falta de gestión administrativa e implementación de estrategias de mercado que les permita posicionar su marca y ser reconocidos, así mismo, presente desmotivación por sus colaboradores al evidenciar la falta de bienestar que ofrece la empresa.

Por lo tanto, se parte de la ayuda y el análisis del diagnóstico, pues se busca reconocer los puntos negativos o positivos que tiene la organización; y de este modo realizar los correctivos necesarios a las falencias encontradas para lograr el cumplimiento de los propósitos y proyecciones establecidas; que permitan ser competitivos, dinámicos, efectivos y productivos, además por ende conlleva a un mejor desarrollo y rentabilidad.

⁴ DEL HIERRO TORRES, David Esteban y RIASCOS IBARRA, María Estrella. Plan estratégico para la empresa de Diseño - Estructuras - Construcciones Civiles DECC INGENIERÍA ubicada en la Ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de pregrado. San Juan de Pasto: Universidad CESMAG. Facultad de ciencias administrativas y contables. Departamento de administración de empresas, 2010. 94 p.

La previa revisión de la investigación realizada por estudiantes de la misma facultad facilita la elaboración del marco teórico, contextual y la metodología, además de ser guía en el análisis del diagnóstico de las estrategias de producción (falencias o pérdida de la eficacia en los procesos) y sus objetivos, puesto que son importantes para lograr expandirse en el mercado.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Departamento de Nariño.

El Departamento de Nariño fue creado mediante la Ley Primera de 1904⁵, con regiones segregadas del antiguo Departamento del Cauca y San Juan de Pasto como su capital. Dicha Ley fue sancionada por el expresidente José Manuel Marroquín Ricaurte, obtenida por el esfuerzo y la gestión de los habitantes de Nariño. Su nombre es homenaje al precursor de la independencia Antonio Nariño.

El exgobernador de Nariño Camilo Romero, en su plan de gobierno titulado Plan participativo de desarrollo departamental Nariño corazón del mundo describe que:

Nariño está ubicado al sur occidente de Colombia y tiene una posición geoestratégica privilegiada al ser la frontera de Colombia con Sur América y el Mar Pacífico, que lo comunica con la cuenca del mismo nombre. Cuenta con una extensión total de 33.268 km², de los cuales 8% de su territorio pertenece al Pie de Monte de la Amazonía, una de las grandes reservas de biodiversidad del mundo; el 52% corresponde a la Llanura del Pacífico o Chocó Biogeográfico, que presenta condiciones excepcionales en diversidad de comunidades y especies; y el 40% restante, pertenece a la Zona Andina en donde se destacan los páramos y volcanes, aspectos que posicionan a Nariño como una de las regiones más diversas de Colombia y el mundo.⁶

⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1 (6, agosto, 1904). Por la cual se modifica el artículo 4° de la Constitución Nacional [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 1904. Nro. 12145. p. 1. [Consultado: marzo 6 de 2022]. Disponible en: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1555392>

⁶ ROMERO GALEANO, Camilo Ernesto. Plan participativo de desarrollo departamental. Nariño corazón del mundo 2016 - 2019. [diapositivas]. En: pagina oficial gobernación de Nariño. 27 de junio de 2016, diapositiva 30. [Consultado: 2 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://publicadministration.un.org/unpsa/Portals/0/UNPSA_Submitted_Docs/Plan%20de%20Desarrollo%20Departamental%20Nari%C3%B1o%20Coraz%C3%B3n%20del%20Mundo..pdf?ver=1440-03-21-171310-447

Figura 2. Volcán Galeras.



Fuente: SITUR NARIÑO. Acerca del Volcán Galeras. [imagen]. Nariño. 2020. [Consultado: 12 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://situr.narino.gov.co/atractivos-turisticos/volcan-galeras>

Está formado por 64 municipios y 188 corregimientos. Entre los más representativos se encuentra: Albán, Barbacoas, Buesaco, Ipiales, La Cruz, La Unión, Linares, Pupiales, Ricaurte, Túquerres, Samaniego, Sandoná y Tumaco.

La conformación de Nariño ha sido escasamente influenciada por factores externos, dada a su mínima relación con las políticas nacionales de inversión. Es más evidente al observarse en la herencia precolombina y colonial española, pues se reflejan en el territorio formas y estructuras arquitectónicas de estas culturas.

Al pasar el tiempo se implementaron diferentes procesos de tecnificación para el fortalecimiento y desarrollo de las diferentes fuentes de explotación (agricultura, minería, ganadería, explotación forestal y pesca) además, de la industrialización, ligera y pesada.

Su economía está identificada por doce cadenas productivas, siendo las más importantes la de la papa, los lácteos, la pesca, el cacao, las fibras naturales, la marroquinería, la palma africana, la caña y el turismo.

Figura 3. Artesanías.



Fuente: SITUR NARIÑO. Barniz de Pasto. [imagen]. Nariño. 2020. [Consultado: 12 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://situr.narino.gov.co/attractivos-turisticos/barniz-de-pasto-obando>

Según el DANE⁷, en su informe de Proyecciones de población municipales por área 2005-2020, afirma que Nariño cuenta con 1.732.093 habitantes, ubicándolo en el octavo puesto de los departamentos más poblados de Colombia.

2.2.2. Crecimiento y actividades económicas.

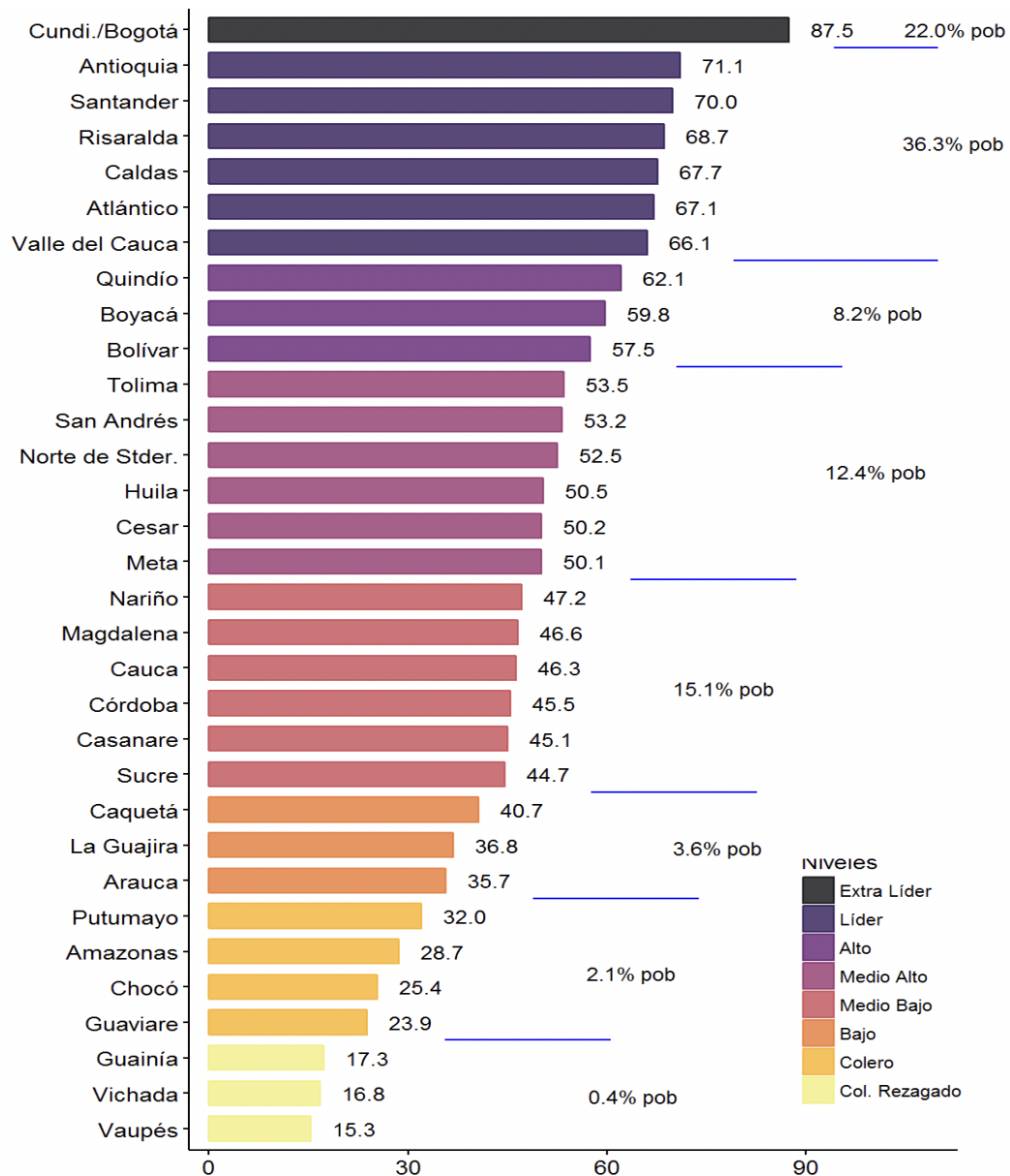
En el índice de competitividad de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]⁸, que incluye factores de fortaleza económica, ciencia, tecnología

⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. Proyecciones de población municipales por área 2005-2020. Colombia: 2020. [Consultado: 10 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyccionMunicipios2005_2020.xls

⁸ Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2017. Colombia: 2020. [Consultado: 28 de noviembre de 2021]. Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf

e innovación, infraestructura, finanzas públicas, instituciones, gestión y capital humano por departamento, ubica a Nariño en el puesto 17 a nivel nacional, con un grado de competitividad *medio bajo*.

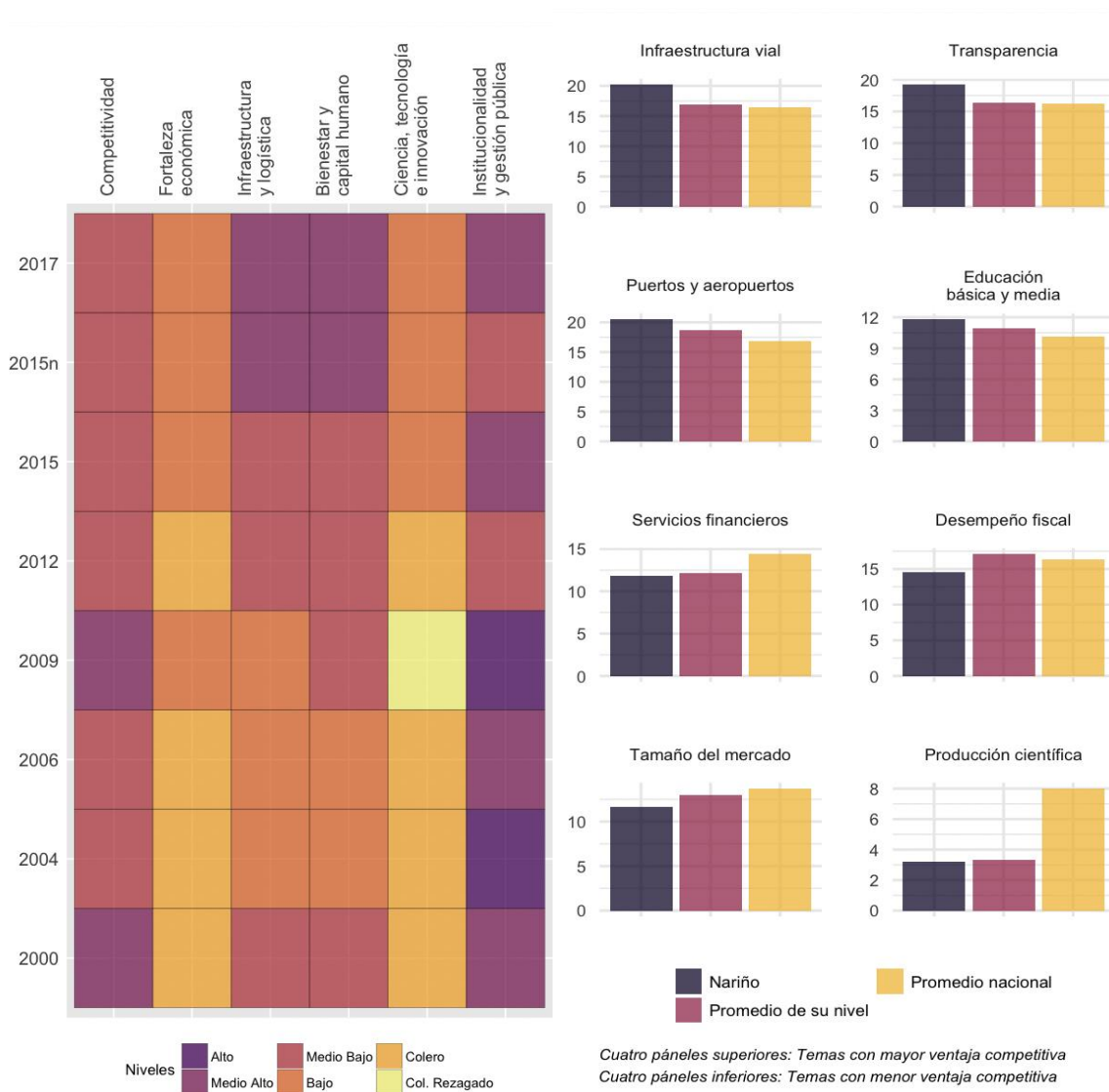
Figura 4. Nivel de Competitividad por Departamentos.



Fuente: CEPAL. Nivel competitivo departamental [imagen]. Bogotá D.C.: impreso en Naciones Unidas. 2017. p. 11. [Consultado: 28 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://cutt.ly/mfRBx86>

Los departamentos con los mayores niveles de competitividad son Cundinamarca-Bogotá (87.5), Antioquia (71.1), y Santander (70.0), reconocidos por sus grandes contribuciones a la economía nacional; mientras que los que presentan puntajes más bajos son Guainía (17.3), Vichada (16.8) y Vaupés (15,3) siendo regiones aisladas geográfica e institucionalmente.

Figura 5. Niveles históricos de Competitividad en Nariño.



Fuente: CEPAL. Niveles históricos de Competitividad. [imagen]. Bogotá D.C.: impreso en Naciones Unidas. 2017. p. 69. [Consultado: 28 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://cutt.ly/mfRBx86>

Nariño a lo largo de una década y media ha demostrado cambios representativos en los diferentes factores que incentivan la competitividad departamental en Colombia, permitiéndole ascender y obtener una calificación emergente y estable en gran parte de los ítems evaluados. Puesto que, el análisis periódico de estos puntos permite idear, transformar o reinventar las rutas de desarrollo, obtener prosperidad y resiliencia.

Tabla 1. Factores de competitividad en Nariño 2017

	competitividad	Fortaleza económica	Infraestructura y logística	Bienestar social y capital humano	Ciencia, tecnología e innovación	Instituciones y gestión pública
Nivel actual	Medio bajo	Bajo	Medio alto	Medio alto	Bajo	Medio alto
Corto plazo	Emergente	Estable	Emergente	Estable	Estable	ganador
Mediano plazo	Estable	Estable	Emergente	Estable	Ganador	Estable

Fuente: CEPAL. Factores de competitividad departamental. [en línea]. Bogotá D.C.: impreso en Naciones Unidas. 2017. p. 69 [Consultado: 28 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://cutt.ly/mfRBx86>

Para fortalecer la competitividad del departamento, es necesario diseñar instrumentos y mecanismos que reconozcan y usen sus condiciones económicas, sociales, culturales y territoriales. Además de incentivar un cambio estructural y de enfoque en los modelos empíricos de direccionar y proyectar las empresas de la región, de modo que generen mayor desarrollo y sostenibilidad para la economía de Nariño.

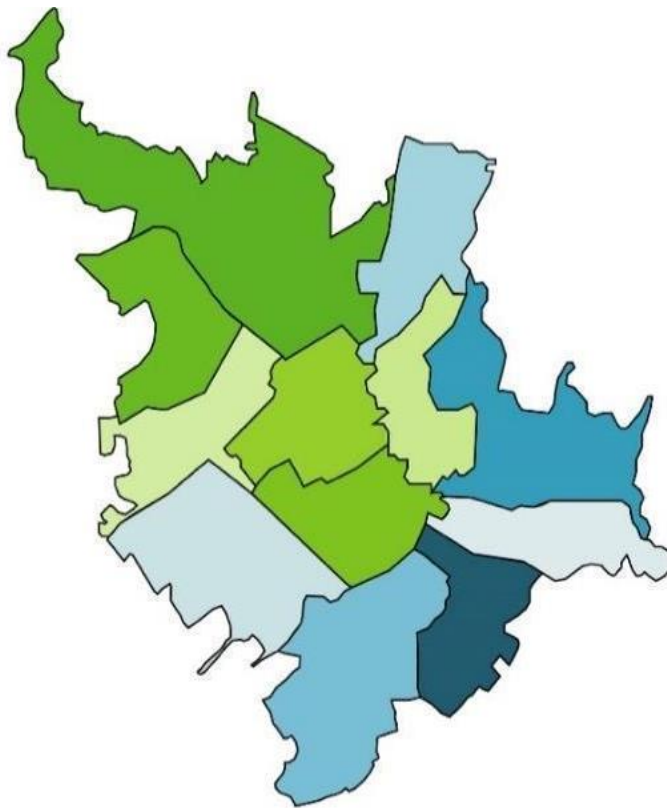
2.2.3. Municipio de Pasto.

Es la ciudad capital del departamento de Nariño, situada en el denominado Valle de Atriz, en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos, al pie del volcán

Galeras. Posee una superficie de 1.181 km², temperatura promedio de 14°C y 460.846 habitantes según proyecciones del DANE⁹.

Pasto se sitúa en la región andina, actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el suroccidente de Colombia y el Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo gótico, romano y colonial, además de ser un importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan, sus lagunas y reservas naturales.

Figura 6. Municipio de Pasto.



Fuente: HIDALGO-TROYA, Arsenio, GUERRERO DÍAZ, Gissela, ESTUPIÑAN FERRÍN, Viviana y ROCHA BUELVAS, Anderson. Índice de vulnerabilidad de los hogares en el municipio de Pasto, Colombia, 2012. *Cadernos de Saúde Pública*, vol. 33. 2017. p. 9. [Consultado: 28 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://www.scielo.br/j/csp/a/FP5Mfs5srgx6CMKX7hf7GGd/?format=pdf&lang=es>

⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. Op. Cit., p. 1.

La capital de Nariño limita al norte con el departamento del Cauca, al oriente con el Putumayo, al occidente con el océano pacífico y al sur con la República del Ecuador. Cuenta con un terminal de transporte y con el aeropuerto Antonio Nariño que lo conecta con las principales ciudades de Colombia.

Figura 7. Plaza de Nariño.



Fuente: SITUR NARIÑO. Plaza de Nariño. [imagen]. Nariño. 2020. [Consultado: 12 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://situr.narino.gov.co/atractivos-turisticos/plaza-de-narino>

Entre las actividades económicas más representativas está, la industria de comercio y servicios, con algunas micro y medianas empresas, de las cuales gran parte son de fabricación artesanal. Aparte, tienen una gran participación en alimentos, bebidas, construcción y fabricación de muebles. En las zonas rurales existe principalmente minería de pequeña escala, agricultura y ganadería.

Figura 8. Laguna de la cocha.



Fuente: SITUR NARIÑO. Isla la corota. [imagen]. Nariño. 2020. [Consultado: 12 de noviembre de 2021]. Disponible en (2020). <https://siturnarino.com/municipio/san-juan-de-pasto>

2.2.4. Sector económico.

El sector comercial de vidrios y marquetería en la ciudad de San Juan de Pasto es un pilar importante para el desarrollo de la infraestructura y la construcción, de ahí que radica en la amplia gama de usos decorativos y estructurales, así como el encadenamiento con otras actividades. En la ciudad de San Juan de Pasto se identificaron 20 micro y medianas empresas, dedicadas a la comercialización de vidrios y marquetería.

2.2.5. Reseña histórica.

Razón social:	Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.
NIT:	900451400-2
Dirección:	calle 15 No. 26 – 62
Correo electrónico:	vidriosimperialsas@hotmail.com
Teléfono:	7226644

La empresa Vidrios y Marquetería Imperial fue creada en el año 2000, en la carrera 26 número 14 -18 centro de la ciudad de San Juan de Pasto, sus fundadores son Jorge Botina, Gloria Botina y Álvaro Botina (actuales propietarios). Al inicio se dedicó a la comercialización de vidrios, poco después por su crecimiento y desarrollo, incursionó en el servicio de marquetería. El cual permitió tener un crecimiento en el mercado y en cobertura de clientes.

Posteriormente en la consolidación y aceptación de la empresa, se decidió diversificar su portafolio de productos, permitiéndole un mayor impacto en sus clientes por la variedad y alta calidad. Después fue reubicada en la calle 15 número 26-36 centro de la ciudad de San Juan de Pasto, donde alcanzó mayor comercialización, ampliación de su estructura y de servicios.

Figura 9. Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.



Fuente: Google Maps. (2020). Ubicación de la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial. [imagen]. Nariño. 2020. [Consultado: 12 de noviembre de 2021]. Disponible en <https://cutt.ly/YfESmYS>

Actualmente por el alto nivel de competitividad y por la falta de procesos administrativos que permitan la efectividad en su funcionamiento, han impedido su crecimiento hasta el punto de reducir significativamente el volumen de ventas y el margen de rotación de sus productos.

2.3. MARCO LEGAL

Para la formulación de este proyecto, se parte de diversas normas que orientan el funcionamiento, cumplimiento normativo contable y la regulación legal de la empresa, por lo cual se establecen algunas de ellas:

2.3.1. Artículo 333.

La Constitución Política de Colombia distingue la libertad económica y de empresa como base del modelo económico. Ahora bien, de acuerdo con el artículo 333, la iniciativa privada y la actividad económica son libres y se podrán ejercer sin que nadie pueda pedir permisos previos sin autorización de la ley. Lo anterior, por cuanto se trata de garantías indispensables para el logro del desarrollo económico, fortalecimiento del patrimonio y la prosperidad general.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.¹⁰

Esta libertad reconoce la posibilidad que tienen los colombianos de realizar actividades de carácter económico, según sus intereses o habilidades, con el fin de crear, mantener o incrementar su patrimonio. No obstante, la libertad económica no es un derecho definitivo, por cuanto la propiedad y la empresa deben cumplir con ciertos parámetros y normas. Es por esto, que se establecen ciertos límites al ejercicio de la libertad económica y de empresa.

2.3.2. Ley 905 del 2004.

La ley 905¹¹ incentiva el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana (modificando la Ley 590 de 2000). Así mismo, determina el tamaño de las empresas según ciertos criterios establecidos a continuación:

¹⁰ COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. (20, julio, 1991). Presidencia de la República de Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: Gaceta constitucional N°. 116 p. 1-150. [Consultado: septiembre 28 de 2021]. Disponible en: <https://bit.ly/36gVxVu>

¹¹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2004. No. 45.628. p. 1. [Consultado: marzo 2 de 2022]. Disponible en: <https://bit.ly/3q7n5DI>

Tabla 2. Tipo de Empresa.

Tamaño de la empresa	Monto de activos	Número de empleados
Micro	Menos de 500 SMLMV	No superior a 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y 5000 SMLMV	Entre 11 a 50 trabajadores
Mediana	Entre 100.000 a 610.000 UVT.	Entre 51 y 200 trabajadores

Fuente: COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas [en línea]. 2000. p. 1. [Consultado: febrero 18 de 2022]. Disponible en: <https://bit.ly/34ODjuf>

Con respecto a lo antes mencionado, se comprueba que la empresa Vidrios y Marquetería Imperial SAS., es catalogada como microempresa, ya que cuenta con nueve colaboradores y su capacidad de producción, venta y servicio es menor de 500 SMLMV.

Es importante recalcar que el Sistema Nacional de Apoyo a las MiPymes está integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Protección Social, Sena, Colciencias, Bancóldex, Finagro, Departamento Nacional de Planeación, y el Fondo Nacional de Garantías, los cuales coordinan las actividades y programas de desarrollo de las MiPymes.

2.3.3. Ley 1314 de 2009.

Fomenta a toda persona natural o jurídica que está obligada a llevar o mantener un sistema de contabilidad, la implementación adecuada de normas contables, información financiera y aseguramiento de la información, con el fin de garantizar la autenticidad, transparencia e integridad documental.

Artículo 1. Objetivos de esta ley. Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado.¹²

¹² COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1314 (13, julio, 2009). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento [en línea].

2.3.4. Obligaciones legales.

2.3.4.1. Trámites tributarios.

Anualmente se debe presentar unos requisitos tributarios que deben cumplirse para crear o mantener la empresa, con el propósito de cumplir las regulaciones tributarias pertinentes de las pequeñas empresas, según contemplado en el Decreto 3032¹³ de diciembre 27 de 2013.

Tabla 3. Aspectos tributarios

Tipo de Obligación	Entidad dónde se tramita	Requisitos	¿Cuándo se debe realizar?
Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT)	DIAN	<ul style="list-style-type: none"> Diligenciamiento del formulario oficial. Realizar la formalización de la inscripción. 	una vez realizado el registro mercantil ante la Cámara de Comercio
Solicitud de autorización de numeración para Facturar	DIAN	<ul style="list-style-type: none"> Registro Único Tributario. diligenciar solicitud en formulario 1302 "Solicitud sobre numeración para Facturación" en original y copia. Documento de identidad del obligado, representante o apoderado. Certificado de Existencia y Representación Legal. 	Una vez realizada la inscripción en el RUT
Solicitud de Resolución de Habilitación de Numeración de Facturación	DIAN	<ul style="list-style-type: none"> Registro Único Tributario. Diligenciar el formulario 1302 solicitud sobre numeración para Facturación en original y copia. Documento de identidad del obligado, representante o apoderado. Certificado de Existencia y Representación Legal. 	Pasados los dos años de vigencia de la Resolución de Autorización de Facturación, si todavía tiene numeración de facturación sin utilizar.

Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2009. No. 47.409. p. 1. [Consultado: marzo 1 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

¹³ COLOMBIA. Ministerio de Hacienda y crédito Público. Decreto 3032. (27, diciembre, 2013). por el cual se reglamenta parcialmente el Estatuto Tributario. [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2013. No. 49016.27. p. 242. [Consultado: febrero 28 de 2022]. Disponible en: <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1508803>

Presentar declaración del IVA	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, ubicadas en el territorio nacional.	La declaración de IVA, que a partir de la ley 1607 de 2012 se puede pagar en períodos bimestrales, cuatrimestrales y anuales; deberá presentarse en los formularios que para tal efecto señale la DIAN y deberá contener la información del artículo 602 del E.T.	En la fecha del respectivo vencimiento según calendario tributario, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración del Impuesto de Renta y Complementarios	Entidades financieras autorizadas para recibir la presentación o pago de esta obligación.	La declaración de Renta deberá presentarse en el formulario oficial prescrito por la DIAN y deberá contener la información del artículo 596 del E.T.	Presentación anual según calendario tributario y teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Presentar declaración por de Impuesto de Industria y Comercio (ICA)	Entidades financieras autorizadas para recibir el pago de esta obligación, la Tesorería del municipio y centros de Atención Local Integral	El impuesto ICA debe presentarse en el formulario oficial prescrito por la Secretaría de Hacienda Municipal (SHM) y según lo dispuesto por cada municipio.	Anual según resolución del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal y teniendo en cuenta las fechas límite para su declaración y pago, y el último dígito del NIT.
Presentar declaración mensual de retenciones en la fuente por impuestos nacionales.	En los bancos y demás entidades autorizadas para recaudar, ubicadas en el territorio nacional.	Deberá presentarse en el formulario oficial de la DIAN. La declaración deberá contener la información del artículo 606 del E.T.	Mensualmente, en la fecha de vencimiento, teniendo en cuenta los dos últimos dígitos del NIT.
Impuesto Predial Unificado (Este es un impuesto de carácter municipal por lo que las condiciones y características pueden variar para cada caso)	Los pagos se podrán hacer en los bancos de la ciudad y en la Secretaría de Hacienda Municipal.	Para ser contribuyente del impuesto predial (sujeto pasivo) se requiere figurar como persona jurídica o natural, propietaria o poseedora de bienes inmuebles ubicados en la jurisdicción de un municipio en particular. Este requisito se corrobora a partir de la inscripción de la escritura pública en la Oficina de Instrumentos Públicos.	El impuesto predial unificado, se causa el primero de enero del respectivo año gravable. Se puede pagar en cuatro cuotas trimestrales, o en una sola cuota a elección del contribuyente y según las fechas indicadas por la Secretaría de Hacienda Municipal.

Fuente: Actualícese. Requisitos de carácter tributario para crear y mantener una empresa. [en línea]. Bogotá D.C. 2014. p. 1. [Consultado: 03 de diciembre de 2021]. Disponible en <https://cutt.ly/YgxxRbP>

2.3.4.2. Trámites comerciales.

Registrar la entidad ante la cámara de comercio de Pasto, con el fin de garantizar su figura jurídica y funcionamiento, Además de actualizar constantemente la información correspondiente a la disolución o liquidación, cambio de domicilio, composición accionaria y reformas estatutarias.

2.3.4.3. Trámites de seguridad social.

Es la protección integral que el colaborador debe poseer para asegurar su acceso a una asistencia médica y una seguridad de ingreso, en caso de accidente laboral, invalidez, enfermedad, maternidad, desempleo o vejez.

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.¹⁴

Ésta articula la contribución de aportes en:

- a.** Eps: Las Entidades Promotoras de Salud son los entes responsables de la afiliación y el recaudo de sus cotizaciones. Su función básica es organizar y garantizar, la prestación del Plan de Salud Obligatorio (POS). La cotización a salud es del 12.5% distribuida así: 4% lo asume el colaborador y el 8.5% aporta el empleador.
- b.** Pensión: es el pago, temporal o de por vida, que recibe una persona cuando se encuentra en una situación no acta o incapaz de ejercer funciones laborales, en consecuencia, la hace acreedora de una cantidad económica, proveniente del sistema público nacional (Colpensiones) o de entidades privadas (Protección S.A., Porvenir S.A., Colfondos Pensiones y Cesantías y Old Mutual). La cotización al sistema de pensión es del 16% distribuida así: 4% lo asume el colaborador y 12% aporta el empleador.

¹⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 1993. No. 41.148. p. 1. [Consultado: febrero 13 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

- c. ARL: su propósito es mitigar, prevenir y subsanar los daños producidos por accidentes de trabajo o enfermedades derivadas de las funciones realizadas en la empresa. Esta cambia según el riesgo a que se exponga cada trabajador, además su totalidad es aportada por el empleador. Los aportes cambian según el nivel de riesgo, entre un 0,348% para el nivel I y 8.7% para el nivel 5.

2.4. MARCO TEÓRICO

Para la construcción del plan de mejoramiento administrativo para la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., es indispensable instruirse de diferentes reflexiones teóricas que estén encaminadas al mejoramiento administrativo, la efectividad de los procesos y la complementación de técnicas gerenciales. Por tal razón, como fundamento base para el desarrollo del plan de mejoramiento, es necesario definir algunos conceptos, adoptando el conocimiento de algunos autores:

2.4.1. ¿Qué es la administración?

Es una rama de las ciencias sociales compuesta de principios y metodologías, por tal razón es ejercida de forma estratégica para lograr cumplir con unos parámetros en pro de la organización. Para uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración general, el ingeniero de minas Henri Fayol¹⁵, en su libro Administración industrial y general, describe su teoría de administración, enfatizada en la estructura organizacional de acuerdo con los procesos y la división de trabajo acorde a las funciones.

Es de ahí que se determinan unas características administrativas:

- a. **Planear:** es trazar un programa de acción, visualizando el futuro.
- b. **Organizar:** se trata de construir la estructura sólida de la empresa.
- c. **Dirigir:** guiar y orientar al talento humano.
- d. **Coordinar:** unir y concertar todos los actos colectivos.

¹⁵ FAYOL, Henri. Administración industrial y general. 10ª ed. Argentina: El ateneo editorial, 2987. 32 p. ISBN: 9500235494.

- e. **Controlar:** verificar que todo transcurra de acuerdo con las directrices y procesos establecidos.

Pero evidentemente Fayol destaca que toda empresa tiene que cumplir con seis funciones:

- a. **Funciones técnicas:** son las funciones empresariales que están ligadas a la producción de bienes y servicios.
- b. **Funciones comerciales:** se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio.
- c. **Funciones financieras:** se ocupa de la gestión del capital, donde el líder direcciona y controla la economía de la empresa.
- d. **Funciones de seguridad:** es la encargada del bienestar de la organización y de los colaboradores.
- e. **Funciones contables:** está directamente enfocada a los costos, inventarios, y estadísticas de la organización.
- f. **Funciones administrativas:** integra, regula, y controla las cinco funciones anteriores.

2.4.2. Plan de mejoramiento.

Son acciones estratégicas conjuntas, orientadas a la optimización de los resultados por medio de procesos que identifican las posibles falencias de las diferentes áreas que componen la organización. De acuerdo con Serna¹⁶, en su libro Gerencia estratégica establece una serie de conceptos que determinan un plan de mejoramiento, por medio de lineamientos cuyo fundamento es indispensable para orientar a la organización a ser competitiva.

2.4.3. Misión.

Su realización deriva de un trabajo en conjunto de las directivas de la empresa, donde se plasma las ideas fundamentales del propósito de la organización. Además, sirven de guía en las acciones gerenciales. Para la formulación de la misión el autor

¹⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología. 10ª ed. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2010. p. 15. ISBN 9789583021831.

Serna (2010)¹⁷, describe unas preguntas básicas que permitirán tener un punto de partida:

a. ¿En qué negocio estamos?

Esta pregunta pretende conocer la actividad fundamental que desarrolla la organización, las características del producto y/o servicio y los cambios significativos que se han perfeccionado a medida del tiempo en la organización.

Es fácil afirmar que conocemos el negocio en el que la empresa se desempeña. Generalmente, las empresas piensan que es innecesario definir el negocio porque “son exitosos por la manera como llevan las cosas”. Sin embargo, este es uno de los tantos paradigmas que se deben de modificar para enfrentar con éxito el futuro. Para definir el negocio, el equipo estratégico debe analizar el desarrollo del sector industrial en el que se desempeña la organización.¹⁸

b. ¿Para qué existe la empresa?

El propósito por el cual la organización existe no debe basarse en la obtención de recursos financieros, su razón o propósito de existencia contiene un sin número de particularidades que establecen un vínculo con el cliente y sus colaboradores.

Según Serna: “Generalmente se piensa que la razón de ser de una empresa es generar utilidades. Sin embargo, esta no es la única razón de existir de una empresa. Hay muchos otros motivos que explican la existencia de la compañía. Estos propósitos deben quedar explícitos en la definición”¹⁹.

c. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Esta interrogante determina la importancia del compromiso de toda organización con el cliente y el consumidor final, debido a que es indispensable para su crecimiento y su propósito organizacional. Por otra parte, es fundamental conocer el mercado con el fin de establecer cuáles son las necesidades y expectativas para satisfacer. Serna señala que: “Las organizaciones, dependiendo de sus productos o servicios y los mercados, tienen diferentes tipos de clientes. El cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer en sus necesidades y expectativas. Llámese cliente propiamente dicho, consumidor o usuario”²⁰.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 203.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 203.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 204.

²⁰ *Ibíd.*, p. 205.

d. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En esta pregunta no solo se pretende tener claro los productos y/o servicios que se ofrecen en la actualidad, sino también los que a futuro se desee implementar. De esta manera se implementa en la misión y tiene como marco de referencia para la formulación de la visión de la empresa, pues así, se logra conocer los productos más influyentes y determinantes.

“En la misión deben expresarse claramente los productos o servicios que clientes, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa. Estos deben hacerse explícitos individualmente o como línea de productos o servicios, dependiendo claramente del tipo de características de la empresa”²¹.

La formulación de la misión debe ser clara y concisa de acuerdo con las proyecciones y responsabilidades organizacionales, de tal manera que se diferencie de otras organizaciones, además de especificar sus productos, servicios, y el talento humano, que es primordial para el logro de sus propósitos.

2.4.4. Visión.

Se establece a través de un conjunto de ideas generales, provenientes de las proyecciones que la organización quiere alcanzar en un periodo determinado, pues estipulan una guía a seguir para lograr el funcionamiento y cumplimiento para el futuro de la organización.

Al respecto, Serna²², afirma que la visión de la organización debe formarse de acuerdo con los siguientes elementos:

- a.** Se debe tener en claro la extensión de tiempo y definirla de acuerdo con el mercado en el que se desempeña la empresa.
- b.** Debe ser integradora y clara, teniendo en cuenta los principios corporativos para ser expuesta y a conocimiento del público.
- c.** La visión se expresa de forma detallada, amplia y en términos que signifiquen acción.
- d.** Tiene que ser objetiva, con propósito, y alcanzable en un tiempo real, por consiguiente, debe ser estructurada por el equipo gerencial y basada en la experiencia de la empresa para generar lo que se espera en un futuro.

²¹ *Ibíd.*, p. 206.

²² *Ibíd.*, p. 60.

2.4.5. Objetivos corporativos.

Son los resultados integrales que una organización proyecta alcanzar para el óptimo funcionamiento de su actividad operacional y comercial, esto indica que están entrelazados con los propósitos de la misión y visión.

Al ser integrales involucra todas las áreas de la empresa, de ahí que las directivas y el gerente de la organización son quienes definen los objetivos. Estos se concretan mediante el estudio interno y externo, derivado de la aplicación de una matriz DOFA, los cuales estarán proyectados a un periodo de tiempo determinado (corto, mediano o largo plazo).

Serna insiste que “Los objetivos deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente”²³. Además, los objetivos deben establecerse de tal manera que sean consistentes, cuantificables, desafiantes, medibles, razonables y realizables, ya que son parte esencial para alcanzar el desarrollo de la empresa, puesto que no solo establecen una dirección a seguir, sino que también logran coordinar las actividades de tal manera que se pueda planificar, organizar, motivar y controlar de manera eficaz.

Según el autor Fred²⁴, en su libro Conceptos de la administración estratégica, define que los objetivos son el resultado del cumplimiento de la misión básica de la empresa, además menciona que para realizarlos se requiere de un periodo mínimo de año, asimismo, señala que su cumplimiento requiere de trabajo en equipo, colaboración, y participación de todos los integrantes de la empresa.

2.4.6. Principios corporativos.

Son parte de un sistema integral de convicciones y cultura empresarial, dado a que son actitudes positivas que se reflejan en los valores corporativos.

Serna, en su libro Gerencia estratégica establece que “mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las

²³ *Ibíd.*, p. 232

²⁴ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica [en línea]. 9ª ed. México: Editorial Pearson, 2003. p. 45. [Consultado el 25 de febrero de 2022]. Disponible en <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>.

políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican”²⁵.

Las convicciones y la cultura organizacional adoptan comportamientos de pertenencia en los colaboradores indescriptibles de manera verbal, pues tienden a ser tan representativos que las personas lo aplican en su diario vivir, asimismo representan un marco de referencia para la elaboración de las estrategias de la compañía.

2.4.7. Análisis externo.

Es una herramienta de evaluación del entorno que permite anticipar y controlar posibles percances externos presentes en la empresa, de igual manera ayuda a identificar, elaborar y analizar, posibles oportunidades, derivadas de estrategias que respondan a los factores externos de manera tanto ofensiva como defensiva. (Fred, 2003, p. 114):

Al respecto, Fred afirma que Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo y los divide en dividen en cinco categorías principales:

- a. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- b. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- c. Fuerzas tecnológicas.
- d. Fuerzas competitivas.
- e. Fuerzas económicas.²⁶

Para identificar los diferentes factores externos, es indispensable elaborar la matriz de oportunidades y amenazas (POAM), puesto que, permite anteponerse y minimizar los riesgos que las amenazas, el incremento de la competencia, los cambios en la demanda por los consumidores de bienes y servicios, entre otros.

Estos factores pueden ser incontrolables, sin embargo, se pueden desarrollar estrategias que puedan generar oportunidades y hacer un frente constante a estos cambios.

²⁵ SERNA. Op. Cit., p. 109.

²⁶ FRED. Op. Cit., p. 114.

2.4.8. Análisis interno.

Es un estudio completo de la capacidad interna de la empresa para desarrollarse frente a la competencia, ya que evalúa los recursos, características, habilidades y competencias, para poder adoptar herramientas estratégicas pertinentes y así poder adquirir un nivel óptimo en su proyección. De acuerdo con Serna, afirma que, para evaluar las fortalezas y debilidades internas, se debe realizar una evaluación que permita establecer el desempeño frente a la competencia en cinco categorías:

- a. "Capacidad directiva.
- b. Capacidad competitiva o de mercadeo.
- c. Capacidad financiera.
- d. Capacidad tecnológica.
- e. Capacidad de talento humano"²⁷.

Al realizar un diagnóstico nos permitirá conocer con exactitud el estado actual de cada área, de ahí que se implementen estrategias que generen mejor aprovechamiento de sus fortalezas, así como trabajar en mejorar sus debilidades, para lograr establecer una ventaja competitiva que implique la potencialización de sus características. Como alternativa la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) es un medio muy efectivo para hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías o áreas que contiene la empresa.

2.4.9. Planeación estratégica.

Es una herramienta de gestión que permite establecer la dirección que debe recorrer la organización para alcanzar las metas propuestas teniendo en cuenta los cambios y demandas de su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar sus proyecciones.

Por otro lado, Bateman y Snell²⁸, lo define como el procedimiento por el cual se decide la direccionalidad de las organizaciones, se establecen los objetivos futuros y se trazan las direcciones para la consecución de estos. Además, permite un equilibrio en la adaptabilidad de la organización a su entorno, procurando responder eficientemente a las cuestiones naturales a partir de una constante investigación.

²⁷ SERNA. Op. Cit., p. 170.

²⁸ BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott A. Administración: Un nuevo panorama competitivo. 6ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana. 2005. 585 p. ISBN: 9789701049600

Es importante señalar que la planeación estratégica permite analizar cada área, proceso, línea de producto, unidad comercial o unidad estratégica, para promover su proyección de un nivel competitivo bajo a un nivel empresarial y así, establecer estrategias y decidir nuevos objetivos.

Serna afirma que “en tal sentido, se recomienda que la planeación estratégica sea un proceso participativo, donde todos los miembros de la organización se sientan afianzados con la filosofía de la organización, de tal manera que esta conduzca a la creación de un sistema gerencial inspirado en la estrategia”²⁹.

2.4.10. Marco general para formular estrategias.

Para la formulación y definición de estrategias para la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S, el autor Fred D³⁰ en su libro conceptos administrativos propone que las técnicas importantes para crear estrategias se integran en un marco de tres etapas:

a. Etapa 1. Aportación de información.

También llamada la etapa de los insumos, porque resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Esta información es suministrada tras la aplicación de la matriz MEFE, MEFI y de perfil competitivo.

b. Etapa 2. Adecuación o ajuste.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. esta etapa incluye la matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fuerzas (DOFA), la matriz de la posición estratégica, la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna- externa (IE) y la matriz de la gran estrategia (MGE).

c. Etapa 3. Decisión.

Incluye una sola técnica, denominada matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta se caracteriza por utilizar la información de la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias y alternativas viables identificadas en la etapa 2.

La matriz MCPE revela el abundante atractivo de diferentes estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de mejorar los factores claves críticos para el éxito, externos e internos.

²⁹ SERNA. Op. Cit., p. 58.

³⁰ FRED. Op. Cit., p. 114.

Algunas estrategias empresariales requieren que se integre la intuición y el análisis, pues son necesarios para ser precisos en las decisiones a tomar.

2.4.11. Adecuación de los factores internos y externos y la matriz AOFD.

Son determinantes para el desarrollo de las organizaciones, por lo que se fundamentan en la formulación de estrategias que ajustan los factores externos e internos. El autor Fred D³¹ en su libro conceptos administrativos destaca su importancia en la ayuda que ofrece a las directivas para el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Tabla 4. Estrategias FA, FO, DA Y DO.

Las estrategias FO	Extraen las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. los líderes requieren que sus organizaciones estén en una posición donde se utilizan las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
Las estrategias DO	Buscan superar las debilidades internas beneficiándose de las oportunidades externas. Existen oportunidades externas claves, pero las organizaciones tienen debilidades internas que imposibilitan potenciar dichas oportunidades.
Las estrategias FA	Se benefician de las fuerzas de la empresa para evitar o minimizar las repercusiones de las amenazas externas.
Las estrategias DA	Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Fuente: FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica [en línea]. 9ª ed. México: Editorial Pearson, 2003. [Consultado el 25 de febrero de 2022]. Disponible en <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>.

³¹ FRED. Op. Cit., p. 199.

2.4.12. Las oportunidades y amenazas externas.

Están directamente relacionados a situaciones externas de ámbito ambiental, competitivo, cultural, demográfico, económico, jurídico, político, social y tecnológico, puesto que pueden ayudar o afectar significativamente a la empresa al estar, en su mayoría, fuera del control de la organización.

El direccionamiento estratégico es esencial para maximizar las oportunidades externas y minimizar los efectos de las amenazas, en consecuencia, permite el desarrollo de la organización y el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

2.4.13. La Gestión del Recurso Humano.

A medida que el tiempo pasa surgen diferentes modelos de desarrollo industrial, enfocados a la tecnificación y sistematización de los procesos; dejando a un lado a uno de los factores y quizá, el más importante para el desarrollo productivo de la empresa *el colaborador*. Es por esto, que la Gestión de Recursos Humanos busca analizar, direccionar y plantear, lo concerniente a promover el desempeño efectivo del personal, haciendo énfasis en sus necesidades y el fomento al desarrollo de la calidad de las condiciones laborales.

El Teórico Social y Psicólogo industrial, especializado en teoría de las organizaciones Elton Mayo³², demostró que las condiciones laborales y el buen trato de los colaboradores, no sólo mejora la productividad sino también la motivación y el compromiso hacia la empresa.

La implementación de la gestión de RRHH es reconocida por integrar a los propósitos y los valores de la empresa, modelos de bienestar laboral, líneas de actuación, políticas, y pautas de comportamiento a seguir por los colaboradores, que promuevan el desarrollo de la calidad de vida profesional, personal y familiar, del mismo modo, integra todas las áreas de la organización para mejorar el clima laboral, logrando una mayor sensación de pertenencia a la organización y un alto grado de conciencia organizacional.

En el caso del psicólogo Abraham Maslow³³, reconocido por ser uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, una corriente

³² MAYO, Elton. Problemas humanos de una civilización industrial. 2ª ed. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972. 170 p.

³³ MASLOW, Abraham. Una teoría de motivación humana. En: *Revisión psicológica* [en línea]. Washington, D.C.: Asociación Americana de Psicología, 1943, vol. 50, nro. 4, p. 370-396. [Consultado: 16 de enero de 2022]. Disponible en <https://doi.org/10.1037/h0054346>

psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, así lo constituyó en una serie de necesidades en orden jerárquico que van desde lo material hasta lo espiritual.

Figura 10. Pirámide de Maslow.



Fuente: ESPINOSA, Roberto. ¿Qué es la pirámide de Maslow? [blog]. Blog Roberto Espinosa. España. 09 de junio de 2019. [Consultado: 13 de febrero de 2022]. Disponible en: <https://robertoepinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>

- a. En primer nivel, están las necesidades fisiológicas que buscan satisfacer las necesidades primarias; o sea, las necesidades que afianzan la supervivencia.
- b. En segundo nivel, se encuentra la necesidad de seguridad. La persona que haya cubierto las necesidades primarias quiere estar seguro, tener estabilidad en ingresos, educación, trabajo, entre otros.
- c. En tercer nivel de la pirámide está la afiliación, las personas buscan la aceptación, afiliarse y establecer relaciones.
- d. En el cuarto nivel está el reconocimiento, dado que, los humanos buscan ser reconocidos por la familia, amigos, universidad, empresa, entre otras.

- e. En el último nivel está la necesidad de autorrealización, en el cual las personas llegan a un nivel de satisfacción con lo alcanzado.

La motivación del colaborador, la satisfacción de sus necesidades y la capacitación constante, son fundamentales para desarrollar la gestión empresarial, pues facilitarán al gerente liderar sus equipos para el logro de los propósitos particulares y corporativos.

2.5. MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo de la investigación, surgen una serie de conceptos relevantes y que son fuente necesaria para la clarificación e interpretación del presente documento.

- a. **Amenaza de mercado.** Es un factor fundamental en la toma de decisiones, pues permite tener una clara idea de las situaciones adversas o negativas que desafían a las organizaciones procedentes del exterior, y así, impulsar las capacidades de la empresa.
- b. **Análisis organizacional.** Tiene como objetivo identificar el tipo de ventaja y debilidad que posee la organización con el fin de plasmar estrategias que permitan mejorar sus debilidades y proyectar sus ventajas.
- c. **Centro operativo.** Se compone por las personas que realizan los trabajos modulares o básicos de la organización.
- d. **Estrategia:** Según PORTER, en su video de ¿Qué es estrategia? plantean que “es encontrar una manera distinta de competir, creando un valor diferente para el cliente”³⁴.
- e. **Estructura organizacional.** El autor Dávila³⁵, en su libro *Teorías organizacionales y administración*, indica que “corresponde a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la distribución formal de los empleos dentro de una empresa”.

³⁴ PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? [video]. YouTube. (01 de enero de 2010) 4:53 minutos. [Consultado: noviembre 2 de 2021]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?time_continue=142&v=0E0e6NqcT0M&feature=emb_logo

³⁵ DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Enfoque crítico, 2ª ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. 317 p. ISBN 9584101609.

- f. **Inversión.** En el libro de Gitman³⁶, titulado Principios de administración financiera, señala que “es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a mediano o largo tiempo”.
- g. **Liderazgo.** Se infiere que *el liderazgo* es una característica de ejercer influencia sobre un grupo determinado, en consecuencia, de alcanzar ciertos propósitos y proyecciones.
- h. **Matriz DOFA.** Es un análisis riguroso de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando a la empresa. Al respecto, el autor Serna, en su libro Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología, plantea que:

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover³⁷.

Por consiguiente, con el método DOFA se encontrarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa Vidrios y Marquetería Imperial SAS, el cual permitirá determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su entorno, y si no, fortalecerá la construcción de estrategias para su desarrollo.

- i. **Misión organizacional.** Es la razón esencial de ser de la organización y de su papel en la sociedad, además de incluir objetivos esenciales del negocio.
- j. **Motivación.** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- k. **Organigrama.** Según Dávila, en su libro Teorías organizacionales y administración, deduce que “es una representación gráfica de una organización, revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad”³⁸.

³⁶ GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 11ª ed. México: Editorial Pearson, 2007. 688 p. ISBN: 978-970-26-10

³⁷ SERNA. Op. Cit., p. 150.

³⁸ DÁVILA. Op. Cit., p. 189.

- l. Precio.** Para Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos del marketing*, expone que “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio”³⁹.
- m. Proceso.** En el libro de Agudelo y Escobar, titulado *Gestión por procesos*, establece que “consiste en transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.”⁴⁰.
- n. Producto.** Se deduce que es cualquier cosa, artefacto u objeto que se puede ofrecer en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.
- o. Promoción.** De acuerdo con Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos del marketing*, plantean que “Promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo”⁴¹.
- p. Trabajo en equipo.** Se manifiesta que el *trabajo en equipo* se realiza por un conjunto de personas que cooperan para obtener un solo resultado en general.
- q. Visión organizacional.** Se afirma que es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.

³⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos del marketing*. 10ª ed. México: Pearson educación, 2013. p. 257. ISBN: 9786073217224

⁴⁰ AGUDELO TOBÓN, Luis y ESCOBAR BOLÍVAR, Jorge. *Gestión por procesos*. 4ª ed. Colombia: Icontec, 2007. 306 p. ISBN 9789589383728.

⁴¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Op. Cit.*, p. 53.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARADIGMA

La investigación se enmarca en el paradigma positivista, pues se considera una realidad objetiva; esto indica que a través de la observación se logra conocer la situación actual de la empresa e identificar sus falencias para la formulación de estrategias.

3.2. ENFOQUE

Es de carácter mixto, dado que se contemplan todos los factores para tener una visión integral de la situación actual de la empresa, derivados de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

3.3. MÉTODO

Tabla 5. Método de investigación.

Objetivo	Actividades
Diagnóstico	Elaborar modelos de recolección de información (encuesta), aplicar y tabular.
Análisis matricial	Elaborar matriz PCI, MEFI, POAM, MEFE, DOFA.
Plan de acción	Elaborar estrategias de solución: tiempo, responsable, recursos etc.

Fuente: elaboración propia.

La formulación del plan de mejoramiento de la empresa Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., consiste esencialmente en la verificación y descripción detallada de las posibles falencias que imposibilitan el buen funcionamiento de los procesos administrativos y el desarrollo de la empresa, además de identificar las debilidades y fortalezas de cada área funcional, así mismo, facilitará la estructuración de estrategias que permitan la efectividad de sus operaciones, minimizar los problemas funcionales y maximizar su productividad.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio utilizado para esta investigación es descriptivo ya que su principal objetivo es identificar los rasgos más relevantes de la empresa a nivel interno y externo, para definir las características y comportamientos de la población fuente

de estudio. Además, se utilizarán herramientas como el muestreo (encuesta) para la recolección de información, seguido de un análisis para obtener resultados concretos que posibiliten la solución de las posibles falencias.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población.

- a. Se tomará la totalidad de los empleados (9) de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.

Tabla 6. Cargos de los colaboradores.

Número	Colaborador
1	Gerente
2	Contador
3	Jefe de producción
4	Cajero
5	Asesor comercial
6	Asesor comercial
7	Operario
8	Operario
9	Operario

Fuente: elaboración propia.

- b. La población objeto de estudio está conformada por 12 clientes potenciales.

Tabla 7. Clientes potenciales.

	Cedula	Nombre	Correo
1	1085274377	Gabriel Camilo Benavides	Gabriel-1578@hotmail.com
2	36950242	Mayra Alejandra Santacruz	alejasantat@hotmail.com
3	36756452	Carol Elisa Hidalgo	Carolhidalgo6@hotmail.com
4	37084869	Jully Natalia Orozco	nathaauzco@gmail.com
5	12753979	Mario Andrés Ibarra	marioibarrao@hotmail.com
6	1085270272	Ana María Cortez	Anamaria38-@hotmail.com
7	1085251883	Diana Lucia Coral	borgvila@yahoo.es
8	12999512	Jaime Enrique Botina	nbjebaju@gmail.com
9	13071816	Gustavo esteban Delgado	gusdelvit@gmail.com
10	1085290516	Angie Gabriela Vallejo	gabyvallejo-1@hotmail.com
11	12749865	Diego Fernando Rosero	diegofalme@gmail.com

12	36951526	Sandra Milena Palta	Milenita-1209@hotmail.com
----	----------	---------------------	---------------------------

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Muestra.

Teniendo en cuenta el tamaño poblacional, no es necesario estructurar una muestra representativa. Por consiguiente, se opta por una investigación tipo censo.

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información es un paso fundamental para la estructuración del presente trabajo, considerando que son recursos esenciales de la investigación, pues permite obtener un análisis detallado de las condiciones de la empresa. Para el presente plan de mejoramiento es necesario estipular tres tipos de fuentes de recolección:

3.6.1. Fuentes Primarias.

Para una exacta y eficaz recolección de información que contribuya al desarrollo de los objetivos propuestos se utilizarán las siguientes fuentes de información:

- a. Observación Directa: se cataloga como punto de partida ya que a través de ella conoceremos las diferentes situaciones que se presentan en la empresa, identificando aspectos importantes para la investigación con el administrador y empleados
- b. Encuestas: se aplicará este instrumento a (9) empleados y (12) clientes potenciales para determinar y analizar el nivel de satisfacción y conocimiento que poseen sobre la empresa.

3.6.2. Fuentes Secundarias.

Como fuentes secundarias se obtendrá información a través de apuntes, libros, tesis relacionadas con el diseño que se realiza y la información que nos proporciona la empresa.

3.6.3. Fuentes Terciarias.

Referencias tomadas de revistas, blog, videos y fuentes de internet.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

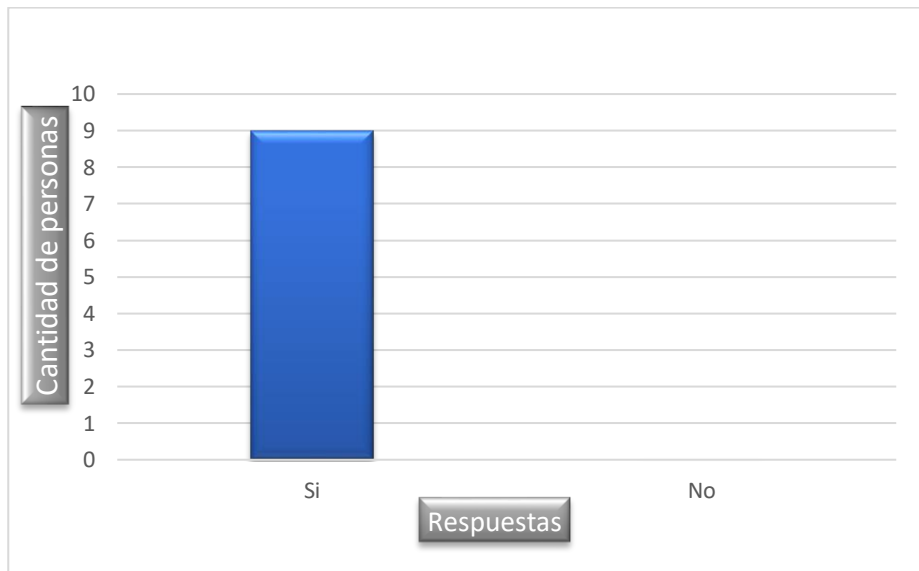
4.1. ENCUESTAS

4.1.1. Encuestas realizadas a los empleados.

Las siguientes gráficas corresponden a la recopilación de información, obtenida de una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., de la cual se adquirió el siguiente resultado.

a. Colaboración

Gráfico 1. Grado de colaboración del equipo de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área? El 100% de los colaboradores reconocen una fuerte cooperación por parte de su equipo de trabajo. Uno de los mayores factores que contribuyen al éxito de las organizaciones es el trabajo en equipo, pues incentiva la efectividad e impacta considerablemente los niveles de motivación, productividad y sana relación especialmente cuando los equipos trabajan de forma presencial.

Gráfico 2. Ambiente laboral.

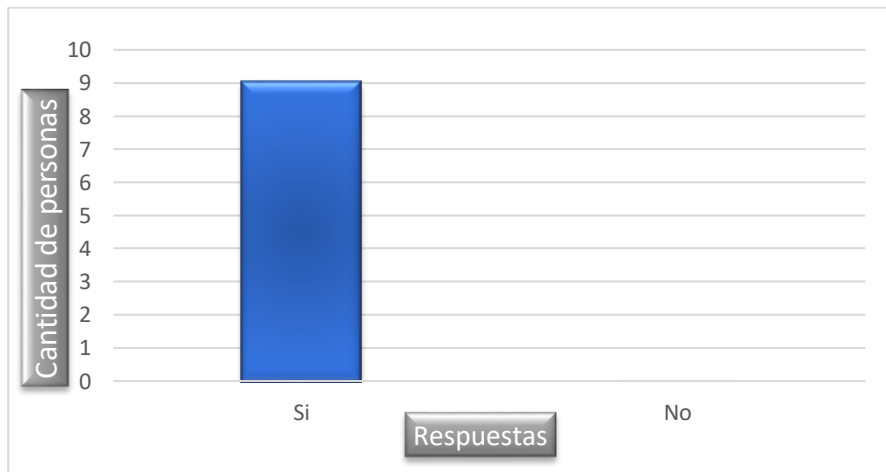


Fuente: elaboración propia.

¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo? En Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., el 100% de los encuestados afirma que existe un buen ambiente de trabajo. Una de las ventajas de las estrategias empresariales en términos de resultados, es aquella donde se fusionan la colaboración con buenos ambientes de trabajo. Esta fórmula, tiene como resultado la complacencia laboral, que a su vez lleva a que se maximicen los resultados, la eficiencia y el compromiso por parte de los colaboradores.

b. Comunicación

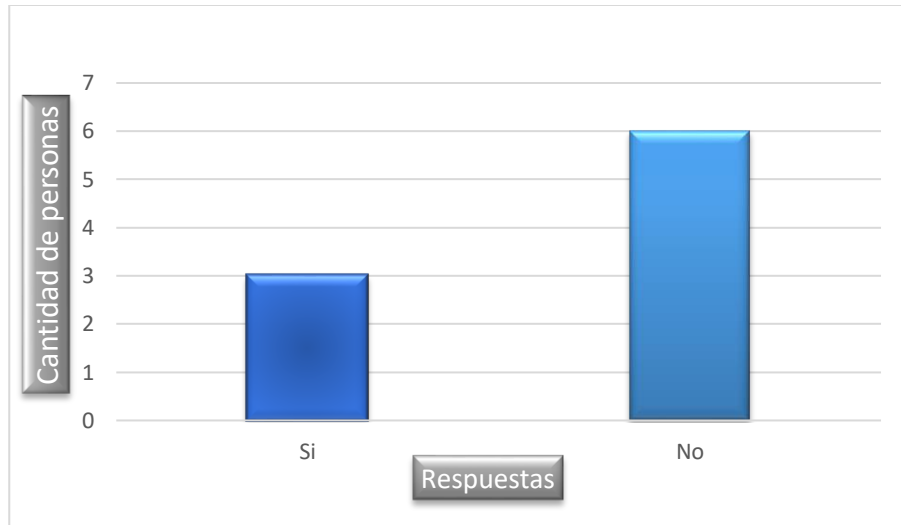
Gráfico 3. Información sobre el área de trabajo y la empresa.



Fuente: elaboración propia.

¿ Al unirme a la compañía, recibí suficiente información sobre el área de trabajo y la empresa? Se analiza que el 100% de los colaboradores recibieron información concerniente a su área de trabajo y la empresa. Este proceso es de vital importancia para facilitar la adaptación laboral y del entorno, teniendo en cuenta que, al conocer su área de trabajo y la empresa, mejora la adaptación y afianza nuevos conocimientos para el buen desarrollo de sus funciones.

Gráfico 4. Comunicación organizacional y evolución de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

¿ Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? Alrededor del 33% de los colaboradores confirman que reciben constante información concerniente a su área de trabajo y la empresa, el 67% manifiesta no tener acceso a esa información. La comunicación interna es un factor significativo para el direccionamiento, considerando que conecta al talento humano con los propósitos, logros y requerimientos de esta, por consiguiente, es de vital importancia familiarizar al equipo de trabajo con la realidad de la empresa.

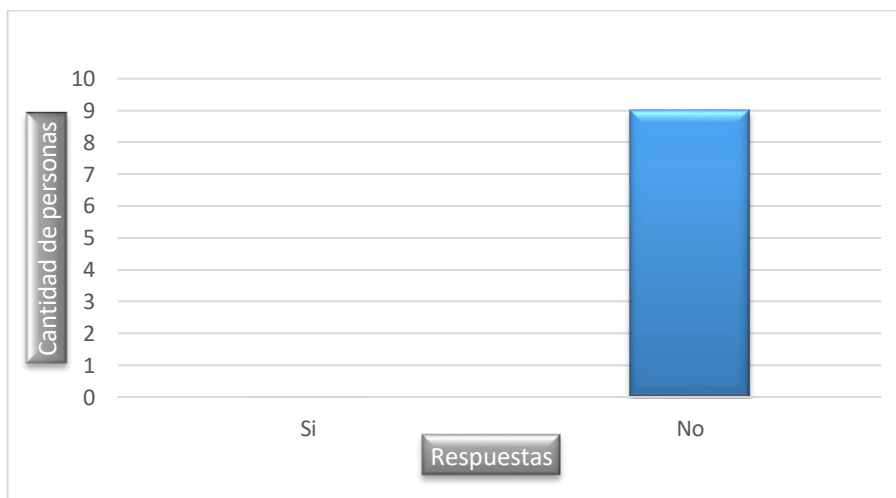
Gráfico 5. Grado de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

¿Conozco la misión, visión y objetivos de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? Se deduce que el 100% de los colaboradores desconocen la Misión, Visión y objetivos de la empresa. La misión, visión y los objetivos definen los cimientos de la organización, el ¿por qué? y ¿para qué? existen Vidrios y Marquetería S.A.S., en el mercado. Además, en referencia a estas, se trazan las líneas de actuación, su ideología, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

Gráfico 6. Conocimiento del organigrama, manual de procedimientos y de funciones.

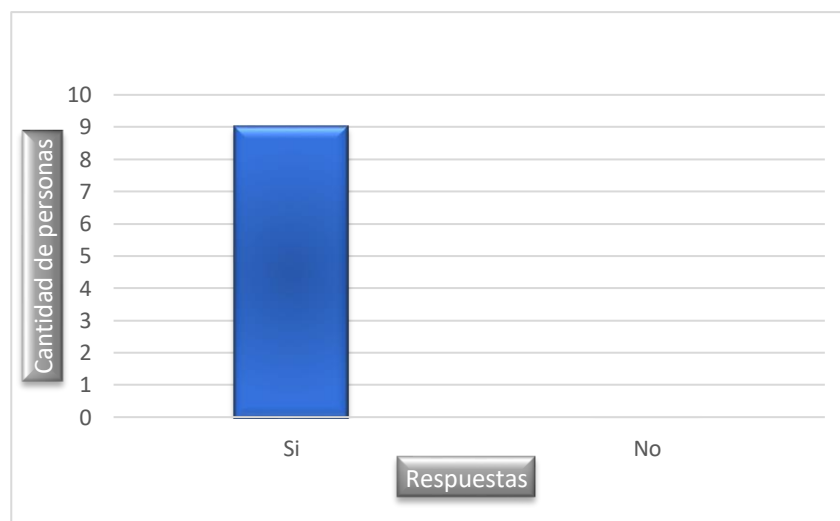


Fuente: elaboración propia.

¿Conozco el organigrama, manual de procedimientos y de funciones? De acuerdo con esta pregunta, el 100% de la organización desconoce el organigrama, manual de procedimientos y de funciones. Estos tres componentes son importantes para el desarrollo organizacional y estructural de la empresa, dado que facilitan la comprensión de la responsabilidad de cada cargo, los procesos que se deben realizar, los indicadores de evaluación y el perfil de cada colaborador.

c. Condiciones de trabajo

Gráfico 7. Disponibilidad de los materiales y recursos para realizar las actividades diarias.



Fuente: elaboración propia.

¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo? Se evidencia que el 100% de los colaboradores cuentan con los materiales, herramientas y recursos necesarios para realizar sus funciones diarias. Esto es un punto a favor, considerando que incide positivamente en la productividad y efectividad en el cumplimiento de las funciones.

Gráfico 8. Condición de espacio, ruido, temperatura e iluminación.



Fuente: elaboración propia.

¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad? El 100% de los colaboradores señalan que no cuentan con las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación para desempeñar su trabajo con normalidad. Es necesario la evaluación de las condiciones del entorno de trabajo, teniendo en cuenta que pueden afectar la salud de su personal de manera progresiva, generando efectos a largo plazo.

d. Formación

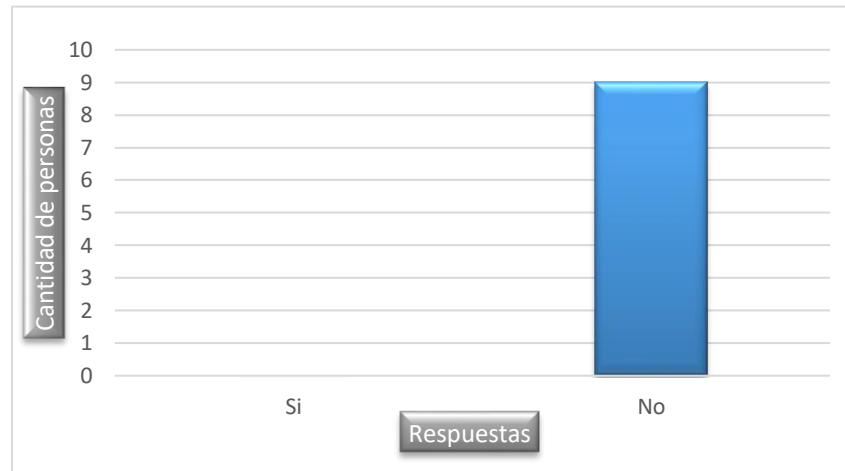
Gráfico 9. Posibilidad de ascenso en Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.



Fuente: elaboración propia.

¿Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender de puesto en Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? Se observa que el 100% de los colaboradores concuerdan en no tener posibilidades de ascender en la empresa. En un mercado tan competitivo como el actual, las empresas deben estipular una política que busque promover a sus colaboradores, con el fin de retener y captar el capital humano de su organización.

Gráfico 10. Formación laboral.

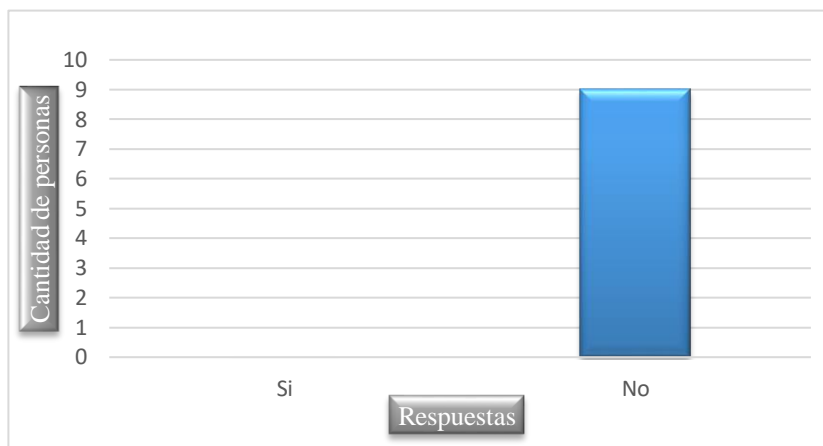


Fuente: elaboración propia.

¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo? Evidentemente el 100% de los colaboradores no recibe formación para actualizar sus conocimientos. La formación del personal potencia la calidad de los servicios, aumenta la productividad, aporta desarrollo e incentiva la satisfacción, Además repercute en la motivación de los colaboradores. Por otra parte, un plan de formación mejora la imagen de la marca y el prestigio de la empresa, pues resulta más atractiva tanto para sus propios colaboradores como para sus clientes.

e. Satisfacción en el puesto de trabajo

Gráfico 11. Reconocimiento y valoración

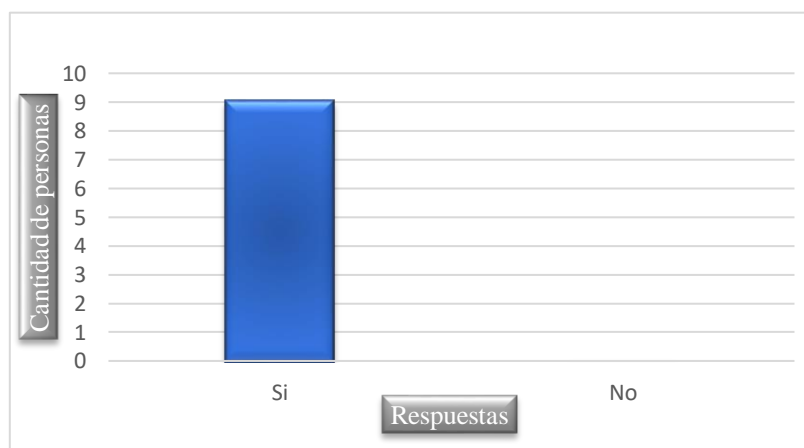


Fuente: elaboración propia.

¿Mi trabajo es reconocido y valorado? Se deduce que el 100% de los colaboradores no reciben reconocimiento y valoración por realizar bien sus labores. El reconocimiento es un componente de gestión que fortalece la relación de la empresa con los colaboradores, gracias a que origina cambios positivos al interior de la organización. Cuando se incentiva a una persona efectiva, se refuerzan los comportamientos que la organización desea extender.

f. Orientación al Cliente

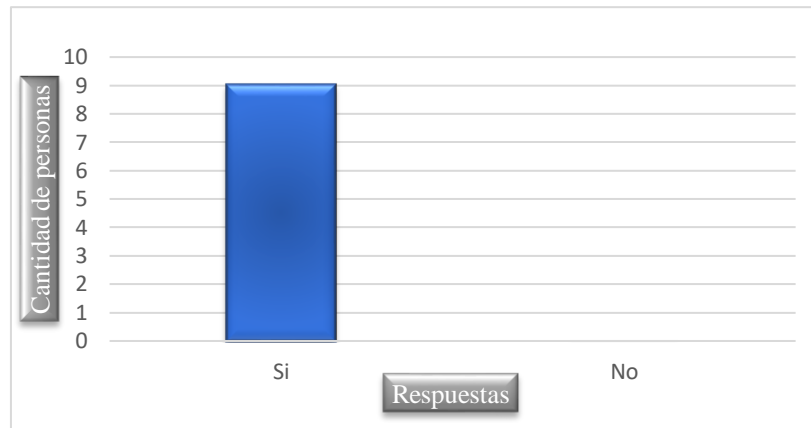
Gráfico 12. Esfuerzo extra para satisfacer al cliente.



Fuente: elaboración propia.

¿Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer al cliente? El 100% de los colaboradores se esfuerza más de lo requerido para satisfacer a los clientes. Esforzarse por satisfacer y prestar el mejor servicio, demuestra el compromiso e interés por parte de los colaboradores al crecimiento de la empresa y la pasión por su área de trabajo.

Gráfico 13. Recomendación del portafolio de servicios a familiares y amigos.

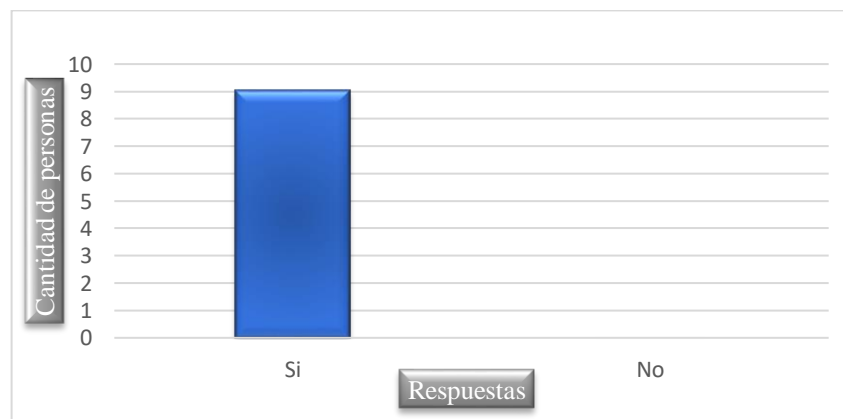


Fuente: elaboración propia.

¿He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? Se afirma que el 100% de los colaboradores recomiendan el portafolio de servicios a familiares y amigos. Esto es realmente importante, dado que el cliente interno (colaboradores) ayuda a incrementar las referencias de boca a boca positivas, generando más clientes.

g. Preguntas generales

Gráfico 14. Satisfacción laboral.



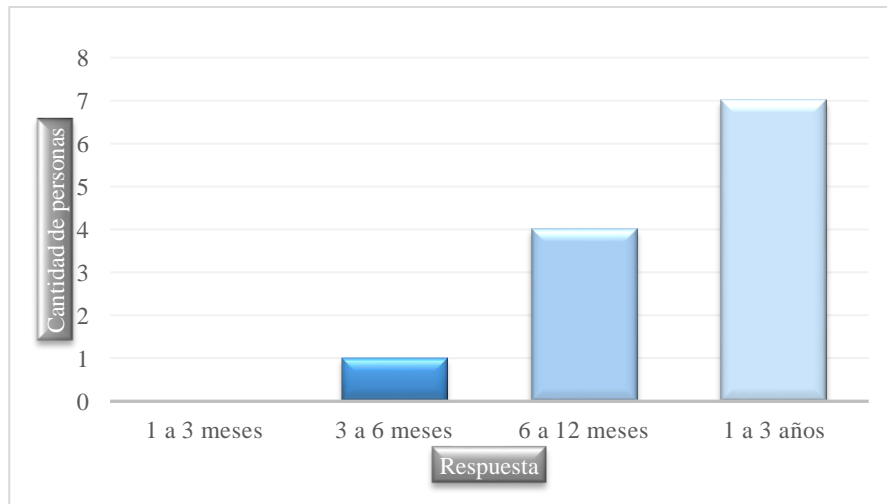
Fuente: elaboración propia.

¿Pienso que Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí? El 100% de los colaboradores afirman que la empresa es un buen lugar para trabajar y les gustaría continuar vinculados a ella. Crear lazos con los trabajadores es un factor importante que logra repercutir en la motivación y el bienestar del colaborador, además de asegurar la permanencia en la empresa.

4.1.2. Encuestas realizadas a clientes potenciales.

Las siguientes gráficas corresponden a la recopilación de información, obtenida de una encuesta realizada a los clientes más representativos de la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.

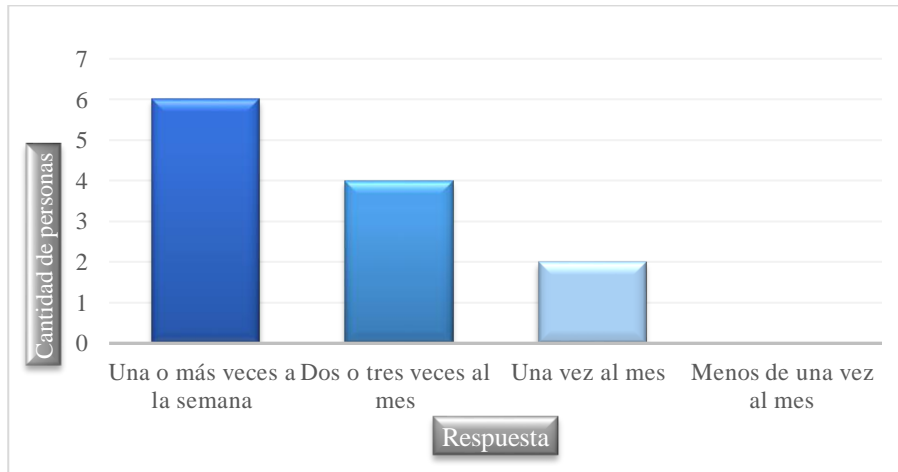
Gráfico 15. Tiempo de utilización de los productos o servicios.



Fuente: elaboración propia.

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos o servicios de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? El 58% de los clientes confirmaron que llevan más de un año como clientes de la empresa, el 33 % de 6 a 12 meses y el 8% de 3 a 6 meses. La importancia de fidelizar el cliente va más allá del simple hecho de retenerlos, por lo cual se busca crear y mantener una conexión que familiarice al cliente con la empresa. Por tal motivo, es oportuno implementar un programa de fidelización, pues no solo ayudará a satisfacer al cliente, sino también permitirá reorientar el negocio según sus necesidades.

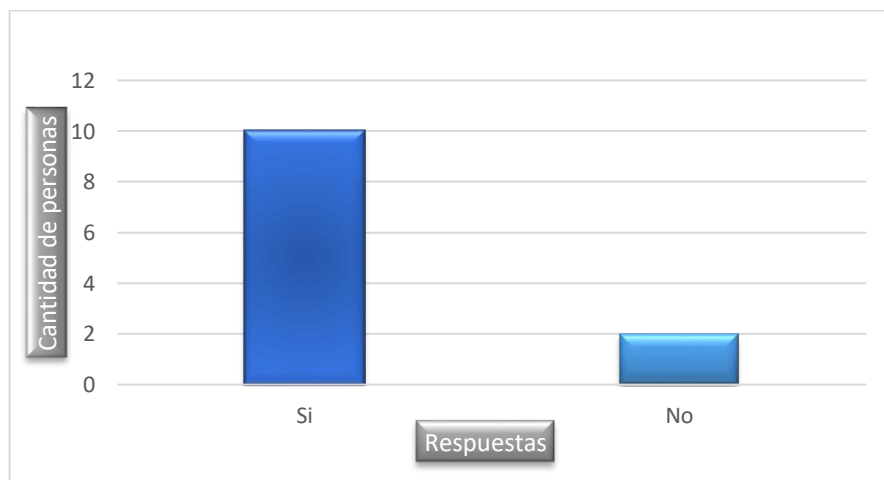
Gráfico 16. Frecuencia de requerimiento de los servicios o productos.



Fuente: elaboración propia.

¿Con qué frecuencia requiere de los servicios o productos de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? Se deduce que el 50% de los clientes requieren una o más veces de los productos o servicios de la empresa, el 33 % de 2 a 3 veces al mes y el 17% una vez al mes. Hacer que los clientes regresen es más importante que conseguir nuevos clientes, puesto que es menos costoso y requiere de un menor esfuerzo que captar uno nuevo. Los clientes que vuelven se convierten en clientes frecuentes y, en consecuencia, suelen ser los que más compran y recomiendan a otros posibles consumidores.

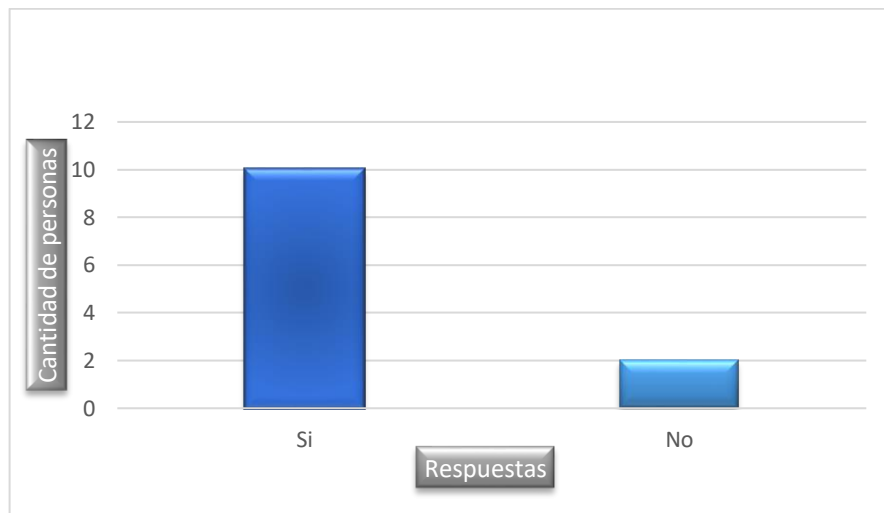
Gráfico 17. Nivel de satisfacción de producto y servicios.



Fuente: elaboración propia.

¿Está satisfecho con los productos o servicios ofrecido por la empresa? Alrededor del 83% de los clientes se sienten satisfechos con los productos ofrecidos por la empresa y el 17% se sienten insatisfechos. La satisfacción del cliente ayuda a conocer cómo los productos o servicios de la empresa cumplen con sus expectativas, pues es de vital importancia su satisfacción para generar una mejor acogida y fidelización. Por otra parte, es un elemento que permitirá diferenciarse de la competencia.

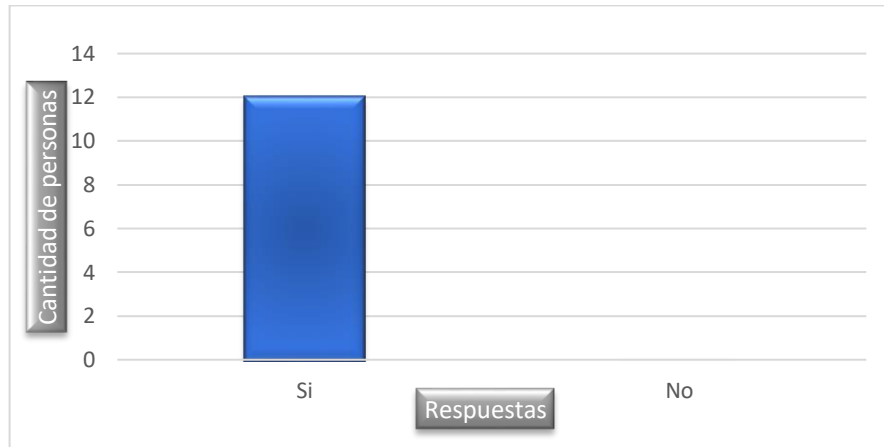
Gráfico 18. Tiempo estimado.



Fuente: elaboración propia.

¿La prestación de servicios se realizó en el tiempo estimado? El 83% de los clientes concuerdan en que los servicios realizados por la empresa se cumplieron en los tiempos estimados y el 17% no está satisfecho con el tiempo de entrega. Cumplir los plazos de tiempo pactados es parte esencial de la credibilidad de una organización, puesto que es un signo distintivo de responsabilidad frente a la competencia. La entrega a tiempo requiere del compromiso de todo el equipo de trabajo para conseguir el resultado esperado en el proceso de logística del producto o servicio prestado.

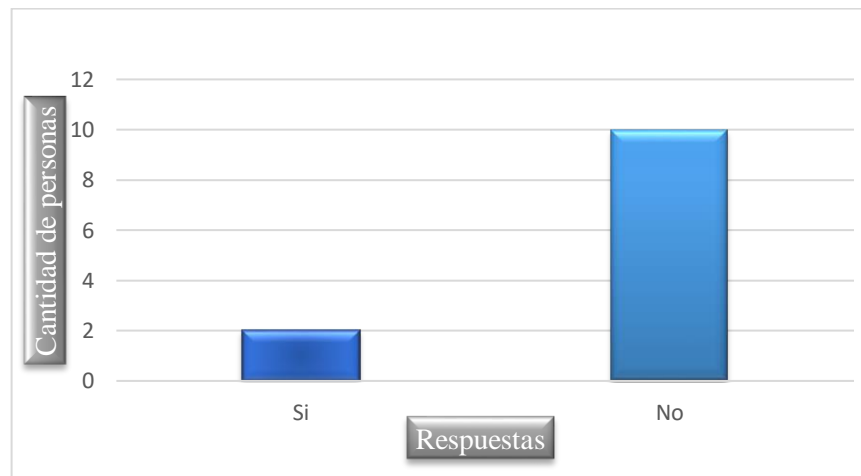
Gráfico 19. Condiciones de entrega del producto.



Fuente: elaboración propia.

¿Los productos fueron entregados en buenas condiciones? El 100% está satisfecho con las condiciones en que llegaron sus productos. La importancia de las condiciones en que llega un producto es trascendental para causar una buena impresión de la calidad y condiciones del producto adquirido.

Gráfico 20. Sistema de peticiones, quejas o reclamos.

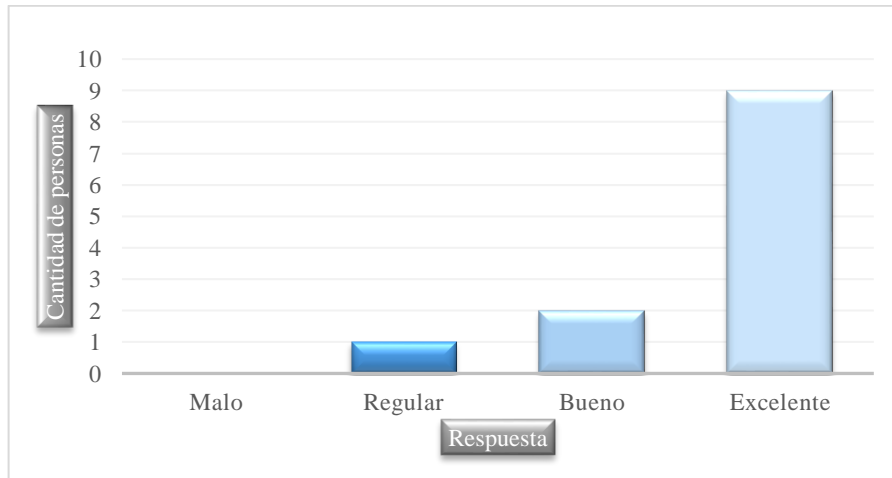


Fuente: elaboración propia.

¿La empresa le brinda la oportunidad de dar a conocer sus peticiones, quejas o reclamos? El 17% de los clientes manifiestan que la empresa brinda la oportunidad de dar a conocer sus peticiones, quejas o reclamos, el 83% desconoce que la empresa brinde ese sistema. El proceso de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) es una herramienta que permite a la empresa percatarse de las distintas inquietudes y manifestaciones de los clientes con el motivo de fortalecer

el servicio ofrecido, mejorar la imagen, facilitar la comunicación, satisfacer al cliente y continuar en el camino hacia el crecimiento.

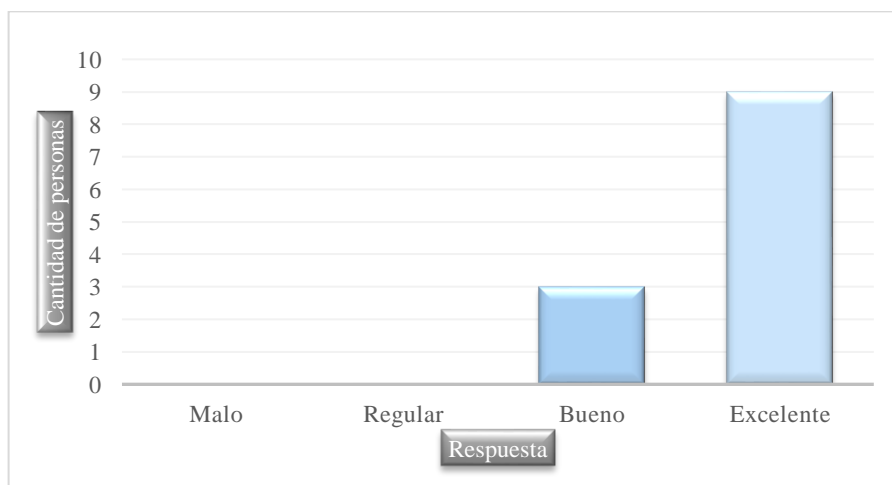
Gráfico 21. Profesionalidad.



Fuente: elaboración propia.

¿Nivel de profesionalidad? Alrededor del 75% de los clientes califican como excelente el profesionalismo de los colaboradores, el 17 % piensa que es bueno y el 8% manifiesta que es regular. Esto nos permite establecer estrategias para mejorar la atención y prestación de los servicios ofrecidos, además retroalimentar al equipo de trabajo en cuestiones de actitud, amabilidad, comunicación verbal y no verbal, puesto que son clave para asegurar un buen servicio.

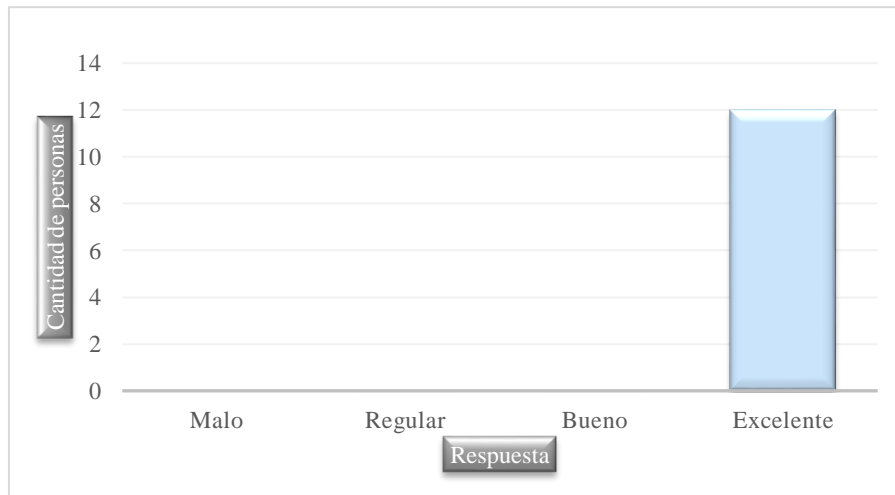
Gráfico 22. Calidad.



Fuente: elaboración propia.

¿Calidad de los productos? Alrededor del 75% de los clientes manifiesta que es excelente la calidad de los productos y el 25% que es buena. La calidad de los productos es de gran importancia en el mundo de los negocios, puesto que es un pilar fundamental en relación con la satisfacción y la lealtad hacia la marca, distanciándose del resto de la competencia.

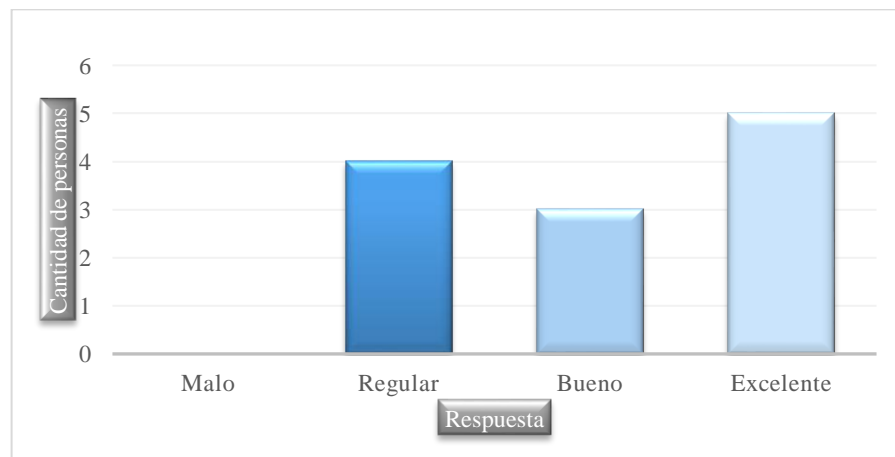
Gráfico 23. Calidad - precio.



Fuente: elaboración propia.

¿Relación calidad- precio? El 100% de los clientes califican como excelente la relación que hay entre calidad y precio. En algunas ocasiones el precio influye demasiado en el momento de llevar a cabo una compra, pero si este se complementa por su calidad, el cliente no dudara en adquirir el producto.

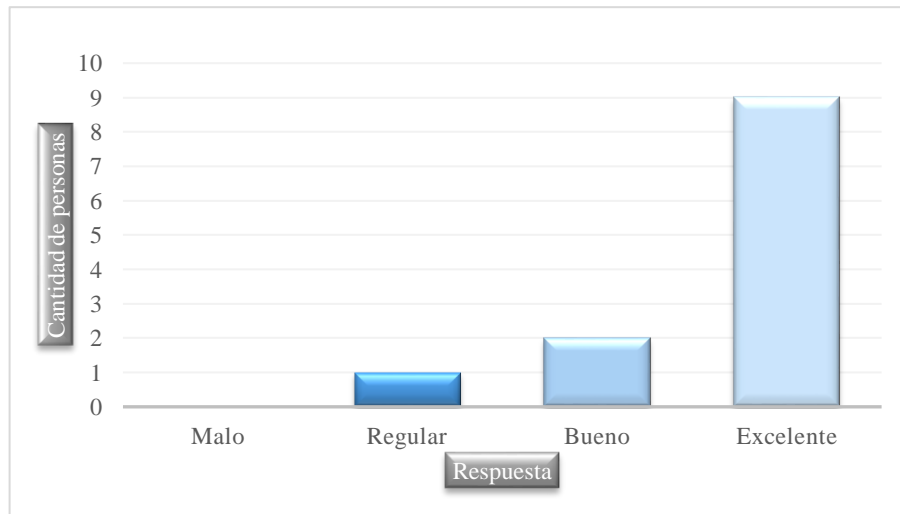
Gráfico 24. Instalaciones.



Fuente: elaboración propia.

¿Instalaciones de la empresa? Se observa que el 42% de los clientes calificaron como excelentes las instalaciones de la empresa, el 25% buena y el 33% regular. Un factor que no suele recibir mucha importancia por parte de las directivas son las instalaciones, pero en el cliente tiene una influencia innegable, dado que unas instalaciones cuidadas y de diseño moderno, resultará más atractivo para ellos.

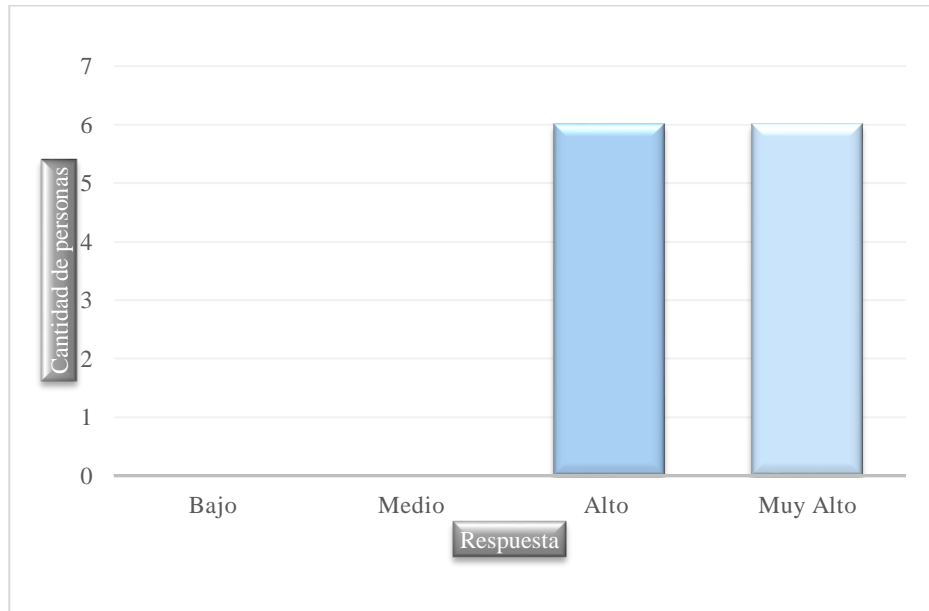
Gráfico 25. Recomendación de productos y servicios.



Fuente: elaboración propia.

¿Cuándo un amigo, familiar o colega le pregunté por el servicio, como lo calificaría? Alrededor del 75% de los clientes califican como excelente el servicio ofrecido por la empresa cuando un amigo o familiar preguntan por él, por otra parte, el 17 % piensa que es bueno y el 8% manifiesta que es regular. Satisfacer al cliente en su totalidad es muy importante, pues es necesario tener en cuenta que su recomendación y fidelización permitirá mantenerse y abrir nuevas puertas en el mercado.

Gráfico 26. Satisfacción general.



Fuente: elaboración propia.

¿Cuál es su grado de satisfacción general con Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.? El 50% de los clientes calificaron que sienten una satisfacción muy alta con la empresa y el 50 % restante consideran que es alta. Lograr alcanzar un alto nivel de satisfacción, permite deducir que los clientes se sientan a gusto con la atención, calidad, valor de los productos y servicios, entre otros.

4.2. ANÁLISIS MATRICIAL

Para la elaboración de la fase de direccionamiento estratégico, es necesario realizar un diagnóstico, con motivo de revisar la situación actual de la empresa y determinar las posibles vías de evolución de esta.

4.2.1. Análisis interno.

4.2.1.1. PCI (perfil de capacidad interna).

Esta herramienta permite hacer un diagnóstico interno de la empresa, evaluando diferentes factores que afectan y potencian su desarrollo, a partir de los siguientes ítems:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad en talento humano.

El PCI se valora, de acuerdo con una escala de impacto alto (A), medio (M) y bajo (B), además, se simboliza gráficamente mediante la calificación (A, M, B).

Tabla 8. Diagnóstico interno PCI – capacidad directiva.

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Orientación empresarial.					M			M	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.				A			A		
Agresividad para enfrentar la competencia.				A			A		
Sistemas de control.				A			A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 9. Diagnóstico interno PCI – capacidad competitiva.

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Lealtad y satisfacción del cliente.		M					A		
Bajos costos de distribución y ventas.		M						M	
Portafolio de productos.		M					A		
Programas de posventa.				A			A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 10. Diagnóstico interno PCI – capacidad financiera.

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad para competir con precios.	A						A		
Capacidad para satisfacer la demanda.	A							M	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 11. Diagnóstico interno PCI – capacidad tecnológica.

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de innovación.			A				A		
Valor agregado al producto.				A			A		
Nivel tecnológico.					M		A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 12. Diagnóstico interno PCI – Capacidad de talento humano.

Capacidad de talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia técnica.	A						A		
Motivación de los colaboradores.			B				A		
Nivel de remuneración.	A							M	
Evaluación de riesgos.				A			A		
Capacitación de colaboradores.						B	A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

4.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Esta herramienta determina los factores internos a reforzar para alcanzar la efectividad. Se pondera de acuerdo con dos elementos.

- **Peso:** se valora de acuerdo con la importancia que tiene cada factor en la industria, este oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia).
- **El Rating:** se estima según el esfuerzo de la empresa. Va desde 4 a 1, en donde cada valor significa:
 - 1- Gran debilidad.
 - 2- Debilidad menor.
 - 3- Fuerza menor.
 - 4- Gran fortaleza.

Tabla 13. Matriz MEFI.

Variables	Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.		
	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Lealtad y satisfacción del cliente.	0,07	4	0,28
Portafolio de productos.	0,06	4	0,24
Habilidad para competir con precios.	0,07	4	0,28
Capacidad para satisfacer la demanda.	0,06	3	0,18
Capacidad de innovación.	0,07	3	0,21
Experiencia técnica.	0,06	4	0,24
Motivación de los colaboradores.	0,07	3	0,21
Nivel de remuneración.	0,05	3	0,15
Subtotal			1,79
Debilidades			
Orientación empresarial.	0,06	1	0,06
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	0,07	1	0,07
Agresividad para enfrentar la competencia.	0,05	2	0,1
Sistemas de control.	0,05	1	0,05
Programas de posventa.	0,06	1	0,06
Valor agregado al producto.	0,06	1	0,06
Capacitación de colaboradores.	0,07	1	0,07
Nivel tecnológico.	0,07	2	0,14
Subtotal			0,61
Total	1		2,40

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con MEFI, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,86 contra 0,61 de las debilidades, esto quiere decir, que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. No obstante, el valor total estuvo por debajo de 2,5, demostrando que la empresa es débil en su conjunto del factor interno. Por tal razón, es importante implementar estrategias que permitan elevar factores como:

- Orientación empresarial.
- Habilidad para responder a la tecnología cambiante.
- Programas de posventa.
- Capacitación de colaboradores.
- Valor agregado al producto.

4.2.3. Análisis externo.

4.2.3.1. POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del medio).

Esta herramienta permite determinar si los factores del entorno son una oportunidad o amenaza para la empresa, a partir de los siguientes ítems:

- Factores tecnológicos.
- Factores económicos.
- Factores políticos.
- Factores geográficos.
- Factores sociales.

El POAM se valora, de acuerdo con una escala de impacto alto (A), medio (M) y bajo (B), además, se simboliza gráficamente mediante la calificación (A, M, B).

Tabla 14. Diagnóstico externo POAM – factores tecnológicos.

Factores tecnológicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones.	A						A		
Globalización de la información.	A						A		
Velocidad en el desarrollo tecnológico.				A			A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 15. Diagnóstico externo POAM – factores políticos.

Factores políticos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Inversión para el desarrollo regional.	A						A		
Falta de mecanismos para combatir la informalidad.					M			M	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 16. Diagnóstico externo POAM – factores económicos.

Factores económicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Apertura económica.	A						A		
Tarifas e impuestos.				A			A		
Cierre de la frontera.					M			M	
Aumento del sector de la construcción en la ciudad.	A						A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 17. Diagnóstico externo POAM – factores geográficos.

Factores geográficos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Entorno.	A						A		
Vías de accesos al departamento.				A			A		
Ciudad fronteriza.	A						A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

Tabla 18. Diagnóstico externo POAM – factores sociales.

Factores sociales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Alta tasa de desempleo.				A			A		
Programas de potencialización empresarial.	A						A		
Apoyo de la Cámara de Comercio de Pasto.	A						A		

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

4.2.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Esta herramienta determina los factores externos a reforzar, para alcanzar la efectividad. Se pondera de acuerdo con dos elementos.

- Peso: se valora de acuerdo con la importancia que tiene cada factor en la industria, este oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia).
- El Rating: se estima según el esfuerzo de la empresa. Va desde 4 a 1, en donde cada valor significa:
 - 1- Gran debilidad.
 - 2- Debilidad menor.
 - 3- Fuerza menor.
 - 4- Gran fortaleza.

Tabla 19. Matriz MEFE.

Variable	Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.		
	Peso	Calificación	ponderado
Oportunidades			
Telecomunicaciones.	0,08	3	0,24
Globalización de la información.	0,07	4	0,28
Inversión para el desarrollo regional.	0,07	4	0,28
Aumento del sector de la construcción en la ciudad.	0,08	4	0,32
Entorno.	0,07	4	0,28
Ciudad fronteriza.	0,07	4	0,28
Programas de potencialización empresarial.	0,07	4	0,28
Apoyo de la Cámara de Comercio de Pasto.	0,07	3	0,21
Subtotal			2,17
Amenazas			
Velocidad en el desarrollo tecnológico.	0,07	1	0,07
Falta de mecanismos para combatir la informalidad.	0,07	1	0,07
Tarifas e impuestos.	0,07	2	0,14
Cierre de la frontera.	0,07	1	0,07
Vías de accesos al departamento.	0,07	2	0,14
Alta tasa de desempleo.	0,07	1	0,07
Subtotal			0,56
Total	1		2,73

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con MEFE, las oportunidades son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,17 contra 0,56 de las amenazas, esto quiere decir, que la empresa tiene más oportunidades que amenazas.

Además, el valor total estuvo por encima de 2,5, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización. Por tal motivo, es importante aprovechar las oportunidades presentadas, no obstante, es fundamental contrarrestar y plantear estrategias para minimizar posibles impactos de las amenazas.

Entre las amenazas a evaluar están:

- Velocidad en el desarrollo tecnológico.
- Falta de mecanismos para combatir la informalidad.
- Tarifas e impuestos.
- Cierre de la frontera.
- Vías de accesos al departamento.
- Alta tasa de desempleo

4.2.5. Matriz de perfil competitivo.

Esta herramienta determina los factores de competitividad a reforzar, para alcanzar la efectividad. Se pondera de acuerdo con dos elementos.

- Peso: se valora de acuerdo con la importancia que tiene cada factor en la industria, este oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia).
- El Rating: se estima según el esfuerzo de la empresa. Va desde 4 a 1, en donde cada valor significa:
 - 1- Gran debilidad.
 - 2- Debilidad menor.
 - 3- Fuerza menor.
 - 4- Gran fortaleza.

Tabla 20. Matriz MPC.

Variable	Peso	Vidrios y Marquetería Imperial		Ferro Vidrios		Vidrios gama	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Calidad del producto.	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Servicio al cliente.	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Variedad del producto.	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Competitividad del precio.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Promoción de productos.	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Publicidad.	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Ubicación.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Investigación y desarrollo.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Total	1		3		3,1		2,9

Fuente: Elaboración propia.

De cada empresa postulada, la MPC proyecta que Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., se posiciona en el segundo lugar, con un ponderado de 3, dejándola por debajo de la empresa Ferro Vidrios que obtuvo el mayor puntaje y la posicionó como la empresa más fuerte en términos competitivos.

Por otra parte, la MPC permite analizar y verificar, que los factores de publicidad, promoción de productos e investigación y desarrollo, son los que menos calificación obtuvieron. Así que es recomendable realizar estrategias que permitan desarrollar y potenciar estos ítems, para que la empresa los lleve al nivel más alto de excelencia y logre postularse como la empresa más fuerte en competitividad.

4.2.6. Análisis DOFA.

Con base al análisis PCI, MEFI y POAM, MEFE y MPC se realiza una agrupación de factores claves para su evaluación, pues de esta manera permitirá conocer la situación de la empresa en sus diferentes áreas.

4.2.6.1. Matriz DOFA.

Tabla 21. Ponderado.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad y satisfacción del cliente. 2. Bajos costos de distribución y ventas. 3. Portafolio de productos. 4. Habilidad para competir con precios. 5. Capacidad para satisfacer la demanda. 6. Capacidad de innovación. 7. Experiencia técnica. 8. Motivación de los colaboradores. 9. Nivel de remuneración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación empresarial. 2. Habilidad para responder a la tecnología cambiante. 3. Agresividad para enfrentar la competencia. 4. Sistemas de control. 5. Programas de posventa. 6. Valor agregado al producto. 7. Nivel tecnológico. 8. Evaluación de riesgos. 9. Capacitación de colaboradores.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Telecomunicaciones. 2. Globalización de la información. 3. Inversión para el desarrollo regional. 4. Apertura económica. 5. Aumento del sector de la construcción en la ciudad. 6. Entorno. 7. Ciudad fronteriza. 8. Programas de potencialización empresarial. Apoyo de la Cámara de Comercio de Pasto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad en el desarrollo tecnológico. 2. Falta de mecanismos para combatir la informalidad. 3. Tarifas e impuestos. 4. Cierre de la frontera. 5. Vías de accesos al departamento. 6. Alta tasa de desempleo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Matriz de DOFA.

Matriz DOFA	Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad y satisfacción del cliente. 2. Bajos costos de distribución y ventas. 3. Portafolio de productos. 4. Habilidad para competir con precios. 5. Capacidad para satisfacer la demanda. 6. Capacidad de innovación. 7. Experiencia técnica. 8. Motivación de los colaboradores. 9. Nivel de remuneración
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Telecomunicaciones. 2. Globalización de la información. 3. Inversión para el desarrollo regional. 4. Apertura económica. 5. Aumento del sector de la construcción en la ciudad. 6. Entorno. 7. Ciudad fronteriza. 8. Programas de potencialización empresarial. 9. Apoyo de la Cámara de Comercio de Pasto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de transformación digital en los procesos internos de la organización. 2. Innovación en los servicios a través del uso de tecnologías de la información y la comunicación. 3. Crear plan de capacitación con el apoyo de la Cámara de comercio de Pasto y el SENA 4. Participar en licitaciones para contratar con entidades públicas y privadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar los procedimientos de la entidad. 2. Crear canales de comunicación internos y externos. 3. Crear imagen corporativa de la empresa. 4. Crear un área de gestión de proyectos. 5. Implementar un sistema de peticiones, quejas y reclamos (PQR)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad en el desarrollo tecnológico. 2. Falta de mecanismos para combatir la informalidad 3. Tarifas e impuestos. 4. Cierre de la frontera. 5. Vías de accesos al departamento. 6. Alta tasa de desempleo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar programas de fidelización con los clientes. 2. Preparar estrategias de mercadeo para impulsar las ventas. 3. Programa de evaluación de desempeño al personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y realizar programas para el desarrollo del recurso humano. 2. Crear sistemas de control y seguimiento. 3. Crear valor agregado a los servicios. 4. Diversificar los servicios de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2010)

La matriz DOFA, facilitó el proceso de conocer a la empresa de manera interna y externa, además, permitió tener un preámbulo claro y preciso sobre los puntos a intervenir y los cambios que la empresa requiere para su mejoramiento.

Estas estrategias se sintetizan en 7 ejes mencionados a continuación:

- Direccionamiento estratégico.
- Desarrollo del talento humano y evaluación de desempeño.
- Cultura y clima organizacional.
- Transformación digital.
- Estrategias de producto.
- Mercadeo, ventas y publicidad.
- Fidelización clientes.

Estos ejes permitirán estructurar el plan de acción, el cual se describe para su comprensión mediante una tabla en donde se estipula la estrategia, la meta, la actividad, el porcentaje de realización, los tiempos estipulados, los recursos y responsables para la ejecución o realización de cada estrategia.

Es importante mencionar que, en la actualidad es transcendental fomentar el cambio continuo en las organizaciones, debido al alto nivel competitivo y al crecimiento en el mercado. Al respecto, Barroso y Delgado en su artículo denominado gestión del cambio organizacional a través de proyectos, advierten que:

Son muchos y rápidos los cambios que ocurren a nivel mundial, los que elevan el nivel de incertidumbre y la competencia de los mercados, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No es posible quedarse observando sin hacer nada, sino por el contrario, se impone la realización de cambios organizacionales que permitan la adaptación a este medio tan dinámico.⁴²

Es por esta razón, que fomentar una cultura del cambio en las organizaciones es tan importante para que los colaboradores no sólo sobrelleven el cambio, sino que también comprendan su necesidad, aprendan a identificar sus beneficios, se anticipen a las dificultades y tengan seguridad en la toma de decisiones, siendo aquí donde reside la importancia y el complemento del diagnóstico de la matriz DOFA.

⁴² BARROSO RODRÍGUEZ, Gloria y DELGADO FERNÁNDEZ, Mercedes. Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. En: *Revista de Ingeniería Industrial* [en línea]. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2007, vol. 28, nro. 1. p. 42-47 [Consultado: 1 de marzo de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>. ISSN: 0258-5960.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La formulación de la misión, visión, objetivos, políticas y valores permite orientar a los colaboradores en la finalidad y el propósito de la empresa, así como también, tener referencia de las responsabilidades específicas y los lineamientos que apuntan a la perdurabilidad y crecimiento de esta. A continuación, se estipula la misión, visión, objetivos, políticas y valores, los cuales están redactados en primera persona, con el objetivo de que la empresa se apropie y los articule como parte de su direccionamiento estratégico.

5.1. MISIÓN

Somos una empresa nariñense con gran trayectoria en el mercado, dedicada a la venta de productos, diseños, fabricación e instalación de trabajos en vidrios y marquetería. Contamos con un talento humano calificado y orientado a satisfacer las necesidades y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, con productos y servicios de calidad, a precios competitivos.

5.2. VISIÓN

En el año 2025 seremos reconocidos como la empresa líder en productos de vidrios y marquetería, posicionándonos en el mercado local y expandiéndonos al departamental, a través de un desarrollo integral.

5.3. OBJETIVOS

La empresa Vidrios y Marquetería Imperial SAS, distribuye productos de alta calidad, buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, es por eso, que establece unos objetivos de calidad y generales para complementar su servicio.

5.3.1. Objetivos de calidad.

- Dar una respuesta ágil y oportuna a las solicitudes de nuestros clientes.
- Establecemos una óptima comunicación con nuestros clientes, con el fin de solucionar sus requerimientos y disminuir quejas y reclamos.
- Garantizamos una atención personalizada y amable, que conquiste e impacte en tu experiencia de compra.

- Entregamos oportunamente los productos comercializados y en óptimas condiciones.
- Articulamos e implementamos estrategias de bienestar y salud en el trabajo, que permiten el desarrollo integral de nuestros colaboradores.

5.3.2. Objetivos generales.

- Ser líderes en el mercado de la comercialización de vidrios y marquería.
- Generamos y preservamos en la empresa, una cultura de servicio con altos estándares de calidad.
- Velamos por el desarrollo permanente de nuestros colaboradores y un excelente clima laboral.

5.4. POLÍTICAS

Los criterios de nuestra política están encaminadas a la satisfacción de nuestros clientes, y la mejora continua, por ello nos comprometemos a:

- Transmitir credibilidad y confianza a nuestros clientes durante la prestación de los servicios.
- Ofrecer un servicio profesional, basado en la comunicación asertiva y un asesoramiento continuo.
- Mejorar continuamente la efectividad de los procesos y la calidad en general.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

5.5. VALORES

Entre los valores más representativos nos destacamos en:

- a. Trabajo en equipo: nos permite un desarrollo integral, pues articulamos y maximizamos el potencial de nuestros colaboradores a través de sus opiniones, conocimientos y habilidades. Además, cada integrante ejerce un papel esencial y cumple con los siguientes lineamientos:
 - Compromiso.
 - Respeto.
 - Comunicación.

- Colaboración.
 - Inteligencia emocional y manejo de emociones.
- b. **Economía:** garantizamos nuestro trabajo a precios competitivos, estableciendo una relación pertinente entre el costo y beneficio, sin minimizar la calidad del producto o servicio.
 - c. **Calidad:** trabajamos con los mejores materiales, productos y acabados, asegurando su funcionamiento y durabilidad.
 - d. **Puntualidad:** cumplir a cabalidad la entrega de nuestro trabajo, concertando un tiempo razonable entre la medición, fabricación e instalación de los productos.
 - e. **Innovación:** modernizamos y actualizamos constantemente nuestros procesos y maquinaria para certificar un acabado de primera y solucionar efectivamente las necesidades de nuestros clientes, así también, vincular herramientas tecnológicas para facilitar la adquisición de productos y servicios.

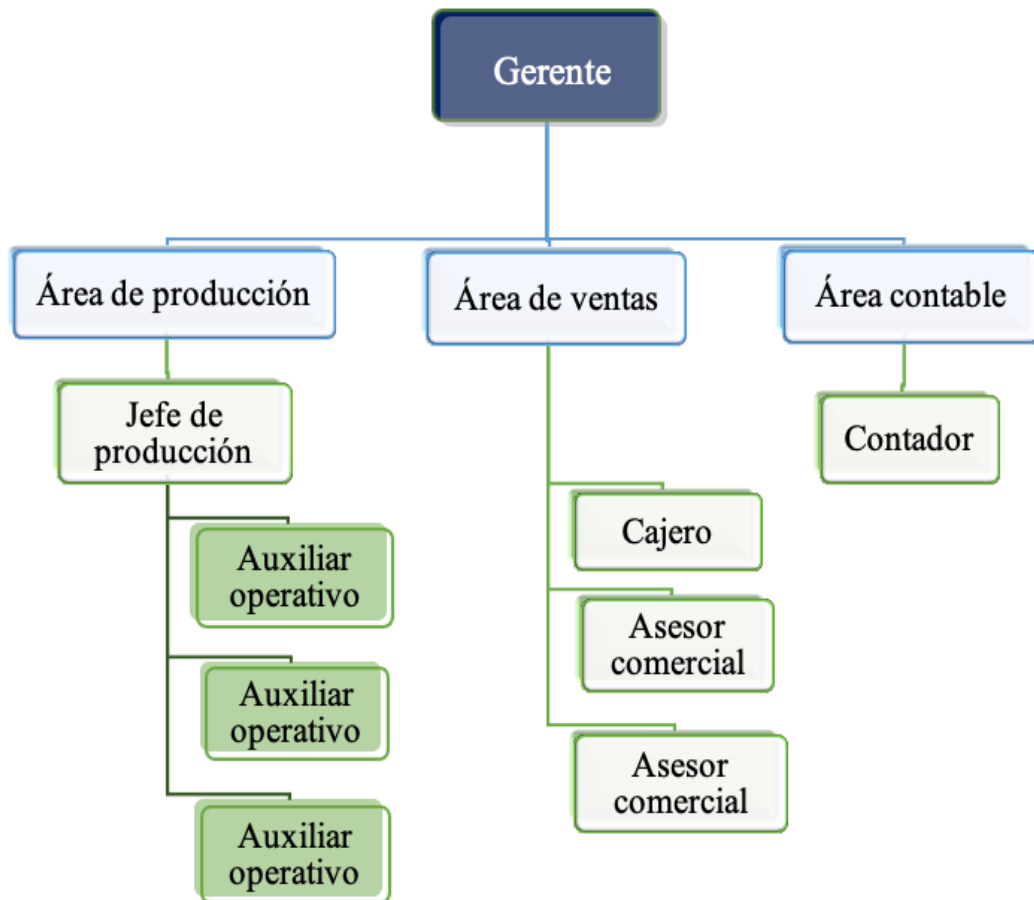
Figura 11. Satisfacción general.



Fuente: elaboración propia.

5.6. ORGANIGRAMA

Figura 12. Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

6. PLAN DE ACCIÓN

Esta herramienta permite potenciar la gestión administrativa de la empresa por medio de estrategias que orientan y describen de forma detallada, los parámetros, metas, actividades, tiempo, recursos y responsables correspondientes para su cumplimiento.

Tabla 23. Direccionamiento estratégico.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Crear el direccionamiento estratégico de la empresa.	Ofrecer un orden con el fin de seguir los lineamientos estipulados en la empresa.	Que el 100% de los colaboradores conozcan la visión, misión, objetivos, políticas, valores y el organigrama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico interno y externo. 2. Efectuar grupos focales de conversación con los colaboradores. 3. Formular y establecer la misión, visión, objetivos, políticas, valores y el organigrama. 4. Realizar una socialización de la visión, misión, objetivos, políticas, valores y el organigrama. 	Gerente y personal externo experto en administración de empresas.	2 meses.	Humanos: Gerente y experto en administración de empresas.	1. Indicador de cumplimiento = [Talleres evaluativos/ talleres asignados] * 100.
						Técnicos: computador	
						Financieros: \$0	
Mejorar los canales de comunicación.	Transmitir noticias corporativas, formaciones y procesos	El 100% de los colaboradores puedan reconocer y utilizar los canales de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un correo institucional. 2. Realizar reuniones informativas, una vez al mes o cuando se generen cambios significativos, para informar a los colaboradores de las novedades o estrategias a implementar. 	Gerente.	2 meses.	Humanos: Gerente	1. Indicador de cumplimiento = [Tallere evaluativo/ tallere asignado] * 100.
						Técnicos: computador	

	laborales de manera oportuna.	comunicación internos.	3. Adecuar una cartelera corporativa para compartir información relevante de los diferentes temas de bienestar, administrativos, sociales, entre otros. 4. Informar a todos los colaboradores de los canales de comunicación establecidos.			Financieros: \$800.000	
--	-------------------------------	------------------------	---	--	--	----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24. Desarrollo del talento humano, clima organizacional y evaluación de desempeño.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Capacitar a todo el personal en servicio al cliente y sus respectivas áreas de trabajo.	Lograr que los colaboradores adquieran habilidades y actitudes para interactuar en su entorno laboral.	Capacitar al 100% de los colaboradores en servicio al cliente y sus respectivas áreas de trabajo.	1. Participar en cursos gratuitos de la cámara de comercio de Pasto. 2. Realizar convenios con Comfamiliar. 3. Realizar convenios con el SENA. 4. Registrarse en programas de potencialización empresarial suministrados por entidades públicas y privadas (Eanx, Cemprende, Innpulsa, entre otros).	Gerente y personal externo suministrado por las entidades de educación.	1 año.	Humanos: Gerente y externo suministrado por las entidades de educación. Técnicos: computador Financiero: \$4.000.000	Indicador de cumplimiento = [Cursos aprobados / cursos asignados] * 100.
Diseñar y realizar los programas de bienestar	Tener espacios seguros y políticas que velen	El 100% de los colaboradores conozcan el	1. Crear un programa de incentivos para el personal. 2. Diseñar políticas de beneficios que mejoren la salud y seguridad en el trabajo.	Gerente y personal externo con conocimientos en	6 meses.	Humanos: Gerente externo profesional en SG-SST	Indicador de cumplimiento = [Cursos aprobados / cursos

laboral y gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	por el bienestar de los colaboradores.	programa de bienestar laboral y el SG-SST	3. Implementar plan de SG-SST.	sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.		Técnicos: computador	asignados] * 100.
						Financieros: \$5.000.000	
Establecer un programa de evaluación de desempeño para los colaboradores.	Identificar, retroalimentar y mejorar el desempeño de los colaboradores.	Cada cuatrimestre el 100% de los colaboradores serán evaluados y retroalimentados.	1. Crear formato de evaluación de desempeño. 2. Establecer comisión evaluadora. 3. Realizar retroalimentación y seguimiento.	Gerente	4 meses.	Humanos: Gerente	Indicador de cumplimiento = [Evaluaciones realizadas / Total de Evaluaciones de desempeño anual] * 100.
						Técnicos: computador	
						Financieros: \$400.000	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Cultura organizacional.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Implementar un sistema de peticiones, quejas y reclamos (PQR).	Conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los clientes para fortalecer el	Realizar un buzón físico y virtual, con el fin de conocer y dar solución al 100% de los requerimientos	1. Elaborar e instalar un buzón de PQR en el área de atención al cliente. 2. En el momento en que se construya e implemente la página web se realizará un enlace para la atención y recolección virtual de PQR. 3. El cajero se encargará de recolectar y tabular la información	Gerente, cajero y personal externo para la elaboración de la plantilla de PQR.	6 meses	Humanos: Gerente, cajero y personal externo para la elaboración de la plantilla de PQR.	1. Buzón físico instalado. 2. Buzón página web creado. 3. Indicador de cumplimiento = [PQRS

	servicio y seguir en el camino hacia la excelencia operativa.	tos y las posibles falencias de los productos o servicios.	de los PQR, para ser entregada al gerente, quien analizará las peticiones, quejas y reclamos. 4. Por último, el gerente proporcionará soluciones y estrategias para disminuir y minimizar las posibles peticiones, quejas y reclamos.			Técnicos: computador Financieros: \$2.000.000	solucionados /_ Número total de PQRs] * 100.
--	---	--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Transformación digital.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Implementación de recursos tecnológicos y digitales.	Fortalecer la gestión, productividad y tener un mayor alcance en ventas.	Incrementar la productividad, la gestión y aumentar en un 20% las ventas mensuales con respecto al año anterior.	1. Gestionar recursos tecnológicos y financieros. 2. Integrar al equipo de trabajo, una persona con conocimientos en temas tecnológicos y digitales. 3. Crear un área de herramientas tecnológicas. 4. Implementar sistema de gestión y productividad para 3 áreas de la empresa (administrativa, producción y ventas).	Gerente y encargado de herramientas tecnológicas y digitales.	1 año.	Humanos: Gerente y encargado de herramientas tecnológicas y ventas digitales. Técnicos: computador Financieros: \$30.000.000	1. implementación del sistema de gestión y productividad. 2. Indicador de cumplimiento = [ventas actuales-ventas año pasado/ventas año pasado] *100.

Implementar ventas por medios virtuales a través del uso de herramientas tecnológicas.	Facilitar la adquisición de los productos y servicios, con el fin de impactar positivamente las ventas que genera la empresa.	Incrementar en un 20% las ventas mensuales con respecto al año anterior.	1. Crear página web y redes sociales en convenio con entidades públicas o privadas, tales como: Cemprede, MinTic, Apps.co, Innpulsa, entre otros). 2. Crear una aplicación digital para mejorar la interacción, ventas y servicio, con los clientes.	Gerente y encargado de herramientas tecnológicas y digitales.	6 meses.	Humanos: Gerente y encargado de herramientas tecnológicas y ventas digitales	Indicador de cumplimiento = [ventas actuales-ventas año pasado/ventas año pasado] *100.
						Técnicos: computador	
						Financieros: \$4.000.000	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Estrategias de producto.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Generar valor agregado en el servicio.	Crear una experiencia de compra única, generando un excelente servicio al cliente.	Lograr que el 100% de los clientes tengan una experiencia memorable al realizar sus compras.	1. Lluvia de ideas (valor agregado). 2. Estrategias de valor agregado. 3. Rediseño de servicios. 4. Seguimiento y verificación de factibilidad.	Todo el equipo de la empresa.	6 meses.	Humanos: Todo el equipo de la empresa.	Indicador de cumplimiento = [PQRS negativos recibidos / Número total de PQRS] * 100.
						Técnicos: computador	
						Financieros: \$2.000.000	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28. Mercadeo, ventas y publicidad.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Establecer estrategias de Mercadeo y publicidad .	Tener un mayor alcance y reconocimiento en el mercado.	Incrementar en un 10% las ventas mensuales con respecto al año anterior.	1. Analizar debilidades y limitaciones de mercadeo y publicidad en la organización. 2. Crear campañas de promoción y publicidad. 3. Utilizar medios tecnológicos y redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp y LinkedIn). 4. Realizar seguimiento a la estrategia planteada.	Gerente.	6 meses.	Humanos: Gerente	Indicador de cumplimiento = [ventas actuales-ventas año pasado/ventas año pasado] *100.
						Técnicos: computador	
						Financieros: \$3.000.000	
Contratar a un asesor comercial externo.	Lograr llegar y fidelizar a clientes con volúmenes de compras altos.	Incrementar en un 30% las ventas mensualmente con respecto al año anterior.	1. Integrar al equipo de trabajo un asesor externo, el cual será responsable de ventas institucionales, apertura de mercado y servicio posventa.	Gerente y Asesor comercial externo.	3 meses.	Humanos: Gerente y Asesor comercial externo.	1. Indicador de cumplimiento = [ventas actuales-ventas año pasado/ventas año pasado] *100. 2. Asesor comercial externo contratado.
						Técnicos: computador	
						Financieros: \$25.000.000	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Fidelización clientes.

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividad	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Crear programa de fidelización.	Mejorar el relacionamiento con el cliente, pues se busca reconocer su buen comportamiento de compra.	Vincular al programa de fidelización al 70% de los clientes que visitan la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un programa de fidelización y acumulación de puntos para que el cliente pueda redimir por productos o servicios. 2. Comprar un contador de personas. 3. Descuentos adicionales por uso y contratación de servicios a través del aplicativo digital. 	Gerente y personal externo con experiencia en programas de fidelización.	3 meses.	Humanos: Gerente y personal externo con experiencia en programas de fidelización. Técnicos: computador Financieros: \$6.000.000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contador de personas instalado. 2. Indicador de cumplimiento = [Número de personas vinculadas / Número de personas que visitaron la empresa] * 100.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La gestión de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, se basa en conocimientos empíricos, pues se fundamentan en su experiencia para direccionar la empresa, como usualmente lo hacen las compañías tradicionales de la región, sin embargo, estos modelos no les permiten anticiparse a los cambios, generar desarrollo o ser competitivos. Por esta razón, se elaboró el presente plan de mejoramiento administrativo, que busca orientar a la empresa en modelos de desarrollo efectivos y de gran alcance, que le permita potenciar sus diferentes áreas y generar un desarrollo integral.

Para su elaboración, dio inicio en la aplicación de encuestas que facilitaron la obtención de información, permitiendo conocer el estado actual interno y externo de la empresa. Al realizar el análisis, se logró observar que la empresa presenta una posición débil frente a su direccionamiento estratégico, dado que, al carecer de misión, visión, objetivos, políticas, entre otros, no les permite proyectarse o tener herramientas para enfrentar sus debilidades, pues al no reconocer estas carencias la empresa no puede formular estrategias u objetivos que les permita afrontarlas.

No obstante, no podemos pasar en alto que la empresa cuenta con diferentes fortalezas que le han permitido perdurar más de 21 años, en particular su equipo de trabajo, pues están altamente preparados para las funciones que realizan, asegurando un trabajo de calidad y con muy buenos terminados, además gran parte de los colaboradores se sienten a gusto con la empresa, considerando su gran dedicación y empeño día a día. Sin embargo, para garantizar y mantener una excelente capacidad profesional es crucial que los colaboradores tengan claras sus funciones y los procedimientos que deben ejecutar, así también las metas a cumplir. Sentir un alto nivel de ambiente laboral repercute en los factores que motivan a los colaboradores a desempeñar efectivamente sus funciones.

Por otra parte, la empresa ha logrado la lealtad de diferentes clientes potenciales, gracias al servicio, la calidad y el valor de sus productos, permitiéndoles continuar y mantenerse en el mercado, pues muchas empresas tradicionales al no generar cambio o innovación son absorbidas por grandes empresas o en el peor de los casos quiebran. En este punto es importante especificar que es trascendental manejar un programa de lealtad que procure afianzar, conservar y conseguir nuevos clientes, pues a las personas les gusta conocer las promociones y beneficios que la empresa dispone para ellos.

Así mismo, la publicidad es vital para el posicionamiento de la marca, pues ha dejado de ser opcional, y ha pasado a ser un elemento estratégicamente esencial a la hora de competir en el mercado, puesto que facilita la atracción de nuevos clientes, da a conocer los beneficios de los productos o servicios y consolida a la

organización. Además, hoy en día dar a conocer una marca resulta más fácil que hace algunos años, pues la tecnología, el internet y redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp y LinkedIn), se han convertido en un fuerte aliado de las empresas para llegar a más personas y potenciar sus ventas.

Por lo tanto, se estructuró un plan de acción que busca fomentar acciones estratégicas encaminadas a contrarrestar sus debilidades y amenazas, para alcanzar sus objetivos y un desarrollo efectivo de las diferentes áreas de la organización.

Por último, es importante tener claro que el mundo cada vez es más competitivo y genera constante transformación, por tal razón, las empresas no pueden perdurar sin innovación.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a las directivas de la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., la implementación del plan de acción propuesto, ya que permitirá obtener una guía fundamental para mejorar y desarrollar competencias necesarias para el crecimiento y posicionamiento de la marca, Además permitirá a la empresa tener credibilidad, saber qué hacer y cómo, evitar la improvisación y los riesgos, formular metas claras, proyectar el escenario deseado, establecer medidas de control para alcanzar metas, generar ventajas competitivas, utilizar eficientemente los recursos y tener un tiempo definido para el logro de objetivos y metas.

En segunda instancia, es necesario crear e implementar un programa de bienestar laboral, con el objetivo de mejorar la motivación y la calidad de vida de sus colaboradores, así mismo, fortalecer la integración, comunicación, competencias intelectuales, niveles de clima laboral e impulsar el bienestar de su equipo y sus familiares. Por otra parte, este programa debe integrar la capacitación continua de su equipo de trabajo, pues es necesario fortalecer su conocimiento en las diferentes áreas de la empresa, la implementación de estrategias para la efectividad en sus operaciones y la calidad de su servicio al cliente.

En tercer lugar, se invita a crear un sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) físico y virtual, con motivo de, conocer las inquietudes y manifestaciones que tienen los clientes, con el fin de fortalecer los procesos de servicio al cliente en la organización y seguir en el camino hacia la excelencia operacional.

En cuarto lugar, se aconseja efectuar un estudio de mercado para analizar la demanda de cada producto y servicio ofrecido por la empresa, con motivo de priorizar los de menor acogida para potenciar o sacar del mercado. Así mismo, realizar la segmentación de clientes, para facilitar la creación de estrategia de valor con el fin de conservar y atraer nuevos clientes que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

En quinto lugar, es necesario mejorar los canales de comunicación a nivel interno y externo, puesto que es muy relevante para obtener mejor productividad, credibilidad y crecimiento de la identidad e imagen corporativa de la empresa.

En sexto lugar, es importante realizar encuentros una vez al mes para analizar, corregir y prevenir posibles falencias presentadas, que minimicen la efectividad y el normal desarrollo de sus actividades. En este punto es importante integrar o diseñar herramientas de control, que permitan tener claridad de las actividades programadas, los objetivos y los tiempos establecidos.

En octavo lugar, se requiere que la empresa integre modelos de ventas digitales, es decir, a través de internet o redes sociales (página web, Instagram, Facebook, WhatsApp). Puesto que estos medios se han convertido en una poderosa herramienta para impulsar la imagen de marca y su visibilidad, además, han pasado a formar parte de la vida diaria de los consumidores.

y, por último, si el plan de acción se lleva a cabo es necesario hacer un seguimiento, con el fin de que éste se cumpla en los tiempos y con los responsables designados para que cada una de las actividades de la organización se potencie, se fortalezca y se direccionen hacia el desarrollo global de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO TOBÓN, Luis y ESCOBAR BOLÍVAR, Jorge. Gestión por procesos. 4ª ed. Colombia: Icontec, 2007. 306 p. ISBN 9789589383728.

ÁLVAREZ LOPEZ, Grizel Nataly; DELGADO JOJOA, Elizabeth Carolina; IBARRA GUIO, Jorge Alberto; IZQUIERDO BOLAÑOS, Claudia Rosa. y RAMÍREZ ENRIQUEZ, Natalia Isabel. Plan estratégico para la ferretería Ferreléctricos en el Municipio de Túquerres (Nariño). Trabajo de pregrado. San Juan de Pasto: Universidad CESMAG. Facultad de ciencias administrativas y contables. Departamento de administración de empresas, 2010. 80 p.

BAENA BOTERO, Felipe y BOTERO BEDOYA, Alejandra. Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas Magicpan y Maxidelicias beneficiarias del fondo Emprender [en línea]. Trabajo de Grado. Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de ciencias empresariales, 2008. 88 p. [Consultado: 10 de marzo de 2022]. Disponible en: Repositorio educativo digital UTP. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/d761ef36-e238-48a1-95da-ffa5616bb487/content>

BARROSO RODRÍGUEZ, Gloria y DELGADO FERNÁNDEZ, Mercedes. Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. En: *Revista de Ingeniería Industrial* [en línea]. Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2007, vol. 28, nro. 1. p. 42-47 [Consultado: 1 de marzo de 2022]. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>. ISSN: 0258-5960.

BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott A. Administración: Un nuevo panorama competitivo. 6ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana. 2005. 585 p. ISBN: 9789701049600

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2017. Colombia: 2020. [Consultado: 28 de noviembre de 2021]. Disponible en e https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1 (6, agosto, 1904). Por la cual se modifica el artículo 4º de la Constitución Nacional [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 1904. Nro. 12145. p. 1. [Consultado: marzo 6 de 2022]. Disponible en: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1555392>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 (10, julio, 2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2000. No.

44.078. p. 1. [Consultado: febrero 18 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 905 (2, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2004. No. 45.628. p. 1. [Consultado: marzo 2 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1014. (26, enero, 2006). De fomento a la cultura del emprendimiento [en línea]. Bogotá D.C.: Diario oficial. 2006. No. 46.164. p. 1. [Consultado: marzo 13 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1258 (5, diciembre, 2008). Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2008. No. 47.194. p. 1. [Consultado: septiembre 22 de 2021]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 1314 (13, julio, 2009). Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2009. No. 47.409. p. 1. [Consultado: marzo 1 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 100 (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 1993. No. 41.148. p. 1. [Consultado: febrero 13 de 2022]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html

COLOMBIA. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. (20, julio, 1991). Presidencia de la República de Colombia [en línea]. Bogotá D.C.: Gaceta constitucional N°. 116 p. 1-150. [Consultado: septiembre 28 de 2021]. Disponible en: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Constitucion-Politica-Colombia-1991.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Decreto 3032. (27, diciembre, 2013). por el cual se reglamenta parcialmente el Estatuto Tributario. [en línea]. Bogotá D.C.: Diario Oficial. 2013. No. 49016.27. p. 242. [Consultado:

febrero 28 de 2022]. Disponible en: <https://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1508803>

DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. (2001). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico, 2ª ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. 317 p. ISBN 9584101609.

DEL HIERRO TORRES, David Esteban y RIASCOS IBARRA, María Estrella. Plan estratégico para la empresa de Diseño - Estructuras - Construcciones Civiles DECC INGENIERÍA ubicada en la Ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de pregrado. San Juan de Pasto: Universidad CESMAG. Facultad de ciencias administrativas y contables. Departamento de administración de empresas, 2010. 94 p.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. Proyecciones de población municipales por área 2005-2020. Colombia: 2020. [Consultado: 10 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

ESPINOSA, Roberto. ¿Qué es la pirámide de Maslow? [blog]. Blog Roberto Espinosa. España. 09 de junio de 2019. [Consultado: 13 de febrero de 2022]. Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>

FAYOL, Henri. Administración industrial y general. 10ª ed. Argentina: El ateneo editorial, 2987. 32 p. ISBN: 9500235494.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica [en línea]. 9ª ed. México: Editorial Pearson, 2003. [Consultado el 25 de febrero de 2022]. Disponible en <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>.

GITMAN, Lawrence. Principios de administración financiera. 11ª ed. México: Editorial Pearson, 2007. 688 p. ISBN: 978-970-26-10

GUERRA BENAVIDES, Adriana Victoria. Análisis de la situación actual y propuesta de mejoramiento para la empresa Vidriería Oriente [en línea]. Trabajo de pregrado. Quito. Escuela Politécnica Nacional. Facultad de ciencias administrativas. Departamento de ingeniería empresarial, 2007. 189 p. [Consultado: 15 de enero de 2022]. Disponible en: Repositorio Institucional EPN. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/468>

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 10ª ed. México: Pearson educación, 2013. 648 p. ISBN: 9786073217224.

MASLOW, Abraham. Una teoría de motivación humana. En: *Revisión psicológica* [en línea]. Washington, D.C.: Asociación Americana de Psicología, 1943, vol. 50, nro. 4, p. 370-396. [Consultado: 16 de enero de 2022]. Disponible en <https://doi.org/10.1037/h0054346>

MAYO, Elton. Problemas humanos de una civilización industrial. 2ª ed. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972. 170 p.

PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? [video]. YouTube. (01 de enero de 2010) 4:53 minutos. [Consultado: noviembre 2 de 2021]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?time_continue=142&v=0E0e6NqcT0M&feature=emb_logo

ROMERO GALEANO, Camilo Ernesto. Plan participativo de desarrollo departamental. Nariño corazón del mundo 2016 - 2019. [diapositivas]. En: página oficial gobernación de Nariño. 27 de junio de 2016, 255 diapositivas. [Consultado: 2 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://publicadministration.un.org/unpsa/Portals/0/UNPSA_Submitted_Docs/Plan%20de%20Desarrollo%20Departamental%20Nari%C3%B1o%20Coraz%C3%B3n%20del%20Mundo..pdf?ver=1440-03-21-171310-447

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología. 10ª ed. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2010. 420 p. ISBN 9789583021831.

SILVA ORDÓÑEZ, Iván Fernando; MACÍAS FRANCO, Harold Alexander y SANTAMARÍA, Freire Edwin. La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. En: *Sotavento M.B.A*, [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad Externado, 29 de junio de 2018. Nro. 29. p. 10-6. [Consultado: 13 de marzo de 2022]. Disponible en <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488>

ANEXOS

ANEXO A

Universidad CESMAG
Facultad de ciencias administrativas y contables
Programa de administración de empresas
Plan de Mejoramiento Administrativo para la Empresa
Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S. - San Juan de
Pasto (2022)



Encuesta dirigida a: Colaboradores

El objetivo de esta encuesta es encontrar puntos de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que componen a la empresa de *Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.*

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

a. Preguntas con única respuesta.

Colaboración

1. ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de área?

Si _____ No _____

2. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?

Si _____ No _____

Comunicación

3. ¿Al unirme a la compañía, recibí suficiente información sobre el área de trabajo y la empresa?

Si _____ No _____

4. ¿Tengo disponible información sobre la organización y la evolución de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?

Si _____ No _____

5. ¿Conozco la misión, visión y objetivos de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?

Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

6. ¿Conozco el organigrama, manual de procedimientos o de funciones?

Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

Condiciones de trabajo

7. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

Si _____ No _____

8. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación, me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

Si _____ No _____

Formación

9. ¿Pienso que, si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?

Si _____ No _____

10. ¿Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?

Si _____ No _____

Satisfacción en el puesto de trabajo

11. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado?

Si _____ No _____

Orientación al Cliente

12. ¿Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a los clientes?

Si _____ No _____

13. ¿He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?

Si _____ No _____

Preguntas generales

14. ¿Pienso que Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S., es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí?

Si _____ No _____

Gracias por su disposición al contestar esta encuesta.

ANEXO B

Universidad CESMAG
Facultad de ciencias administrativas y contables
Programa de administración de empresas
Plan de Mejoramiento Administrativo para la Empresa
Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S. - San Juan de
Pasto (2022)



Encuesta dirigida a: Clientes

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporciona la empresa de *Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.*

a. Preguntas con única respuesta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos o servicios de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?
 - De uno a tres meses
 - De tres a seis meses
 - Entre seis meses y un año
 - Entre uno y tres años
2. ¿Con qué frecuencia requiere de los servicios o productos de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?
 - Una o más veces a la semana
 - Dos o tres veces al mes
 - Una vez al mes
 - Menos de una vez al mes
3. ¿Está satisfecho con los productos o servicios ofrecido por la empresa?
Si _____ No _____

4. ¿La prestación de servicios se realizó en el tiempo estimado?
Si _____ No _____
5. ¿Los productos fueron entregados en buenas condiciones?
Si _____ No _____
6. ¿La empresa le brinda la oportunidad de dar a conocer sus peticiones, quejas o reclamos?
Si _____ No _____

b. Califique de 1 a 4 las siguientes preguntas.

Por favor, valore del 1 al 4 (donde 1 es malo, 2 regular, 3 bueno, 4 excelente.) los siguientes atributos de Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.

7. ¿Profesionalidad?
1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____
8. ¿Calidad de los productos?
1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____
9. ¿Relación calidad- precio?
1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____
10. ¿Instalaciones de la empresa?
1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____
11. ¿Cuándo un amigo, familiar o colega le pregunté por el servicio, como lo calificaría?
1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____
12. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con Vidrios y Marquetería Imperial S.A.S.?
1 _____ 3 _____ 2 _____ 4 _____

Gracias por su disposición al contestar esta encuesta.

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 07 de septiembre de 2022

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto


Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado denominado **PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA VIDRIOS Y MARQUETERÍA IMPERIAL S.A.S. - SAN JUAN DE PASTO (2022)**, presentado por el autor **CHRISTIAN CAMILO VELÁSQUEZ DELGADO** del Programa Académico **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** al correo electrónico trb.admon@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor, que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,




LUIS EDUARDO BENAVIDES PUPIALES
1.085.264.113 de Pasto
Administración de Empresas
3217640827
lebenavides@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA Mineducación</small>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: Christian Camilo Velásquez Delgado	Documento de identidad: 1085307104
Correo electrónico: Christ@hotmail.com	Número de contacto: 300 4137491
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del autor:	Documento de identidad:
Correo electrónico:	Número de contacto:
Nombres y apellidos del asesor: Luis Eduardo Benavides Pupiales	Documento de identidad: 1085264113
Correo electrónico: lebenavides@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3217640827
Título del trabajo de grado: Plan de mejoramiento administrativo para la empresa de Vidrios y Marquetería Imperial SAS	
Facultad y Programa Académico: Ciencias Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el termino en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.

 <p>UNIVERSIDAD CESMAG NIT: 800.109.387-7 VIGILADA Mineducación</p>	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022



- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 07 días del mes de agosto del año 2022

	
Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor: Christian Velásquez	Nombre del autor:
Firma del autor	Firma del autor
Nombre del autor:	Nombre del autor:
 <hr/> Luis Eduardo Benavides Pupiales	