



Plan de Mejora como Herramienta en el Area de Servicio al Cliente

Empresa Surti -Belleza Tunja S.A.S

Anyi Liced Villamil Sanabria

Codigo 20311711681

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, Colombia

Año 2022

Plan de Mejora como Herramienta en el Area de Servicio al Cliente

Empresa Surti -Belleza Tunja S.A.S

Anyi Liced Villamil Sanabria

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director (a):

Master Alejandra Cruz Tovar

Linea de Investigacion :

Gestion de las Organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, Colombia

Año 2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado _____, Cumple
con los requisitos para optar

Al título de _____.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año.

Tabla de Contenido

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
Introducción	14
1.Definicion del Problema	15
2.Formulacion del Problema	20
3.Justificación	21
4.Objetivos	23
4.1 General	23
4.2 Específicos	23
5.Marco Referencial	24
5.1 Marco contextual	24
Tabla 1 Valores organizacionales de SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S.....	26
Tabla 2 Personal	27
5.2. Marco conceptual	28
6.Marco teórico	31
7.Marco legal	36
Tabla 3 Marco Normativo	36
8.Metodología	39
9.Resultados	41
Tabla 4 Matriz EFE, análisis del entorno.....	42
-Experiencia, cuenta con un aproximado de 13 Años.....	43

Tabla 5	Competencia.....	45
Tabla 6	Matriz EFI.....	46
Tabla 7	Matriz DOFA	48
Tabla 8	Matriz de impacto.....	52
10.	Plan de mejora para el área de servicio al cliente interno y externo	54
	CONCLUSIÓN	58
	REFERENCIAS.....	59

Contenido de Tablas

Tabla 1	Valores organizacionales de SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S.....	26
Tabla 2	Personal	27
Tabla 3	Marco Normativo	36
Tabla 4	Matriz EFE, análisis del entorno.....	42
Tabla 5	Competencia.....	45
Tabla 6	Matriz EFI.....	46
Tabla 7	Matriz DOFA	48
Tabla 8	Matriz de impacto.....	52
Tabla 9	10a y 10b.....	54
Tabla 10	11a, b y c.....	56

RESUMEN

El proyecto de implementación de un plan de mejora como herramienta en el área del servicio al cliente en la empresa SURTI BELLEZA S.A.S, es una de las estrategias de mejora para desarrollar en la empresa con el objetivo de lograr un aumento significativo en las ventas; esta empresa dedicada al área de belleza y cuidado personal a través de sus múltiples servicios y productos cosméticos.

Entiéndase el área de servicio al cliente como la encargada de la atención y facilitación del servicio o producto al consumidor con el fin de llevar a su máximo de satisfacción; el servicio al cliente es una de las herramientas indispensables dentro de la organización, por consiguiente, es necesario implementar y hacer seguimiento de un buen servicio al cliente como estrategia de negocio dentro de la organización.

De lo anterior, se describe el plan de mejora, como una técnica conjunta de herramientas y estrategias que utilizan las diferentes organizaciones en pro de mejorar sus procesos, modelos organizacionales, rendimiento de los colaboradores, incrementar la calidad de la prestación del servicio y productos, entre otros; la elaboración del plan de mejora en la organización deriva de la necesidad o acción a corregir.

Palabras Clave: Plan de mejora, servicio al cliente, aumento en las ventas, herramientas.

ABSTRACT

The implementation project of an improvement plan as a tool in the area of customer service in the company SURTI BELLEZA S.A.S, is one of the improvement strategies to develop in the company in order to achieve a significant increase in sales; this company dedicated to the area of beauty and personal care through its multiple services and cosmetic products.

The area of customer service is understood as the one in charge of the attention and facilitation of the service or product to the consumer in order to bring to its maximum satisfaction; customer service is one of the indispensable tools within the organization, therefore, it is necessary to implement and follow up a good customer service as a business strategy within the organization.

From the above, the improvement plan is described as a joint technique of tools and strategies used by different organizations to improve their processes, organizational models, employee performance, increase the quality of service and product delivery, among others; the development of the improvement plan in the organization derives from the need or action to be corrected.

Keywords: Improvement plan, customer service, sales increase, tools.

Introducción

El presente trabajo se realiza con el fin de diseñar un plan de mejora en el área de servicio al cliente para la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, ubicada en la ciudad de Tunja-Boyacá, de acuerdo con el diagnóstico que se realizó por medio de conversación directa a su personal colaborador, se evidencio que la empresa viene presentando baja en sus ventas, la razón principal que se evidencia es la ausencia del buen servicio a la cliente derivada de factores internos de la empresa.

Con el diseño del plan de mejora en el área de servicio al cliente, se busca incrementar las ventas mediante la capacitación y otras herramientas que ayuden a los trabajadores en la prestación y atención al cliente de manera efectiva y asertiva.

Algunos avances organizacionales y teóricos hacen énfasis en el capital humano como uno de los intangibles más importantes dentro de esta, dando ese valor agregado y ventaja competitiva dentro del mercado.

Por lo anterior, es importante implementar estrategias conjuntas en el desarrollo del capital humano mediante el diseño del plan de mejora enfocado en la capacitación, adaptación al cambio y bienestar del colaborador que se verán reflejados en el buen servicio al cliente interno y externo de la empresa.

las exigencias del mercado son dinámicas, haciendo que las empresas participes de ese dinamismo constante deben estar en busca continua de estrategias de innovación y mejora de los procesos para sobresalir en un mundo globalizado, incierto y cambiante.

1. Definición del Problema

1.1 Gestión del talento humano actualmente

Ardila (2015) menciona que actualmente la competencia en el mundo se está librando a nivel de los talentos, siendo estos los que pueden generar ideas que sean únicas y que puedan beneficiar a una organización, como, por ejemplo, el lograr que esta se diferencie de la competencia en el mercado. Por esto y mucho más, el talento es actualmente el bien máspreciado de las organizaciones y por este, existe una gran lucha entre estas para atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos posibles; esto debido a que las personas más capacitadas pueden crear mejores ideas que se pueden transformar en tangibles para que las compañías sean mejores que sus competidores (Ardila , 2015).

Desde el punto de vista gerencial, se debe priorizar la gestión del talento humano como el talante de toda organización desde su nivel gerencial, operacional y colaborativo dando prioridad a la capacitación y preparación desde lo transversal y lo íntegro de las diferentes disciplinas organizativas dentro de la empresa.

Ahora bien, dentro de los factores externos que afecto en gran mayoría y parte a las empresas fue el inicio de la pandemia por SARS-CoV2 o mejor conocida como COVID 19, la cual para el año 2020 causó una reducción de un 8.8% en la cantidad de horas de trabajo (sí se compara con el cuarto trimestre del 2019), lo que significó la pérdida aproximada de 255 millones de empleos a tiempo completo (OIT, 2021).

La situación vivida por la pandemia no solo enfrento a la sociedad a nuevos retos de supervivencia, a nivel económico y empresarial enfrento las situaciones de diferentes empresas y sectores que están totalmente dependientes del contacto personal o interacción directa con los clientes de manera presencial, llevando a muchas de estas empresas a realizar ajustes de su oferta al mercado.

Ahora bien, en el tema del talento humano, la pandemia llevo a las empresas a realizar un cambio continuo en la fuerza laboral, una fuerza laboral más capacitada y globalizada con las nuevas tecnologías, tomando las nuevas tecnologías de la información como salvavida.

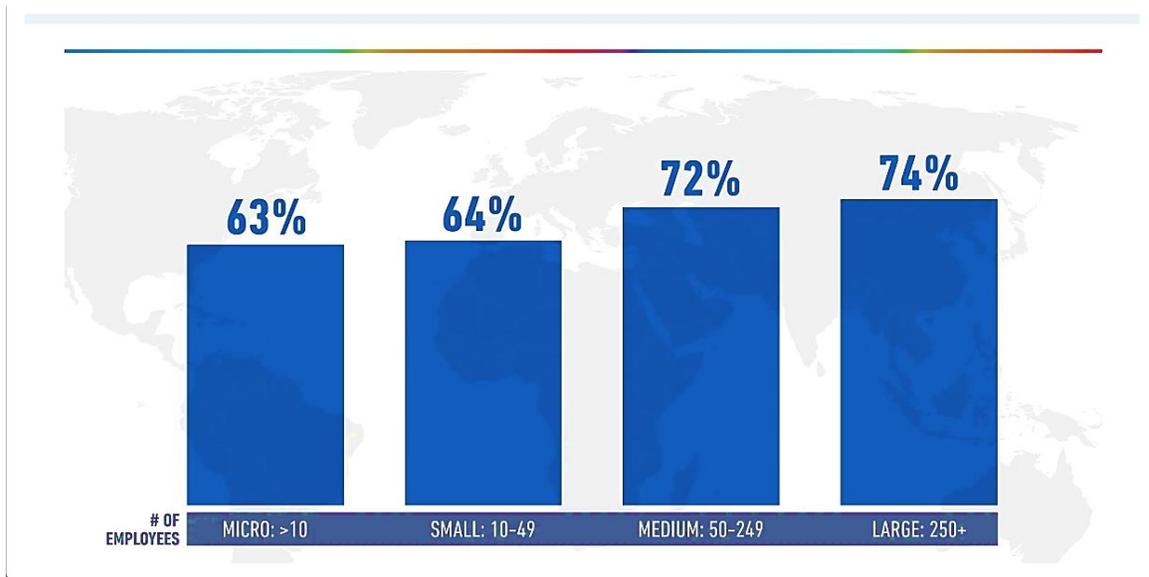
Por consiguiente, la pandemia por COVID 19 llegó en uno de los momentos más caóticos en la historia reciente de la región, produciendo una crítica situación económica acompañada de un gran descontento social, debido al incremento masivo del desempleo causado por contracción económica de las principales potencias mundiales como los son Estados Unidos, la Unión Europea y China; así como la interrupción de las principales cadenas de valor (CEPAL, 2020; ECLAC, 2020; Gamero & Pérez, 2020; García, Morales & Olivares, 2020; Quevedo, Patiño & Vinueza, 2020; OECD, 2020; OIT, 2020).

A pesar de esto, la situación en Latinoamérica en el año 2022 es mucho mejor si se compara con lo que ocurrió en Europa o en Asia, sin embargo, la región latina posee uno de los países con el índice más alto, Brasil que registra escases de personal en el 81% de las organizaciones; aunque, Brasil es el único que hace parte del top de los países con mayor porcentaje, eso no significa que el índice de escases sea muy bajo en los otros países, siendo el caso Guatemala que lo registra en el 77% y Argentina en el 73%, entre tanto el resto de los países de la región medidos por Manpower Group, parecen estar mucho más debajo de la media mundial y estos sumados dan una media de 69.25% (ver Figura 1).

Esta escases mundial se da principalmente en cargos de TI (Tecnologías de la información) y datos, ventas y marketing, logística, producción manufacturera y, orientación al cliente y front office (Manpower Group, 2022).

Figura 1

Porcentaje de escases de talento humano según el tamaño de las empresas.



Nota. La figura muestra que el 63% de las microempresas reportaron que presentan escases de personal, mientras que el 65% de las pequeñas, el 72% de las medianas y el 74% de las grandes reportaron lo mismo. Se puede observar que las empresas medianas y grandes son las que más han reportado escases de talento y esto quizá se deban a que estas son más dependientes y/o se han tardado en adaptarse al mundo digital de hoy. Fuente: Manpower Group (2022).

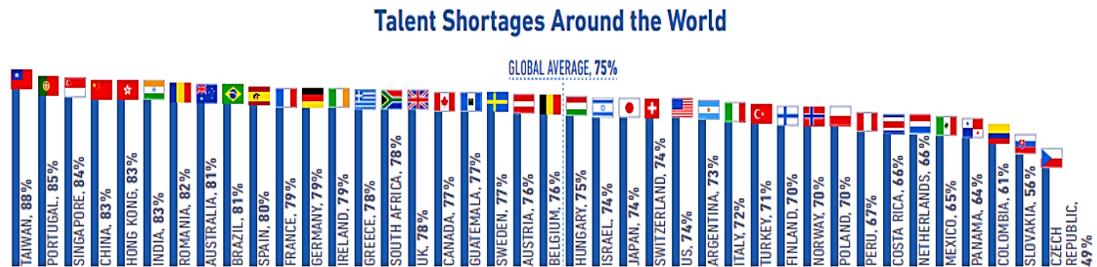
Según la investigación realizada por Manpower Group (2022), Colombia es el tercer país que presenta menores niveles de escases de personal, pues presenta un 62%, siendo el mejor posicionado de la región (ver Figura 2).

A medida que la vida tecnológica es cada vez más indispensable, los empleadores buscan la combinación adecuada de habilidades técnicas y fortalezas humanas en sus colaboradores, buscando principalmente para áreas como operaciones y logística, marketing, ventas, administración y apoyo para esta, producción, manufactura y recursos humanos; además, que posean habilidades blandas como responsabilidad, fiabilidad, disciplina, resiliencia, tolerancia y adaptabilidad al estrés, toma de iniciativa, colaboración, trabajo en equipo, liderazgo e influencia social (Manpower, 2022).

Figura 2

Porcentaje de escases de talento humano por país.

Nota. La figura muestra el porcentaje de escases de talento humano por cada una



de las 40 naciones en las que Manpower hizo el estudio. Fuente: Manpower Group (2022).

Con lo anterior se podría decir que es primordial que las organizaciones tengan como fin, lograr la sostenibilidad de su planta de colaboradores en una época de profundos cambios que requieren que estas sean más flexibles y adaptables, que incorporen a la gestión de su talento en distintas competencias.

En un contexto más cercano se tomó como referencia de caso la empresa SURTI-BELLEZA TUNJA S.A.S, esta empresa actualmente con más de 13 años de amplia trayectoria, destacándose en el mercado de cuidado personal y estético, bajo la venta y distribución de toda clase de productos para la belleza, ahora, en un contexto más actual la empresa presenta una baja en sus ventas, resultado que simplificamos gracias a la encuesta realizada a sus colaboradores, de la encuesta se evidencia como resultado, el poco conocimiento por parte del personal del área en servicio en la prestación de una buena atención al cliente, siendo una de estas variables presentes en la disminución en las ventas.

De lo anterior, es de suma importancia implementar herramientas que en conjunto trabajen temas en; buen servicio al cliente interno y externo y bienestar social para los colaboradores, entre otros.

Por consiguiente, se le presenta a la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S la implementación de un plan de mejora como herramienta para dar solución a una de las problemáticas de la empresa como lo es el desconocimiento de un buen servicio al cliente.

1.1.2 Plan de mejora

La implementación de un plan de mejora como estrategia, ayuda a la organización a redireccionar sus metas ante un contexto en constante cambio con el fin de lograr la adaptación de su oferta al mercado mediante el descubrimiento de nuevas oportunidades que le den ventajas competitivas y comparativas en el mercado.

De lo anterior se puede deducir la importancia de implementar procesos de mejora continua en la organización, teniendo como referencia diferentes variables y lineamientos a evaluar dentro del plan de mejora, uno de los lineamientos que se pueden evaluar dentro de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, es la satisfacción del cliente interno y externo, variables como calidad percibida/calidad esperada y medición cuantitativa del servicio prestado con el fin de abordar los problemas encontrados dentro de la organización y dar una mejoría continua, esto se debe hacer a través de los planes estratégicos de capacitación, formación y carrera; además de tener, políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el objetivo de lograr que los colaboradores adquieran distintas habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje que no solo beneficiara al colaborador, sino también a la organización (Agudelo, 2019).

Por consiguiente, para la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, se hace uso del tipo de diseño de investigación cualitativa, este es un método que propone evaluar la información obtenida a través, en este caso con conversaciones a los colaboradores con el propósito de indagar sobre la problemática que ellos creen que se presenta en la empresa u organización.

2. Formulación del Problema

La empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S durante el primer semestre del año 2022 se ha visto afectada en un 50% en la baja de sus ventas, esto es debido a que se evidencio que el principal factor de incidencia en la baja de las ventas es la falta de un programa de capacitación a sus colaboradores, en el que el eje principal sea el buen servicio al cliente interno y externo, técnicas innovadoras de mercadeo, tendencias de belleza y conocimiento de los productos a vender, entre otros, con el fin de dar un crecimiento continuo de la empresa y posición en el mercado del cuidado personal.

Estos factores vislumbran la necesidad de hacer un diagnóstico de la organización y así identificar las fallas que estén ocurriendo, porque a medida que la competencia es cada vez mayor y ofrecen mejores servicios, los clientes se vuelven día tras día más exigentes, buscan calidad, buenos precios y un buen servicio; pero más allá de esto, demandan una excelente atención y pretenden que sus peticiones, quejas y/o reclamos que presentan de manera verbal a los colaboradores sean consideradas para lograr una mejora continua.

¿Cómo estructurar un plan de mejora como herramienta para el área de servicio al cliente de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S?

3. Justificación

La empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S tiene aproximadamente 13 años en el sector de la comercialización de productos de belleza en el mercado de la ciudad Tunja-Boyacá. Esta empresa se ha caracterizado en todos estos años por su excelente atención al cliente; pero, durante algún tiempo viene presentando disminución en las ventas, esto, derivado del diagnóstico realizado en la empresa en el que se evidencia el desconocimiento en el buen servicio al cliente interno y externo, por esta razón, se propone realizar un plan de mejora que permita la capacitación de los colaboradores encargados del área de servicio al cliente directo; profesionales de belleza, los principales temas a tratar se encuentran la importancia de fidelización, buena atención y satisfacción del cliente.

La elaboración del plan de mejora en el área del servicio al cliente también estará enfocada en el bienestar de los colaboradores siendo ellos el reflejo de la organización, una organización que se encuentra en la búsqueda constante del bienestar de sus colaboradores brindando, seguridad, motivación y confianza para dar lo mejor de sí ante los clientes.

El objetivo es aumentar las ventas de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, con la implementación de un plan de mejora como herramienta de mejora en el área.

Una empresa que busca sobrevivir en el mercado cambiante que se vive hoy en día, debe reconocer que el capital humano es considerado un activo intangible que la organización tiene para su desarrollo estratégico.

El plan de mejoramiento brinda estrategias para intervenir y mejorar en la organización las habilidades sociales y la cultura organizacional teniendo como finalidad empoderarlos hacia la importancia de las mismas, en su entorno, y fomentar un cambio

significativo referente a liderazgo, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia con la organización, alto grado de productividad y cumplimiento de objetivos, para poder mejorar el crecimiento de las ventas, y que todos los colaboradores estén en la capacidad de dar respuesta a los clientes de forma inmediata y eficaz.

Los beneficios que este plan de mejora generará se contemplan en dos focos los cuales se presentan a continuación:

4.Objetivos

4.1 General

Diseñar un plan de mejoramiento para el área de servicio al cliente interno y externo con base en la importancia del bienestar de los colaboradores de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S de la ciudad de Tunja-Boyacá.

4.2 Específicos

-Realizar un diagnóstico de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, con el objetivo de encontrar bajo la percepción y conversación con los colaboradores las principales causas de sus bajas en las ventas.

-Proponer un plan de mejora como herramienta en la que se puedan trabajar temas como hábitos organizacionales, bienestar del colaborador y buen servicio al cliente interno y externo.

5.Marco Referencial

Para realizar el plan de mejoramiento para la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S., es menester comprender el bagaje teórico y varios estudios que buscan caracterizar definiciones, objetivos e importancia para el proyecto a ejecutar. Por lo cual, en este apartado se realizará una descripción estructurada de estos conceptos que servirán como base para la explicación sistematizada de la propuesta de mejoramiento.

5.1 Marco contextual

SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S. (ver logo en Figura 3) con número de NIT 9006670577 es una sociedad por acciones simplificada, que está localizada en la carrera 10 No 17-17 en el barrio Centro de la ciudad de Tunja (ver Figura 4), Colombia. Esta empresa nació en el año 2003 y fue constituida ante Cámara de Comercio el 14 de noviembre de 2013. Desde su origen se ha dedicado al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador, como cosméticos, lociones corporales, cremas faciales, tratamientos capilares, tintes, entre otros. Actualmente, cuenta con 7 colaboradores que poseen contratos a término fijo, 6 son del área comercial (ventas) y 1 es del área administrativa (gerente) (ver Figura 5 y Tabla 3); durante sus casi 20 años de funcionamiento de esta compañía, sus colaboradores han tenido como principal característica el buen servicio al cliente, la cual, ha servido para diferenciarse de las demás organizaciones con las que compite. Este último siendo considerado lo más importante para la organización, algo que puede observarse en la misión que la empresa posee (ver Tabla 1) y es uno de los valores corporativos (ver Tabla 2). Es menester informar que la organización posee los siguientes objetivos:

- Mantener los productos siempre al nivel que el cliente los necesite.
- Ser una de las empresas más competitivas en el mercado en cuanto a calidad y precio.
- Garantía plena y confiable de nuestros productos.

Figura 3

Logo Surti Belleza Tunja S.A.S.



Fuente: SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S.

La empresa a lo largo de sus casi 20 años de vida se ha propuestos varios objetivos, los cuales se encuentra,

Ofrecer productos de calidad para lograr el reconocimiento.

Mantener el crecimiento de nuestras ventas.

Lograr una ventaja competitiva con base a nuestros servicios.

Tabla 1 Componentes del direccionamiento estratégico de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S.

Componente	Enunciado
Misión	Contribuir en todo momento al bienestar, belleza e higiene de las personas poniendo a su alcance productos cosméticos profesionales a los mejores precios y herramientas de gran calidad a los profesionales del sector y público general en Tunja Boyacá, creando así valor de marca a SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S. y gestionar un negocio que cree valor para la empresa y la sociedad.
Visión	Ser la empresa líder en distribución de productos cosméticos profesionales en Tunja Boyacá con el apoyo de los clientes,

Orientación al cliente	Buscar la satisfacción de las necesidades de los clientes, en cuyas manos estará el futuro de la empresa.
Calidad	Ofrecer productos con una muy buena relación calidad - precio.
Compromiso	Cumplir adecuadamente con los acuerdos comerciales, e intentar crear una sinergia con los clientes.
Fiabilidad	Satisfacer de forma adecuada y sin dilaciones en el tiempo la demanda de los clientes, respondiendo así la confianza que hayan depositado en la organización.
Innovación	Estudiar la evolución del sector con la intención de ofrecer novedades que supongan una ventaja competitiva sobre los competidores, siendo capaces de adelantarse a las exigencias del mercado.

Datos. Información suministrada por SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S

Tabla 2 Personal

Área	Cargo	Función	No Colaborador
Administración	Gerente	Administrar correctamente los recursos de la organización, velar y ejecutar las acciones necesarias para que logren las metas con la planeación de nuevas estrategias de negocio	1

Área de Caja	Auxiliar	Debe recepcionar, entregar y custodiar	1
	Administrativo	dinero en efectivo, cheques, giros entre otros, todos pagados por sus clientes internos y externos	
Servicio al Cliente	Asesor	se encargan de aconsejar y asesorar a los clientes sobre los productos y servicios brindados por la empresa, acompañamiento a los clientes en el momento de la selección de un producto.	3
Área Comercial	Asesor de venta	Apertura de nuevos clientes potenciales para la distribución de productos.	1

5.2. Marco conceptual

-Venta

La American Marketing Association (2015) menciona que las ventas son el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador, para así obtener un beneficio recíproco. En otras palabras, las ventas son un intercambio de beneficios entre dos actores en un contexto comercial (comprador y vendedor), en donde el vendedor posee un bien que puede satisfacer las necesidades del comprador, quien debe tener un activo que represente el precio del bien en venta y así poderlo intercambiar con el vendedor.

-Estrategia

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos; siendo este el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de una organización (Halten, 1987).

-Servicio al cliente

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación de este (Aguilar & Vargas, 2010).

-Cliente

Es la razón de toda organización u empresa dedicada a la venta o prestación de un bien y servicio, el cliente da garantía de la existencia de una misión, visión y objetivos dentro del fin de la organización.

-Plan de mejora

Es el conjunto de iniciativas o actividades planificadas con el fin de mejorar aspectos críticos que puede presentar una organización, además de fortalecer características adecuadas existentes e identificar oportunidades de mejora; todo esto con el objetivo de perfeccionar e incrementar la productividad de una organización; para esto, es necesaria la realización de un diagnóstico que proporcione una orientación básica de las actividades proyectadas con la participación de colaboradores y responsables de dicha organización (Münch & Paredes, 2015).

-Bienestar laboral

Es la actividad encargada de brindar seguridad, comodidad y cobertura de todo lo relacionado con los colaboradores como cumplimiento pleno de sus derechos ligados a la ley.

-Bienestar integral empresarial

Se basa en la relación real entre la productividad de un colaborador y sus niveles de felicidad, así que las empresas deben preocuparse de ofrecer las herramientas tecnológicas,

espacios y las condiciones óptimas para conseguir una mejora en la productividad y la felicidad de sus empleados (Cervera, 2020).

-Crecimiento profesional

El incremento profesional tiene relación con la evolución positiva que tiene una persona, al hacer realidad sus pretensiones expertas y particulares por medio de la preparación y el desarrollo de competencias (La prensa gráfica, 2017).

-Engagement

Es una especie de estado emocional de los colaboradores que es demasiado positivo para la empresa, esto debido a que mejora las relaciones laborales entre los empleados y el empleador (Synergie, 2022).

6.Marco teórico

La Gestión del Talento Humano (GTH) según Zabaleta (2003) se basa en el principio de que la gerencia del talento humano es la que señala la dirección y la gestión con la cual la organización debe basar sus prácticas para tener una consecución efectiva de los potenciales que posee cada colaborador de la empresa, dándole así relevancia a cada individuo puesto que estos poseen potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismos y de su entorno.

Es menester mencionar que la GTH tiene funciones como el reclutamiento, la selección, la formación, la gestión del rendimiento, la compensación y la planificación estratégica de recursos humanos, entre otras (Lengnick-Hall & Moritz, 2003).

Huamani y Rosado (2022) mencionan que la gestión adecuada del personal es muy importante para el proceso estratégico de mejora y competitividad de una organización, siendo esta considerada como el elemento fundamental del compromiso organizacional.

Para complementar lo dicho en el párrafo anterior, Pardo y Porras (2011) señalan que para que una organización consiga el desarrollo en el mercado es primordial que esta posea cada vez más talento que sea competente, pues solo así podrá enfrentar los distintos retos económicos y tecnológicos que constantemente se presentan. Esto debido a que estos son un recurso con relevancia estratégica, que aumentan la probabilidad de que la consecución de objetivos sea factible gracias al compromiso que estos colaboradores entablan con la compañía, siendo innegable que la gestión puede llegar a incidir en la actitud y conducta de estos (Huamani & Rosado, 2022).

En Latinoamérica las organizaciones se enfrentan diariamente a continuos desafíos de fuerzas del cambio que pueden afectar a las organizaciones y sus colaboradores, entre esas está la diversidad de la fuerza laboral; esta se ha venido incrementado de manera exponencial dentro de las organizaciones, las cuales pueden aprovecharse de esto para

mejorar su desempeño y su creatividad, aunque también estas deben cambiar para ajustarse a las necesidades, las preferencias y las expectativas de los trabajadores (Angulo, Fuster-Guillén, Sánchez, Bautista & Cabezas, 2021; Huamani & Rosado, 2022).

Para esto, muchas organizaciones latinoamericanas han dejado atrás los viejos y tradicionales paradigmas organizacionales en torno a la resistencia al cambio entendiendo la globalización como el nuevo paradigma al que las organizaciones se deben enfocar, ver a los colaboradores como el capital más importante dentro de la organización, siendo ellos los únicos partícipes de los nuevos paradigmas que estén sustentados en el desarrollo con un enfoque inteligente, es decir, que las organizaciones estén en un constante proceso aprendizaje consigo mismas y con su entorno, donde los ambientes de aprendizaje están en constante construcción desde una visión sistémica e innovadora, que además de transformarlas las desarrolla de manera acertada (Angulo et al, 2021; Huamani & Rosado, 2022).

Estos procesos de aprendizaje aumentan la probabilidad de dinamismo dentro de la organización en la medida que la GTH se centra en la formación de los colaboradores, en otras palabras, en la adquisición de conocimientos que posibilitan a estos desarrollar sus competencias con el fin de que desempeñen mejor sus labores, incrementando así su productividad y su motivación, generando una evidente ventaja competitiva que se da cuando este proceso se ajusta a las necesidades de la organización (Agudelo-Orrego, 2019).

Según Agudelo-Orrego (2019) el área que se encarga de la gestión administrativa y por ende de la consecución de los logros organizacionales es la gerencia de talento humano área que posee capacidad de decisión similar a otras áreas funcionales de la empresa y con orientación estratégica, pues esta participa en la toma de medidas estratégicas y de su posterior implementación, además de ejercer las funciones como el reclutamiento, la

selección, la contratación, la inducción, la socialización, la capacitación y el desarrollo del personal; así como roles determinantes como la gestión del conocimiento, el aseguramiento de la calidad de vida laboral, la promoción tanto interna como externa de los colaboradores y la integración de las familias de los colaboradores en los programas de bienestar.

Todo lo anterior, según Chiavenato (2009) lleva a que los objetivos de la gestión moderna sean el de ayudar a la organización para que esta pueda alcanzar lo propuesto y así realizar su misión; proporcionar competitividad a la organización; suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados; permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar el cambio, y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

El fin de lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios, requieren de organizaciones flexibles y adaptables que incorporen a la gestión de su talento aspectos como el desarrollo del liderazgo y de competencias, los planes estratégicos de capacitación, formación y carrera, y políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran múltiples habilidades y estén en un continuo proceso de aprendizaje (Agudelo-Orrego, 2019).

Es importante mencionar que muchas empresas, especialmente MiPymes, no cuentan con un área responsable de GTH, afectando críticamente la inducción, la formación y la salud ocupacional de sus colaboradores; además de que el dueño o gerente deba encargarse de orientar a su personal, lo que causa una disminución en la competitividad en el entorno actual (Jaramillo, 2005).

Aguilar, Martínez, Fandiño y Fajardo (2007) mencionan como los avances tecnológicos y científicos han obligado a la potenciación de los colaboradores por parte de las organizaciones para plantear propuestas que incluyan momentos de formación; siendo estos mismos avances los orientadores de la gestión de la formación organizacional, facilitando así la optimización del talento humano y la mejora del clima.

Así mismo, este desarrollo del talento debe incluir además del aprendizaje de elementos cognitivos también la enseñanza de la cultura de la organización y los valores corporativos, así otras como el trabajo en equipo, la cooperación y el liderazgo a través de la ejecución de los procesos de gestión del talento humano en forma coordinada (García, Duran & Prieto, 2017; López, Díaz, Segredo & Pomares, 20117).

Todo esto se debe realizar por medio de la planeación estratégica para dar cumplimiento a la finalidad de la organización.

-Cultura organizacional

Gálvez & García (2011) mencionan que la cultura organizacional es la forma en la que una organización ha aprendido a manejar su ambiente por medio de una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en dicha organización; teniendo esta su origen en aspectos como en la historia y en el entorno de la organización, manifestándose por medio del lenguaje, de la comunicación, del sistema de producción de bienes materiales y sociales, de las relaciones interpersonales, del liderazgo y de las subculturas.

Es importante que el tema de cultura también esté dentro de la implementación de las estrategias resultantes del proceso de planeación estratégica; sin olvidar que la cultura corporativa debe de estar basada en el consenso y en el trabajo en equipo, facilitando así su implementación, además, cabe resaltar que los valores promulgados por esta deben de ser congruentes con la estrategia organizacional, haciendo que estos se vean reflejados en las

conductas diarias de los colaboradores, pues si esto no se logra, la implantación estratégica será un fracaso (Agudelo-Orrego, 2019).

7.Marco legal

En la Tabla 4 se podrá observar el marco legal que garantiza el funcionamiento de las organizaciones que pertenecen al comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales cosméticos y artículos de tocador, por consiguiente, este se convierte en delimitador de cualquier acción que emprenda la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, y, por ende, conforma el marco legal de la presente investigación.

Tabla 3 Marco Normativo

Normativa	Considerando / Aspecto legal relacionado
Constitución Política de 1991	Es la máxima normatividad en Colombia, y en ella se incluyen las disposiciones normativas que rigen de manera general en el país y que no pueden ser contrariadas por las otras normativas, las cuales quedan subordinadas a esta.
Código de Comercio de Colombia (Decreto 410 de 1971)	Esta normativa regula las relaciones entre comerciales en el territorio colombiano.
Ley 100 de 1993	“Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”. Indica en su artículo 8 sobre los riesgos profesionales de régimen espacial avalados en el Sistema de Seguridad Social Integral.
Decreto Ley 1295 de 1994	“Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales”.

Normativa	Considerando / Aspecto legal relacionado
Resolución 2646 de 2008. Ministerio de la Protección Social	“Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional”.
Ley 562 de 2012	“Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”.
Resolución 652 de 2012. Ministerio de trabajo.	“Por la cual se establece la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones”.
Resolución 3368 de 2014 del Ministerio del Trabajo	“Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 1409 de 2012 y se dictan otras disposiciones”.
Decreto 1443 de 2014	“Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)”. Esta norma enfatiza sobre las obligaciones del empleador para garantizar la salud y la seguridad de sus empleados.
Decreto 1072 de 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”.
Resolución 0312 de 2019 del Ministerio del Trabajo	Por el cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST

Normativa	Considerando / Aspecto legal relacionado
Resolución 385 de 2020 del Ministerio de Salud y Protección Social	Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus.
Circular 017 de 2020 del Ministerio del Trabajo	Lineamientos mínimos para implementar de promoción y prevención para la preparación, respuesta y atención de casos de enfermedad por Covid-19 (Antes denominado Coronavirus).
Circular 029 de 2020 del Ministerio del Trabajo	Los elementos de protección personal son responsabilidad de las empresas o contratantes; ante la presente emergencia por Covid-19, las Administradoras de Riesgos Laborales apoyarán a los empleadores o contratantes en el suministro de dichos elementos exclusivamente para los trabajadores con exposición directa al Covid-19.
Decreto 457 de 2020	Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público
Decreto 488 de 2020	Por el cual se dictan medidas de orden laboral, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica
Decreto 500 de 2020	Por el cual se adoptan medidas de orden laboral, relativas a la destinación de los recursos de las cotizaciones a las Administradoras de Riesgos Laborales de carácter público, en

Normativa	Considerando / Aspecto legal relacionado
	el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica

Fuente: Elaboración propia con base en la normatividad vigente.

8. Metodología

-Tipo de estudio

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, es decir que esta tratará de identificar las características del universo de investigación, señalando formas de conducta y actitudes de este, estableciendo comportamientos concretos descubriendo y comprobando la asociación entre las variables de investigación, es decir, se busca describir lo que se investiga (Méndez, 2003). Adicionalmente integra diferentes elementos de los que se pueden hacer uso con fines exploratorios y complementarios que permitan llevar a cabo la investigación de la manera más eficiente, eficaz y objetiva posible.

En el caso del proyecto a realizar, se centra en la realización de un plan de mejoramiento para el área de recurso humano de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, ubicada en la ciudad de Tunja, Boyacá; para esto se aplicará entrevista a los colaboradores, análisis de documentos, con el fin de establecer conclusiones y recomendaciones para el problema señalado, se desarrollará el método de observación para estudiar la dificultad presentados en la empresa u organización, adicional a esto se hará el informe final.

Fuente secundaria: Información de internet en base al direccionamiento de la empresa, investigaciones de otros proyectos relacionados con el tema a trabajar.

Fuente primaria: Entrevista a los colaboradores y directivos de forma abierta para indagar las variables que están afectando a la organización.

-Diseño metodológico

Para efectos del desarrollo del trabajo se manejará el método inductivo, que “consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías” (Cegarra, 2012, p. 83). Atiende la realización de un análisis que es ordenado, coherente y lógico del problema que se está investigando, basándose en argumentos verdaderos, proporcionando las bases para llegar a conclusiones y dando herramientas para facilitar la toma de decisiones que ayuden a realizar una mejora al proceso (Alfonso & Soto, 2017). La investigación parte de una información primaria, que cuenta con un diseño metodológico no experimental, este diseño se caracteriza porque la información no es manipulable deliberadamente.

Se realizará un diagnóstico general de SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S a través de: análisis del entorno por medio de la matriz EFE con el fin de determinar los factores externos como lo es las oportunidades que debe aprovechar la compañía para volverlas una fortaleza y amenazas que puedan afectar la parte interna de la organización si no se encuentra bien fortalecida con su planeación estratégica - financiera, análisis del sector de acuerdo con la matriz 5 fuerzas de Porter y Análisis de la empresa por medio de la matriz EFI, para determinar el análisis interno de la compañía como se muestra a continuación. Con la información anterior se realizará la matriz DOFA.

Se realizará la matriz de riesgo, la cual se hace con el fin de clasificar cuales son las debilidades y amenazas que están afectando las áreas en la organización para implementar un plan de mejora para la compañía.

Se elaborará el Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de Mando Integral) Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica. (Business & Marketingschool, s.f).

9.Resultados

Se realizó el diagnóstico con el fin de revisar cómo se encuentra la empresa interna y externamente, cuáles son las estrategias de mejora que puede implementar en su empleado para aumentar las ventas y poder mejorar la solvencia económica de la compañía. Para la evaluación y generación de estrategias a nivel sectorial y empresarial surgen las matrices de análisis estratégico, que buscan la formulación de planes de acción para responder a la competitividad exigida por el mercado y generar posicionamientos internacionales.

Se realizó un análisis del entorno para descubrir los factores externos, los cuales se dieron de acuerdo con las entrevistas realizadas a los empleados y a los directivos de la organización. Las entrevistas tuvieron la intención de conocer cómo está siendo afectada la empresa en cuanto a sus ventas, y cuáles han sido los factores por lo cual han disminuido donde se pudo e identificar cuáles son sus amenazas y oportunidades con mayor y menor relevancia, asignando un porcentaje de calificación siendo 1 con menor y 4 con mayor fuerza. Por otro lado, se le dio una ponderación a cada ítem en la que su resultado va de la mano con la calificación obtenida de las entrevistas con una puntuación de 100, donde se muestra que la empresa cuenta con más oportunidades 2,16 que amenazas 1,44, (ver Tabla 5).

Tabla 4 Matriz EFE, análisis del entorno

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación
Innovación constante productos y servicios	0,16	4,00	0,64
Precios	0,04	3,00	0,12
Buena ubicación de la sala de venta	0,16	4,00	0,64
Promociones	0,08	4,00	0,32
Experiencia en el mercado	0,06	4,00	0,24
Apertura de nuevos mercados	0,10	2,00	0,20
Total, de oportunidades			2,16
Amenazas			
Competencia	0,08	4,00	0,32
Productos sustitutos	0,04	4,00	0,16
Barreras para entrar en el mercado	0,04	2,00	0,08
Perdida de mercancía al momento de transportarla	0,04	2,00	0,08
Cambios legales de regulaciones	0,04	4,00	0,16

Visita y revisión del Invima	0,16	4,00	0,64
Total, de amenazas			1,44
Total	1,00		3,60

Fuente: Elaboración propia

Se identifico en la matriz EFE las oportunidades y amenazas de la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S; oportunidades de innovación constante y fácil adaptación a los cambios del mercado respecto a la adquisición de nuevos productos, buscando siempre estar actualizados de lo nuevo que ofrece el mercado en temas de belleza y productos para el cuidado personal.

-Precios accesibles en el mercado, la empresa realiza ajustes a los precios de acuerdo con el juego de la oferta y la demanda, siendo esta elasticidad una de las fortalezas de la empresa para con los clientes y la organización.

-Ubicación geográfica, la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, cuenta con una ubicación perfecta en el centro de la ciudad, permitiendo el fácil acceso a sus productos y publicidad de sus productos por la visibilidad de la empresa.

-Experiencia, cuenta con un aproximado de 13 Años en el mercado, lo que ha permitido un posicionamiento en la venta de productos de belleza para el cuidado personal, en lo que se evidencia un ajuste a la demanda de sus clientes para satisfacer sus necesidades.

Dentro de las amenazas identificadas, se encuentra la competencia y la venta de productos de fácil imitación que se consiguen en el mercado, ofreciendo precios más bajos a comparación de los ofrecidos por la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S.

-Clientes: La empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, debe invertir en la capacitación del talento humano para que sus colaboradores brinden un buen servicio al cliente y su base de datos aumente ya que frecuentan los mismos de siempre, buscar estrategias de marketing, estudio de mercado de los productos más nuevos, promociones, publicidad, mover redes sociales para que la empresa sea reconocida en toda la ciudad.

El cliente siempre quiere ser asesorado al momento de su compra y que el vendedor lo haga de la mejor forma, es una persona que se va satisfecho del servicio y recomienda al negocio. Adicional a lo anterior la empresa no cuenta con una base de datos de sus clientes que le permita hacer un seguimiento de sus compras y necesidades para poder ofrecer los productos vía telefónica, redes sociales, correo electrónico etc.

-Proveedores: La empresa cuenta con buenos proveedores de los productos que se comercializan en la tienda de calidad y excelente precios que le brindan la oportunidad de manejar créditos a 15 y 30 días, esto beneficia a la compañía aunque sería bueno que buscara otras alianzas que le ofrezcan más tiempo de pago, para poder trabajar en estrategias que ayuden a llamar la atención del cliente, de igual forma se debe pedir ayuda a los proveedores de obsequios que faciliten realizar rifas, sorteos, fechas especiales y se puede obtener buenos resultados.

-Competencia: Debido a los cambios que ha generado la globalización las empresas deben buscar estrategias de innovación y creatividad para poder sobre vivir en el mercado, la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, cuenta con la siguiente competencia, ver (Tabla 6).

Tabla 5 Competencia

Empresa	Dirección	Teléfono
Marpe	Cra 10 # 17 - 96	7434367
Skin & Face	Cra 10 # 17 - 95	3165222885
Districosmeticos Grad	Calle 18 # 10 - 37	3203216495
Guapas & Guapos	Cra 10 # 19 - 95	3103368439
Distribuidora de belleza	Cra 11 # 17 - 66	3203523690

Emily yu

Fuente: Elaboración propia

-Productos sustitutos: Los productos sustitutos han afectado de igual manera a la compañía, ya que hay muchos vendedores ambulantes que fabrican productos caseros de belleza y son vendidos a bajo precio, como lo son las mascarillas capilares, mascarillas de rostro, repolarizado entre otros.

-Entrada de nuevos competidores: Las empresas asiáticas son fuertes competidores en el mercado ya que sus precios son por debajo de la competencia, esto afecta las ventas de la compañía ya que manejan las mismas marcas de la tienda a un mejor costo, con la diferencia que ellos tienen mayor ventaja porque son directos importadores de productos y compran de contados contenedores grandes y la organización maneja créditos con sus proveedores donde le cobran un porcentaje de intereses por la mercancía.

A través de la matriz EFI, se identificaron cuáles eran las debilidades y fortalezas de la empresa, siendo una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3), o una fuerza mayor (4), de igual forma se le dio una ponderación de acuerdo con la información más relevante de la compañía, se puede identificar en la matriz que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades ubicando su mayor fortaleza en su portafolio de servicios y productos que han ayudado al buen posicionamiento en el

mercado ante otras marcas que ofrecen productos y servicios similares creando valor agregado frente a la competencia, ahora bien, evidenciando su mayor debilidad en la disminución de las ventas.(ver Tabla 7).

Tabla 6 Matriz EFI

Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación
Servicios de horarios limitados	0,02	1	0,02
Servicio al cliente	0,02	1	0,02
Pocas ventas	0,02	1	0,02
Planeación estratégica inadecuada	0,04	1	0,04
Investigación de mercado	0,04	1	0,04
Recursos financieros limitados	0,02	1	0,02
Total, debilidades			0,16
Fortalezas			
Estructura y organigrama definida	0,16	3	0,48
Amplio portafolio de servicio	0,16	4	0,64

Ubicación geográfica	0,16	3	0,48
Excelentes canales de distribución	0,16	3	0,48
Stock de productos	0,1	3	0,3
Marca reconocida en el mercado	0,1	3	0,3
Total, fortaleza			2,68
Total	1		2,84

Fuente: Elaboración propia

Con todos los resultados anteriormente dados, se realizó la matriz DOFA, la cual se puede ver en la Tabla 8 y un árbol de riesgos (ver Figura). todo esto con el fin identificar el crecimiento competitivo, ventajas y fortalecimientos para el logro y propósitos que quiere llegar las organizaciones, superando debilidades internas con las oportunidades que ofrece el entorno, la matriz DOFA permite analizar con mayor facilidad los puntos que debe trabajar de la mano de sus fortalezas y oportunidades.

Evidenciando su principal Fortaleza en el amplio portafolio de productos y servicios y su mayor debilidad en servicio al cliente, siendo esta debilidad la principal razón en la disminución de las ventas.

Con una matriz DOFA bien gestionada es posible plantear estrategias de mejora, crecimiento, ventas, logística y otros temas importantes de la empresa. Por ello, es una herramienta que todo empresario debe conocer.

Bien, la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, mediante esta herramienta resume de manera más detallada y fácil las características de la empresa con el fin de apoyar su gestión, en caminar sus objetivos, metas y ventajas con las oportunidades que se reflejan e identifican en la matriz.

Tabla 7 Matriz DOFA

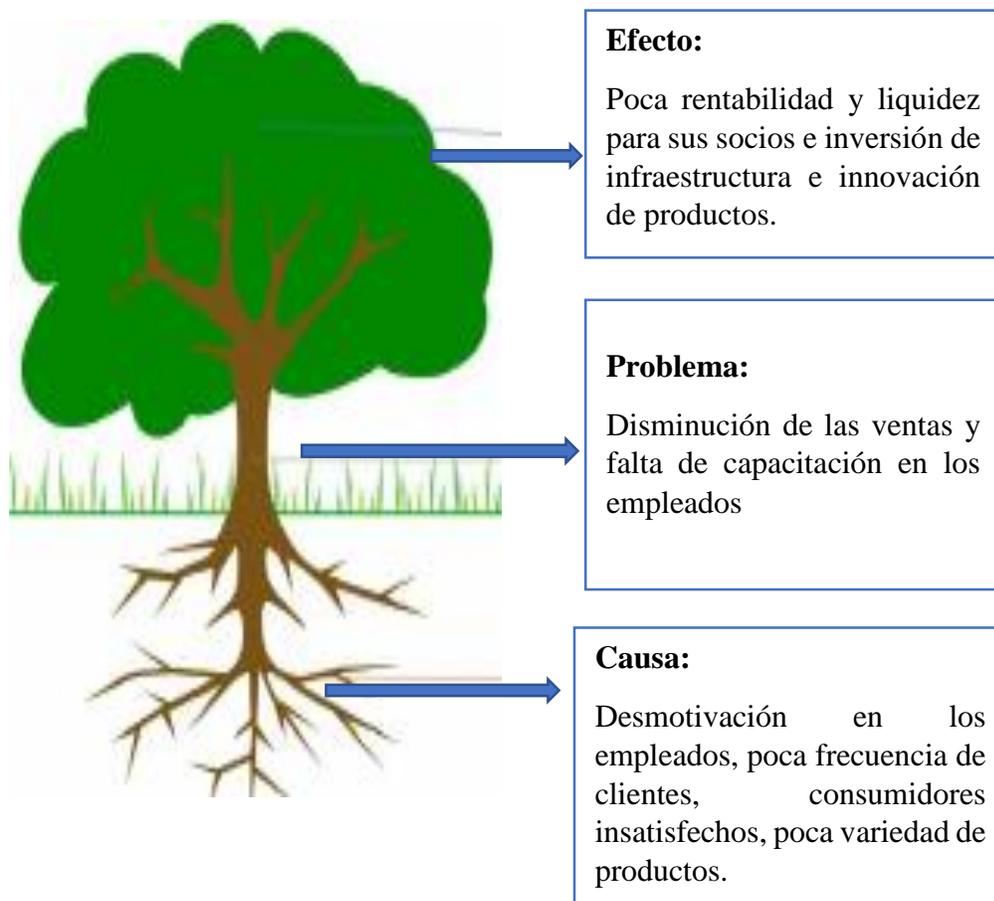
Fortaleza	Oportunidades
<p>F1. Amplio portafolio de servicios</p> <p>F2. Estructura y organigrama</p> <p>F3. Ubicación Geográfica</p> <p>F4. Excelentes canales de distribución</p> <p>F5. Stock de productos</p> <p>F6. Marca reconocida en el mercado</p>	<p>O1. Innovación constante productos y servicios</p> <p>O2. Precios</p> <p>O3. Buena ubicación de la sala de venta</p> <p>O4. Promociones</p> <p>O5. Experiencia en el mercado</p> <p>O6. Apertura de nuevos mercados</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Servicio al cliente</p> <p>D2. Servicios de horarios limitados</p> <p>D3. Pocas ventas</p> <p>D4. Planeación estratégica inadecuada</p> <p>D5. Investigación de mercado</p> <p>D6. Recursos financieros limitados</p>	<p>A1. Competencia</p> <p>A2. Productos sustitutos</p> <p>A3. Barreras para entrar en el mercado</p> <p>A4. Perdida de mercancía al momento de transportarla</p> <p>A5. Cambios legales de regulaciones</p> <p>A6. Visita y revisión del Invima</p>

Fuente: Elaboración propia

Se realiza la matriz con el fin identificar el crecimiento competitivo, ventajas y fortalecimientos para el logro y propósitos que quiere llegar las organizaciones, superando debilidades internas con las oportunidades que ofrece el entorno, la matriz DOFA permite

analizar con mayor facilidad los puntos que debe trabajar de la mano de sus fortalezas y oportunidades. Evidenciando su principal Fortaleza en el amplio portafolio de productos y servicios y su mayor debilidad en servicio al cliente, siendo esta debilidad la principal razón en la disminución de las ventas.

Árbol de riesgo figura 5



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se realizó un Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de Mando Integral que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica. (Business & Marketingschool, s.f). Además de la realización de un mapa de procesos (ver Figura 6).

Balanced Perspectivas	Financiera	Cliente	Procesos internos	Innovación y desarrollo de aprendizaje
Objetivos estratégicos	Desarrollar estrategias para aumentar el margen de rentabilidad	Mejorar las actividades claves como servicio al cliente y mercadeo	Transformación de procesos enfocándose en la agilidad, flexibilidad, eficiencia.	Medir la gestión de conocimiento y capacitaciones de los empleados
	Crecimiento de la compañía		Mejorar el uso de datos y tendencias	
Objetivos mapas de procesos	Aumento de ventas	Portafolio de servicios	Aumento de productividad	Clima organizacional
	Fortalecimiento del negocio	Satisfacción del cliente	Sistema de gestión integral	Tecnología
	Rentabilidad	Apertura de nuevos mercados	Estándar de calidad	Personal capacitado
	Flujo de caja	Experiencia en el mercado	Tiempo de fabricación	Plataformas en línea
	Valor agregado		Tiempo de respuesta al cliente	
Indicadores	Liquidez (Se calcula dividiendo el activo corriente (las cuentas de caja, bancos, valores líquidos) entre el pasivo corriente (las obligaciones); funciona como un índice de liquidez general)	Fidelización de sus clientes (Número total de clientes retenidos / Número total de clientes x 100.)	Logística y abastecimiento (identificar procesos, variables que intervienen)	Personal capacitado
	Margen de rentabilidad (utilidad bruta — los gastos e impuestos / ingresos totales x 100)	Adaptación y crecimiento del consumo de clientes (control de costos, importancia en la calidad del producto, servicio de entrega a tiempo)	Esquemas y aumento de productividad (Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados).	Herramientas tecnológicas (regalías, ventas)
	Aumentar ingresos (Ventas netas = ventas brutas - (descuentos para clientes + devoluciones + descuentos) Ganancia bruta = ventas netas - costo de bienes vendidos.)	Catálogos digitales (Enlace en las aplicaciones, estadísticas del cliente que hablan por el chat interno)	Administración de inventarios (renovación de inventarios o también ventas totales / cantidad del producto)	Transformación digital (retorno de inversión, uso de sistema de información, indicadores de productividad)

	Negocios complementarios (investigación de mercados, tendencias nuevas)	Amplio portafolio de servicio (Numero de productos, precios, referencias)	Estándar de calidad (Cumplimiento, en los procesos, satisfacción del cliente, materia prima)	Clima organizacional (encuestas a trabajadores, preguntas, entrevistas)
--	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el diagnóstico que se realizó por medio de la matriz DOFA se pudo evidenciar que los factores con mayores riesgos son los que muestra la siguiente la Tabla.

Tabla 8 Matriz de impacto

MATRIZ DE IMPACTO				
RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Servicios de horarios limitados	1	1	1	Marginal
Falta de capacitación al personal	5	5	25	Muy grave
Disminución en las ventas	5	5	25	Muy grave
Planeación estratégica inadecuada	5	5	25	Muy grave
Falta de inversión en investigación de mercado	5	5	25	Muy grave
Recursos financieros limitados	4	4	16	Muy grave
Competencia	5	5	25	Muy grave
Productos sustitutos	2	2	4	Apreciable
Barrera para entrar en el mercado	2	2	4	Apreciable
Perdida de mercancía al momento de transportarla	3	3	9	Importante
Cambios legal de regulaciones	1	1	1	Marginal
Visita y revisión del Invima	1	1	1	Marginal

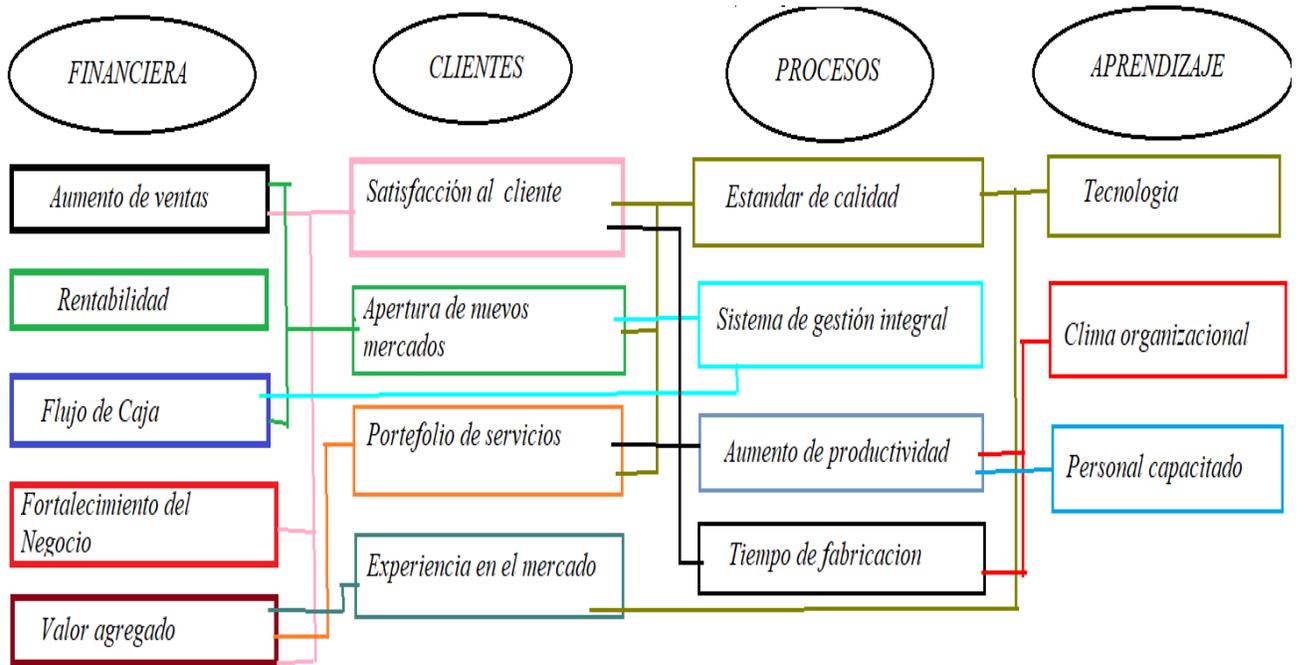
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5
	ALTA	4
	MEDIA	3
	BAJA	2
	MUY BAJA	1

Fuente: Elaboración propia

Con la matriz de impacto se evidencia el mayor riesgo, disminución en las ventas con una probabilidad alta de impacto en la organización, derivada de diferentes factores.

Entre los factores encontrados, se busca fortalecer uno y es la falta de capacitación en el área de servicio al cliente, partiendo de la premisa “el cliente siempre tiene la razón” y son ellos la razón de la organización.

Figura 6 Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

10. Plan de mejora para el área de servicio al cliente interno y externo

Como objetivo de este plan de mejora se busca implementar en su colaborador estrategias de mejora en el área del servicio al cliente mediante estrategia de capacitaciones con diferentes temas, tiempos y medición que ayuden al incremento de las ventas en la empresa SURTI BELLEZA SAS.

se realiza la propuesta del siguiente plan de mejora en el área de servicio al cliente dividido en dos temas, Plan de intervención para el área y Plan de intervención de cultura y hábitos organizacionales, cada temática de trabajo cuenta con la cantidad de actividades que se le van a realizar a los colaboradores, tiempos y estrategias de evaluación con el fin de evidenciar el avance o mejorías por hacer sobre el personal colaborador (ver Tabla 10a y 10b).

Así como un plan de intervención de la cultura (ver Tabla 11a, b y 10c).

10a y 10b

Plan de intervención para el área.

Se presenta una tabla en la que se relaciona de manera detalla las actividades y temas a desarrollar, esto derivado de la investigación y de la información suministrada por los colaboradores en la que se evidencia la importancia de tratar o trabajar los temas relacionados con la importancia del buen servicio al cliente interno y externo, a través de estrategias motivacionales en los colaboradores, como la implementación de una tabla de bonificación, otro tema a profundizar es la realización de capacitaciones a la gerencia en tema de reclutamiento, permanencia y retiro del colaborador.

El objetivo de incentivar a los colaboradores es brindarles oportunidad de desarrollo al máximo su sentido de pertenencia con la organización, esta tabla de

bonificaciones será establecida directamente por su gerente el cual tendrá como responsabilidad establecer el monto monetario y las metas u objetivos a alcanzar con esta tabla de bonificación.

Para lograr el aumento en las ventas que es la principal problemática que se evidencio en la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S, se realizara mayor inversión en medios publicitarios, dando a conocer las ofertas y promociones de los productos, su objetivo principal es lograr mayor captación de clientes.

Se realizarán diferentes métodos de evaluación de las actividades con el fin de realizar seguimiento, observación y mejoría continua.

Estrategia	Crear un sistema de bonificaciones para los colaboradores
Objetivo	Incentivar a los colaboradores en el buen desarrollo de sus
Actividades	1.Elaborar una tabla de bonificación por cumplimiento de metas establecidas en ventas
	2. Realizar encuesta de satisfacción a los colaboradores
Meta	1 tabla de bonificación
Tiempo	6 meses
Sistema de Monitoreo	Desarrollo y seguimiento a las encuestas de satisfacción presentada por los colaboradores para su respectiva gestión y
Estrategia	capacitación “Reclutamiento del personal”
Objetivo	Capacitar al colaborador encargado del reclutamiento, permanencia y retiro del colaborador
Actividades	1.Realizar capacitación semanal
Meta	1 Plan de capacitación
Tiempo	1 vez por semana
Sistema de Monitoreo	Evaluación semanal al personal capacitado

Estrategia	Implementación estrategias de marketing y publicidad
Objetivo	Incrementar las ventas
Actividades	1.Mejoramiento y actualización del catálogo virtual
	2.Publicidad masiva a través de medios de comunicación
Meta	Incrementar las ventas haciendo uso de estrategias de publicidad
Tiempo	1 vez al mes
Sistema de Monitoreo	1 vez cada 2 meses para hacer seguimiento de su efectividad

11a, b y c

Plan de intervención de cultura y hábitos organizacionales.

El principal objetivo es recolectar la información necesaria mediante la evaluación 360 que se realizara cada 6 meses con el fin de conocer los puntos fuertes y corregir los débiles de nuestros colaboradores, se busca reforzar sus capacidades y añadir mejoras continuas, se hace necesario también la realización de capacitaciones en el manejo de estrés, siendo esta una de las principales afectaciones de salud que presentan nuestros colaboradores derivando otras, se busca el logro de un bienestar físico y emocional en ellos.

Estrategia	Realizaremos una evaluación de desempeño 360
Objetivo	Conocer los puntos fuertes y corregir los débiles de nuestros colaboradores
Actividades	Publicidad masiva a través de medios de comunicación
Meta	Incrementar la productividad por medio de los colaboradores
Tiempo	Cada 6 meses
Sistema de Monitoreo	Reporte sistemático

Estrategia	Capacitaciones Manejo de estrés y bienestar
Objetivo	Fortalecer la salud mental y física de nuestros colaboradores
Actividades	Charlas educativas, actividades practicas
Meta	Garantizar excelente servicio al cliente
Tiempo	3 meses
Sistema de Monitoreo	Encuesta de satisfacción

Las estrategias sugeridas en el plan de mejora son las derivadas del análisis de la matriz DOFA y la matriz EFI, su principal objetivo es proponer estrategias de mejora en la empresa que se ajusten a un mejor servicio al cliente.

Para finalizar de acuerdo a los resultados se busca implementar una campaña enfocada a la necesidad de la organización y es crear sentido de pertenencia en los colaboradores y así lograr el incremento de las ventas, esto con el fin de encuentros vivenciales donde se expondrán temáticas tales como: el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, manejo de emociones, identidad organizacional y autocuidado en cada área laboral, con el propósito de demostrar que estas constituyen un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia y éxito empresarial.

CONCLUSIÓN

En relación con los resultados obtenidos durante el proceso de investigación del plan estratégico se realizó un diagnóstico interno y externo a la empresa SURTI BELLEZA TUNJA S.A.S ,donde se identificaron las debilidades que afectan a la organización, encontrándose como principal causa, la falta de capacitación al personal en el área de servicio al cliente, radicando en el desconocimiento que ellos tienen sobre una buena atención; otros factores que también vienen afectando como lo es la falta de inversión en investigaciones de mercado, publicidad, estrategias de marketing, recursos financieros limitados por la falta de ingreso, el incremento de competencia en la zona que se encuentra ubicada la tienda y los bajos costos de los productos sustitutos por empresas asiáticas,

Con los objetivos y planteamiento del problema se pudo dar solución a una de las variables que están afectando a la organización en la disminución de sus ventas, buscando estrategias y mejoras acorde a la compañía, alcanzables y medibles mediante la implementación de un plan de mejora en el área de servicio al cliente con la estrategia de capacitaciones en el buen servicio al cliente, centrándonos también en el bienestar de los colaboradores, siendo ellos el capital más importante dentro de la organización y reflejo de unas buenas prácticas organizacionales.

Para la elaboración del proyecto no se tuvo limitaciones para conversar con los colaboradores y el personal administrativo, brindado toda la disposición sobre el tema a tratar, se espera que se sigan realizando investigaciones de este tipo como lo es temas de recurso humano, estrategias de venta y capacitación al personal.

REFERENCIAS

- Ardila, C. O. (2015). *Talento humano por competencias, cambio generacional en O-I Peldar*.
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*(12).
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.
<https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>
- OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (2020). *COVID-19 in Latin America and the Caribbean. Tackling coronavirus (COVID-19). Contributing to a global effort*. OECD.
- OIT (Organización Mundial del Trabajo) . (2020). *ILO Note: Covid 19 and the World of Work: Impacts and Responses*. OIT.
- OIT (Organización Mundial del Trabajo). (2021). *Observatorio de la OIT: La COVID 19 y el mundo del trabajo. Séptima edición. Estimaciones, actualizaciones y análisis*. OIT.
- Manpower Group. (2021). *Encuesta de perspectivas de empleo de ManpowerGroup Q3 2021*.

Manpower Group. (2022). *THE 2022 GLOBAL TALENT SHORTAGE*.

<https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf>

ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean). (2020). *Report on the economic impact of coronavirus disease (COVID19) on Latin America and the Caribbean: Study prepared by the ECLAC*. ECLAC.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2020). *El impacto del COVID-19 en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Gamero, J., & Pérez, J. (2020). *Perú > Impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Nota técnica país. Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. Organización Internacional -+/el Trabajo (OIT)*.

García, J.A., Morales, T., & Olivares, H.R. (2020). La responsabilidad social empresarial frente al reto de la covid-19. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 7(13), 59-84.

Quevedo, M. R., Patiño, R. J., & Vinuesa, S. X. (2021). Responsabilidad social empresarial en el contexto del coronavirus 2019 (COVID-19). *Socialium*, 5(1), 75-85.

Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. doi: 10.18041/1900-3803/entramado.1.5383

Alvarado, T.E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 5(9), 284-292.

Alfonso., & Soto. (2017). *Propuesta de plan de mejora para el proceso de soporte al cliente del área comercial de Kantar Ibope media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015*.

Durán, F., García, E., & Gutiérrez, M. (2013). Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 92-102.

Halten, K. J. (1987). *Estrategia*. Trillas.

Münch, L., & Paredes, R. (2015). *Consultoría Administrativa*. Trillas.

Quiroa, M. (2019). *Cliente*. Economipedia.com

Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). Servicio al cliente. *Network de Psicología Organizacional. Asociación Oaxaqueña de Psicología AC*.

Blanco García, Y., & Moros Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65.

Cervera, A. (2020). Qué es el bienestar de los trabajadores en la empresa.

SIMBIOTIA.

Google Maps. (2022). Carrera 10 No 17-17, Tunja, Boyacá.

Microsoft 365 Team. (2020). *¿Qué es el clima laboral?* Microsoft.

La prensa gráfica. (2017). *La importancia del crecimiento profesional*. La prensa gráfica.

Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379.

<https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>

Huamani, E. M., & Rosado, N. N. (2022). Gestión del Talento Humano y su compromiso organizacional en los servidores de la Municipalidad de Abancay, 2022.

Ramirez, R. I., Espindola, C. A., Ruiz, G. I., & Hugheth, A. M. (2019). *Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico*. Universidad de la Costa, Universidad de La Serena, Universidad Simón Bolívar.

Synergie. (2022). *Qué es el engagement laboral y qué hacer para potenciarlo*.

Angulo Paredes, S. A., Fuster-Guillén, D., Sánchez Castro, A., Bautista Rodríguez, E. L. & Cabezas Ramírez, T. V. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y Representaciones*, 9(1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1035>

Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006) Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGrawHill/interamericana

Jaramillo, O. (200). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, (18), 103-137

Aguilar, M. C., Fandiño, A., Martínez, A., & Fajardo, S. C. (2007). Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 3(1),151-174.

García Guiliany, J. E., Duran, S. E. & Prieto Pulido Ronald, R. (2017). Políticas de gestion de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecanica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>

López, P., Díaz, Z., Segredo, A., & Pomares, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), p. 1-15

Gálvez Albarracín, E. J. & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MiPymes de mediana y alta tecnología: un estudio

empírico en Cali, Colombia. (Artículo de investigación). Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Gómez, M. & Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. (Artículo de investigación). Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia.

Alfonso, D.M., & Soto, L.C. (2017). Propuesta de plan de mejora para el proceso de Soporte al Cliente del área Comercial de Kantar IBOPE Media Colombia S.A.S., con base en los lineamientos del numeral 9.1 de la NTC-ISO 9001-2015.

Méndez Álvarez, C. E. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Mc Graw Hill.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación (Segunda ed.)*. Limusa S.A.