

Plan de acción para el mejoramiento de la gestión de Servimezclas Center SAS

Diana Carolina Forero Celis

Universidad Santo Tomás
Facultad de Ciencias y Tecnología
Administración de Empresas
Chiquinquirá

2022

Plan de acción para el mejoramiento de la gestión de Servimezclas Center SAS

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Diana Carolina Forero Celis

Laura Lorena Araujo Medina

Director

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ciencias y Tecnología

Administración de Empresas

Chiquinquirá

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida profesional, el sueño de ser Administrador de Empresas de la Universidad Santo Tomás. A mi esposo por su amor y apoyo incondicional en el logro de este sueño, a mi hijo y madre quienes me motivaron en los momentos de dificultad, por los que atravesé en el desarrollo de la carrera.

La realización de la práctica fue un paso muy importante en la formación y culminación de los estudios como Administrador de Empresas, no hubiese sido posible sin el apoyo y la colaboración de los mentores y docentes de la Universidad Santo Tomás, a quienes dedico todo mi respeto, admiración y cariño. Dios los bendiga abundantemente. Gracias por darnos una formación en valores religiosos y éticos para ser responsables con nuestra profesión, con nuestra sociedad y el medio ambiente.

Agradecimientos

A la profesora Laura Lorena Araujo Medina, directora del trabajo de grado y a los codirectores Gabriel Rodríguez López y Hermes Castro Fajardo, que junto a los jurados de la investigación hicieron los aportes necesarios para consolidar un documento de calidad y de posible aplicabilidad en la empresa.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Contenido

	Pág.
Introducción	11
Justificación	13
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Caracterización de la empresa.....	15
Descripción de la Empresa	15
Marco jurídico.....	15
Portafolio de servicios	16
Cultura Organizacional.....	16
Objetivos corporativos y política de calidad	18
Mapa de procesos.....	20
Diagnóstico y análisis de Servimezclas Center SAS	22
Análisis del ambiente externo.....	22
Análisis del ambiente interno.....	26
Planeación	26
Organización	27
Dirección	29

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Control	30
Análisis del ambiente competitivo	33
Análisis general.....	34
Planteamiento del problema a solucionar.....	44
Alternativas de solución	44
Selección de la alternativa de solución.....	45
Análisis económico.....	47
Análisis de la cultura organizacional y grupos de interés.....	52
Plan de Acción	55
Balanced Score Card	56
Aprendizaje y desarrollo	56
Procesos internos.....	56
Perspectiva del cliente	57
Perspectiva financiera.....	57
Conclusiones	59
Bibliografía.....	61

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz EFE	25
Tabla 2. Nómina actual de la empresa	29
Tabla 3. Matriz EFI	32
Tabla 4. Matriz de perfil competitivo - MPC	34
Tabla 5. Análisis general de la empresa	39
Tabla 6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica - MCPE	40
Tabla 7. Propuestas de solución	45
Tabla 8. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	46
Tabla 9. Propuesta de nómina de la empresa	49
Tabla 10. Plan de incentivos	50
Tabla 11. Costo del plan de incentivos	50
Tabla 12. Plan de acción	55

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Fachada de la empresa	15
Ilustración 2. Matriz de identificación de la política de calidad	19
Ilustración 3. Mapa de procesos de la empresa	20
Ilustración 4. Proceso de suministros	21
Ilustración 5. Organigrama de la empresa	28
Ilustración 6. Mejoramiento continuo	31
Ilustración 7. Matriz DOFA	35
Ilustración 8. Diseño de la matriz IE.	37
Ilustración 9. Análisis del problema	41
Ilustración 10. Pirámide de las necesidades de Maslow	42
Ilustración 11. Propuesta de organigrama para Servimezclas Center SAS	48
Ilustración 12. BSC de Servimezclas Center SAS	58

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Resumen

Para proponer un plan de acción que mejore la gestión administrativa de Servimezclas Center S.A.S. se aplican herramientas de investigación cualitativa, específicamente bajo el método de análisis y síntesis en tres momentos (diagnóstico, selección de alternativas de solución y diseño del plan de acción) y mediante el uso de matrices (Matriz de Evaluación de Factores Externos -EFE, Matriz de Evaluación de Factores Internos –EFI, Matriz de Perfil Competitivo – MPC, Matriz Interna – Externa – MIE, Matriz DOFA y Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica – MCPE) que dieron cuenta de los entornos interno y externo e identificaron debilidades importantes en la motivación y sentido de pertenencia del personal, de tal manera que se plantean estrategias de solución mediante un plan de incentivos económicos y no económicos que podría contribuir al éxito corporativo, así mismo, al resolverse se facilitaría el rediseño de la estructura organizacional para contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades al alinearse con los objetivos estratégicos.

Palabras clave: gestión, procesos, productividad, rentabilidad, posicionamiento.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Abstrac

In order to propose an action plan that allows improving the administrative management of Servimezclas Center S.A.S. qualitative research tools are applied, specifically under the method of analysis and synthesis in three moments (diagnosis, selection of solution alternatives and design of the action plan) and through the use of matrices (Evaluation Matrix of External Factors -EFE, Evaluation Matrix of Internal Factors -EFI, Competitive Profile Matrix - MPC, Internal - External Matrix - MIE, DOFA Matrix and Quantitative Matrix of Strategic Planning - MCPE), which showed the internal and external environments of the organization with important weaknesses in the motivation and sense of belonging of the personnel, in such a way that solution strategies are proposed with a plan of economic and non-economic incentives that could contribute to the corporate success, likewise, when resolved, it would facilitate the redesign of the organizational structure to counteract threats and take advantage of opportunities by aligning with the strategic objectives.

Keywords: management, processes, productivity, profitability, positioning.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Introducción

Servimezclas Center S.A.S. es una empresa comercial del Municipio de Chiquinquirá con más de 30 años atendiendo a los chiquinquireños y sigue siendo el lugar preferido para comprar pintura, herramientas y artículos de construcción de familias y empresas en la ciudad y en otros municipios del Occidente de Boyacá.

La investigación busca encontrar problemas que puedan resolverse mediante gestión administrativa y así mejorar el potencial competitivo de la organización.

La metodología de investigación es cualitativa mediante el método de análisis y síntesis, que consiste en descomponer la realidad, analizar sus elementos y posteriormente sintetizar o concluir acciones de mejora para el sistema organizacional.

El trabajo incluye tres etapas: diagnóstico, selección de alternativas de solución o estrategias y plan de acción.

En la primera etapa de diagnóstico se inicia con la descripción de la organización, para dar contexto a la unidad empresarial abordada en el análisis. Luego se evalúan los ambientes externo e interno para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que reporta el entorno en matrices EFE y EFI, de los cuales se hacen los análisis respectivos mediante una matriz DOFA y MIE para ubicar alternativas de solución a los problemas más relevantes.

La segunda etapa de selección de alternativas de solución, se priorizan las estrategias que permiten solucionar los problemas identificados mediante la MCPE, para luego evaluarlas y sustentarlas, de tal manera que se facilite el logro de los objetivos empresariales.

La sustentación se da desde el aspecto teórico y la evaluación se hace desde el punto de vista económico y por su impacto en la cultura organización, de tal manera que se pueda implementar a través de un plan de acción que defina los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios en el tiempo.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

La tercera etapa involucra la definición de actividades, responsables, tiempos e indicadores a través de un plan de acción que permita la ejecución de la estrategia o propuesta de solución identificada y evaluada.

Finalmente, se integra la estrategia seleccionada mediante un mapa estratégico con el Balanced Score Card en sus perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, dando cumplimiento a los objetivos corporativos, su misión y visión empresarial.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Justificación

Durante más de 30 años de experiencia en Chiquinquirá, Servimezclas ha crecido de manera sostenida. Al inicio solo contaba con un local de venta de pinturas, pero debido a su buena atención y a la identificación de las necesidades del sector, la empresa fue creciendo a un almacén de ferretería y luego a un almacén muy completo de todo tipo de productos para la construcción y la remodelación.

En todo este tiempo no se ha tenido tiempo para proyectar la empresa hacia el futuro y por ello el diagnóstico administrativo es una buena oportunidad para planearlo y con ello, definir las posibles estrategias a implementar para cumplir los objetivos organizacionales.

Con el diagnóstico, la empresa podrá conocer su realidad, y así obtener algunas recomendaciones para mejorar los resultados financieros, y para crecer y mantenerse en el mercado, más aún cuando se requiere actualizar e implementar su misión y visión.

Al resolver las problemáticas identificadas, la empresa puede aumentar el empleo que es escaso en la ciudad, pero además puede dar mayores oportunidades a otras personas que comprar los insumos para sus proyectos, como por ejemplo materiales, herramientas y pinturas, aumentando los beneficios para toda la comunidad.

Además, Chiquinquirá mejoraría sus indicadores de pago de impuestos, empleo y beneficios y se generaría un ambiente de confianza inversionista que permitiría atraer a otras empresas.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de acción para la mejora en la gestión administrativa de Servimezclas Center S.A.S. a partir del diagnóstico administrativo.

Objetivos específicos

- Diagnosticar los ambientes interno, externo y competitivo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.
- Seleccionar las estrategias de mejoramiento que facilitan el logro de los objetivos corporativos.
- Diseñar un plan de acción de implementación de la estrategia priorizada y vincularla a los objetivos de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Caracterización de la empresa

Descripción de la Empresa

Servimezclas Center SAS inició como un establecimiento de comercio del Señor Wilson Sánchez que tiene como actividad económica 4663 Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Marco jurídico

Servimezclas Center SAS posee tres establecimientos de comercio (dos en Chiquinquirá y uno en Chía) siendo régimen responsable del impuesto de renta. Hace 5 años, la empresa pasó de empresa limitada a ser sociedad por acciones simplificada (SAS).

Ilustración 1. Fachada de la empresa



Fuente: (Servimezclas Center SAS, 2021)

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

La fecha de creación fue el 28 de mayo de 2008, pero desde el año 1989 ya venía funcionando como establecimiento de comercio, en cabeza del gerente Wilson Sánchez Sánchez.

Portafolio de servicios

Servimezclas Center SAS vende los siguientes tipos de productos:

- Pinturas: todo tipo de pinturas, pegantes, disolventes y otros productos complementarios como brochas, rodillos, espátulas, masillas, siliconas, etc.
- Artículo de ferretería: todo tipo de tornillos, tuercas, llantas, brocas, repuestos, y maquinas como taladros, sierras, compresores, pulidoras, etc.
- Materiales de construcción: madeflex, mdf, aglomerados, tubos, pegantes, tejas, canales, drywall, superboard, canaletas, mallas, pisos, pegacor, techos pvc, etc.

Estos son los principales productos, pero son más de 1.000 referencias que tiene el inventario, razón por la cual se abrió una bodega en la entrada de Chiquinquirá para almacenar los productos de mayor tamaño o volumen.

Cultura Organizacional

La empresa ha definido su misión y visión y la comunica en su página Web (Servimezclas Center SAS, 2021), de donde se toma la siguiente descripción:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

- **Misión:** Ofrecer a nuestros clientes soluciones y servicios de repintado y comercio en ferretería que impulse su desarrollo permanente, complementándonos con el progreso económico y social de nuestro departamento y nuestro país.

- **Visión:** Ser líder en el sector ferretero y pinturero, destacándonos por la excelencia en el servicio para el bien de nuestros clientes, conseguiremos esta meta con el mejor talento humano y siendo modelo de eficiencia y solidez.

- **Principios y valores:** La empresa tiene como valores y principios:
 - Nuestra más alta prioridad es el cliente, hacia quien tendremos siempre una actitud de servicio.
 - El cliente es la razón de ser de nuestro trabajo.
 - Le serviremos con gusto en forma amable y eficiente.
 - Nuestro potencial más valioso es nuestra gente y la capacidad de trabajar en equipo.
 - Debemos considerar, entender y valorar a los demás.
 - Haremos un esfuerzo colectivo para el logro de los objetivos comunes.
 - Desarrollaremos capacidad de escuchar, reconocer y aceptar nuestras fortalezas y limitaciones, para generar un proceso de aprendizaje continuo.
 - Nuestra mente estará abierta al cambio y a la innovación permanente.
 - Estaremos en capacidad de adaptación a nuevas condiciones y retos.
 - Tendremos la habilidad para estimular, generar e implementar nuevas ideas.
 - Nuestro compromiso será irreprochable y transparente.
 - Actuaremos con claridad dentro de los principios morales y éticos.
 - Seremos coherentes entre lo que se piensa, se dice y se hace.
 - Manejaremos con responsabilidad la información y recursos que nos han sido confiados.
 - Construiremos relaciones con confianza entre nosotros y con la comunidad.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

El principal valor que nos distingue es la integridad, porque los dueños se sienten confiados de que mientras no están, los empleados cuidan sus inversiones; los empleados sienten que los dueños les pagan lo justo; los clientes sienten que les venden cosas buenas y con garantía, los proveedores sienten que les van a pagar a tiempo y completo, el gobierno siente que sus impuestos son pagados a tiempo y la sociedad siente que es una buena fuente de empleo (Servimezclas Center SAS, 2021).

Objetivos corporativos y política de calidad

En la empresa no se han definido claramente los objetivos corporativos ni política de calidad, por lo que la propuesta los determina a partir de las expectativas del cliente y de su propietario.

Castro (2018) afirma que los objetivos de la empresa se pueden clasificar en rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, no obstante, se agrega también un objetivo de posicionamiento, tal como se muestra a continuación:

- Crecimiento: queremos que Servimezclas Center SAS crezca en ventas un 20% cada año, para que en 5 años hayamos duplicado las ventas.
- Rentabilidad: queremos mantener una rentabilidad por encima del 30% sobre el patrimonio.
- Posicionamiento: queremos seguir siendo la primera empresa reconocida en la región.
- Sostenibilidad: queremos mantener estos indicadores por los siguientes 5 años.

Para definir la política de calidad se tiene en cuenta el cruce o relación entre las expectativas del cliente y de la organización, de la siguiente manera:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

a. *Expectativas del cliente:* se identifican los aspectos que a juicio del gerente consideran son las expectativas y necesidades de los clientes. Como resultado de este análisis, en la siguiente matriz se coloca cada criterio definido en las filas.

b. *Expectativas de la organización:* en las columnas de la misma matriz, se coloca las que el gerente considera deben ser las expectativas que la organización tiene como objetivos.

c. *Relación:* determinar los criterios que presentan una relación más fuerte (expectativa del cliente sirve para alcanzar objetivo de la empresa o viceversa). Cada celda debe tener una calificación de acuerdo con los siguientes ítems: Relación fuerte: 5 Relación media: 3
Relación débil: 1 Sin relación: 0.

d. *Clasificación:* identificar y listar los criterios que sacaron mayor calificación según las dos fuentes de información (Clientes y Organización). Luego redactar la política calidad.

Ilustración 2. Matriz de identificación de la política de calidad

		Expectativas de la Organización					
Necesidades y Expectativas del Cliente	Criterio	Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad	Posicionamiento		Total
	Garantía	3	5	5	5		18
	Precios bajos	1	5	3	5		14
	Servicio	5	5	5	5		20
	Entrega oportuna	3	3	5	5		16
	Variedad	5	3	5	5		18
	Total	17	21	21	25		

Fuente: la autora

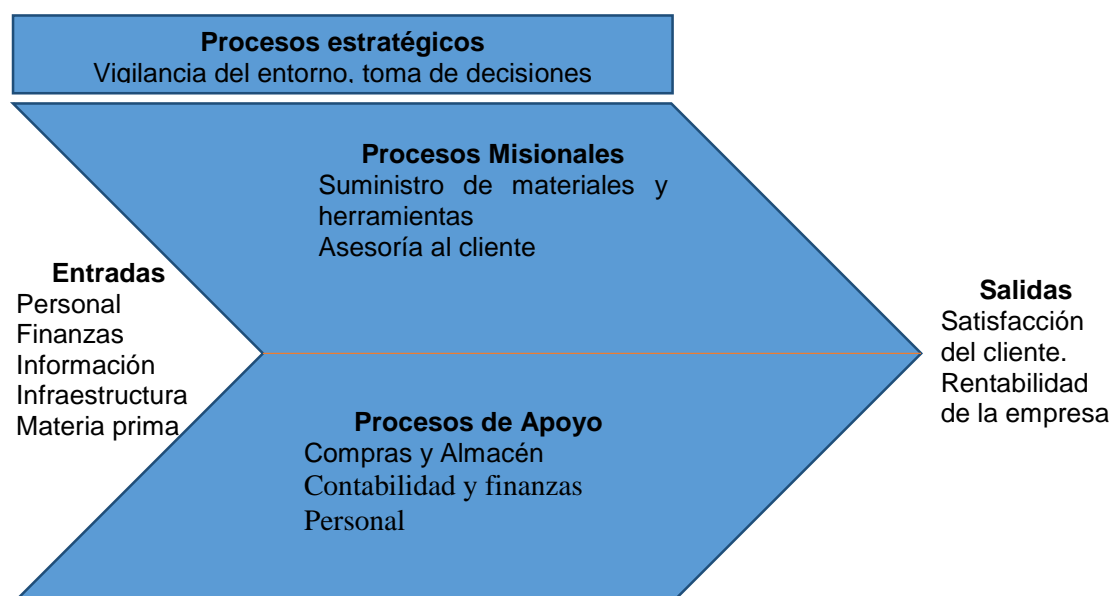
De acuerdo con esta metodología, la política de calidad para Servimezclas Center SAS sería la siguiente: *A través del mejoramiento continuo, Servimezclas Center SAS logrará posicionarse en el mercado regional, crecer y sostenerse en el tiempo al ofrecer a sus clientes un servicio amable y honesto, una amplia variedad de productos y la garantía de su calidad.*

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Mapa de procesos

Los procesos que realiza Servimezclas Center son comerciales y empiezan con los recursos o insumos empresariales y finalizan con la satisfacción del cliente.

Ilustración 3. Mapa de procesos de la empresa



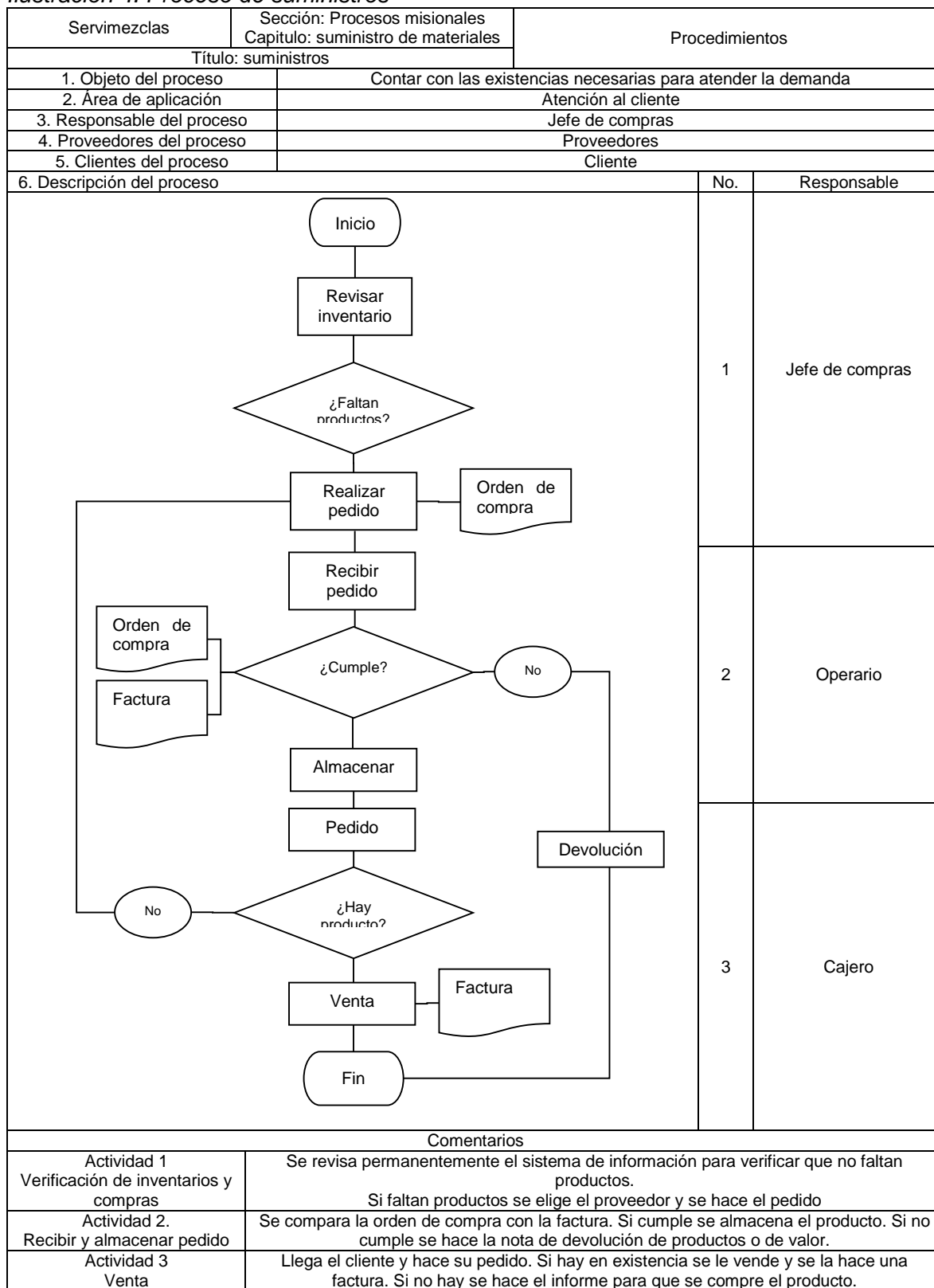
Fuente: la autora

Los procesos misionales de Servimezclas Center SAS son el suministro de materiales para la construcción y la remodelación de interiores, así como de herramientas y accesorios y la asesoría personalizada a los clientes que visitan los establecimientos.

Entre los procesos misionales más importantes, se encuentra el proceso de suministros, el cual se puede explicar en la siguiente ilustración:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Ilustración 4. Proceso de suministros



Fuente: la autora

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Diagnóstico y análisis de Servimezclas Center SAS

El diagnóstico de la empresa comprende el análisis del ambiente externo, competitivo e interno, los cuales son evaluados en función de permitir o no cumplir los objetivos organizacionales trazados con anterioridad.

Análisis del ambiente externo

Para el análisis externo de la empresa, se tiene en cuenta que, en Colombia, el sector ferretero según Fenalco, aportó en el año 2017, aproximadamente el 2,5% al PIB nacional, (Revista Proyecciones Fierros, 2019), Según Confecamaras hay en el país más de 40.000 ferreterías, de ellas el 22% corresponde a establecimientos de comercio mayoristas y el restante 78% a minoristas. Del total de ferreterías del país un poco más del 50% se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, aunque dichos negocios hacen presencia a menor escala en la mayoría de ciudades del país, siendo por ello importante la participación de Servimezclas Center SAS en la ciudad de Chiquinquirá, pero también es una amenaza por la posible entrada de nuevos competidores. Para 2018, el sector de comercio, donde se incluyen las ferreterías se presentaron ventas por valor de \$228 mil millones y aportaron el 42% del empleo local (Castro, Suárez, Parra, Peña, & Chavarro, 2022).

En cuanto al mercado del acero, según cifras de la Cámara Colombiana del Acero, (Camacero), se encuentra que la demanda nacional se estima aproximadamente en 3,5 millones de toneladas al año, de las cuales, el 57% corresponde a importaciones y el restante 43% es cubierto por la producción nacional, la cual, es absorbida en su mayor parte a nivel interno y apenas un 4,6% corresponde a exportaciones, siendo uno de los materiales que son más demandados por la empresa y que tienen una relación directa de precio con el valor del dólar.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Según (Portafolio, 2019), con base en información de la Cámara de Comercio de Medellín, el sector ferretero vende anualmente USD\$6.378 millones. Dicha cifra muestra que este sector constituye una fuente de ingresos de gran relevancia para la economía del país, el cual, también se relaciona directamente con el sector de la construcción, tanto de obras civiles como de vivienda, este último representa sin lugar a duda, uno de los principales motores de la economía nacional, tanto así que Servimezclas Center SAS es una de las empresa más grandes de Chiquinquirá y una gran generadora de empleo en construcción y remodelación. De acuerdo con Castro y Sáenz (2016), en la ciudad cada hogar gastó el 18,9% de su ingreso en artículos para el hogar, incluyendo en ellos los gastos de mantenimiento de la vivienda con pinturas, ampliaciones y otros.

En Dinero (2016), plantean que cerca de 30 nuevas y modernas ferreterías mayoristas abrirán en Colombia dentro del periodo 2016 a 2021, bajo la marca Master Pro, las cuales también incluyen venta al cliente final, ellos resaltan la importancia del servicio y la asesoría como aspectos diferenciadores, puesto que se encuentra que la diferenciación actual en el sector se basa, no tanto en el precio sino en el servicio y la cercanía al cliente final, aspectos clave a la hora de diferenciar el negocio al suplir necesidades más allá del suministro del material.

En Colombia el sector ferretero cuenta con el respaldo de Asoferco, la entidad gremial que promueve el desarrollo, la competitividad y la productividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas de dicho sector (Asoferco, 2019). Según Asoferco y Fenalco, el sector ferretero presentó un crecimiento en sus ventas del 8,8% en el tercer trimestre del año 2018, y según estas entidades las expectativas para las ferreterías son muy favorables, lo que representa una gran oportunidad para las empresas del sector porque permite mejorar su posición en el mercado.

En este contexto, se realiza el análisis de los factores económico, social, político, tecnológico y ambiental del ambiente externo, calificándolos como amenazas u oportunidades entre 1 y 4 para así construir la matriz EFE. “La matriz de evaluación de los factores externos

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

(EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos” (Prospective Consulting Team S.C., sf):

La metodología para realizar la matriz EFE es la siguiente:

1. Clasificar los factores a evaluar en oportunidades y amenazas según el análisis de contexto del ambiente externo.
2. Calificar entre 1 y 4 cada factor, dependiendo si el factor representa una oportunidad o una amenaza. 1 para amenaza grave, 2 para amenaza leve, 3 para oportunidad leve y 4 para gran oportunidad.
3. Determinar la importancia de cada factor para el cumplimiento de objetivos, asignando mayor porcentaje aquellos factores más necesarios para alcanzarlos.
4. Multiplicar la importancia por la calificación para hallar el ponderado.
5. Sumar los ponderados de cada factor.

Si el promedio ponderado o suma de los ponderados pasa de 2,5 entonces el ambiente externo representa una oportunidad, sino es una amenaza.

La matriz EFE para Servimezclas Center SAS es la siguiente:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Tabla 1. Matriz EFE

Factores externos	Calificación	Importancia	Ponderado
Oportunidades			
Economía en recuperación económica	4	6%	0,24
Sector de la construcción en crecimiento	4	8%	0,32
Tasa de interés bajas facilitando la inversión	3	6%	0,18
Las tasas de desempleo han ido mejorando, las familias tienen mayor ingreso para compras	3	4%	0,12
La disminución de la pobreza genera que nuevas familias puedan comprar	3	5%	0,15
Existencia de múltiples acuerdos comerciales para el comercio exterior	3	5%	0,15
Políticas de fomento a la construcción para promover el crecimiento	4	8%	0,32
Incentivos para la contratación de población vulnerable (jóvenes, madres cabeza de familia, desplazados, etc.)	3	6%	0,18
Innovación tecnológica con nuevos equipos y materiales, así como nuevos procesos y sistemas de construcción y remodelación	4	6%	0,24
Amenazas			
Tasa de cambio del dólar subiendo, haciendo costosas las importaciones	1	8%	0,08
Los niveles de educación no han mejorado mucho y ello llevan a las familias a tener bajos ingresos	2	3%	0,06
El sostenimiento de la violencia impide el desarrollo de la inversión	2	6%	0,12
La inseguridad afecta la confianza del consumidor y disminuye el consumo	1	6%	0,06
Políticas salariales que aumentan los costos a la nómina	1	5%	0,05
Políticas tributarias que cargan excesivamente a las empresas	1	8%	0,08
Normas ambientales cada vez más exigentes para la construcción	2	4%	0,08
Vías de comunicación en mal estado, lo que encarece la cadena de suministros	2	6%	0,12
Total		100,00%	2,55

Fuente: la autora

El entorno externo es una oportunidad leve, por lo que deberá formularse estrategias para aprovechar las principales oportunidades y contrarrestar las amenazas que más afectan el logro de los objetivos estratégicos.

Entre las principales oportunidades se encuentra el crecimiento del sector de la construcción y las políticas de fomento desde el gobierno, seguido por la recuperación económica

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

y las nuevas tecnologías, lo que aumentará el consumo de productos del portafolio de la empresa en el corto y mediano plazo.

Las principales amenazas son la tasa de cambio por el encarecimiento de las importaciones de productos y las elevadas cargas tributarias que el Estado coloca sobre las empresas y que le provocan bajo margen de maniobra para la inversión.

Análisis del ambiente interno

El análisis del ambiente interno permite construir la matriz de evaluación de factores internos - EFI al evaluar las capacidades de la empresa (directiva, financiera, de recursos humanos, competitiva y tecnológica), siguiendo la misma metodología de la matriz EFE, para ello se contextualiza el funcionamiento del proceso administrativo.

Planeación

La planeación es el puente entre la situación actual y el futuro que se desea y que los gerentes plantean para proporcionar dirección, disminuir las repercusiones del cambio, reducir los excesos y desperdicios y establecer normas para el control, todo ello en medio de los cambios del entorno y del mercado. Para Koons, Weihrich y Cannine (2008) la planeación consiste en “seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones” (pág. 106), por lo que la planeación proporciona el enfoque racional para alcanzar los objetivos.

La planeación se da en tres niveles: directivo (planeación estratégica), táctica (cómo hacer) y operativa (plan de acción). En Servimezclas la planeación cumple los siguientes pasos:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

1. Análisis de la situación: dependiendo las ventas y nuevas tendencias del mercado se planean las compras y ventas de la empresa.
2. Objetivos: haciendo análisis de los años anteriores se planean objetivos de crecimiento de la empresa.
3. Estrategias: para lograr los objetivos se programan diferentes actividades.
4. Toma decisiones: cuando existen diferentes estrategias se miran las posibilidades contra los gastos de recursos y realidad de alcanzarlas para seleccionar la mejor.
5. Plan de acción: a la estrategia que se elige, se le hace un cronograma de actividades durante el año.

Como se observa la planeación de la empresa no es estratégica sino operativa ya que se trata de actividades que son rutinarias en la empresa, pero el objetivo de crecer si es estratégico, además, las decisiones se toman en cabeza de su gerente, sin que participen más personas. Sólo aquellas decisiones realmente importantes como abrir una sucursal o ampliar las bodegas reúne la opinión de los familiares, en todo caso la decisión final recae en el gerente.

Es claro que debe mejorar la planeación de la empresa, sobre todo en lo que tiene que ver con la estrategia para que la empresa siga siendo importante otros 30 años.

Organización

La función de organización busca que cada actividad planificada tenga los recursos (humanos, físicos y económicos) que requiera para llevarse a cabo, por lo que su importancia es fundamental ya que entre otros aspectos, busca coordinar y conciliar los diferentes del personal para alinearlos en función de los objetivos. "Es la función que pretende la unión o conjunción de

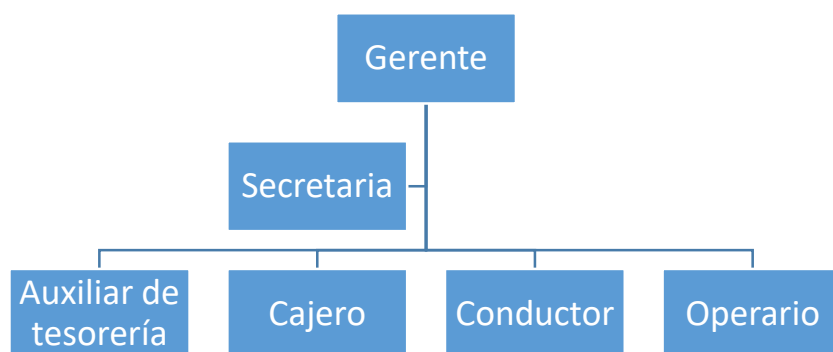
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

individuos para que los mismos mediante su esfuerzo concatenado logren alcanzar los objetivos propuesto por la organización” (Andrade, 2019, pág. 4).

La empresa ha sido planeada en su organización desde que empezó cuando se crearon los cargos. En algunas ocasiones se crean nuevos, pero no se hace un rediseño de la empresa, sino que se van agregando los cargos a las actividades y se le asignan funciones y remuneración de acuerdo a la necesidad y no a los objetivos de la empresa.

Servimezclas Center SAS es una mediana empresa porque tiene más de 5.000 salarios mínimos de capital y cerca de 60 empleados en sus tres sedes, aun así no ha actualizado su organigrama, el cual no se ha actualizado a las condiciones cambiantes que le ha impuesto su evolución.

Ilustración 5. Organigrama de la empresa



Fuente: la autora

Como se observa, son pocos los cargos que pueden distinguirse en la empresa, aun cuando son muchos los empleados, algunos ejecutan sus funciones en pinturas, otros en materiales y otros simplemente que ayudan en diferentes labores sin ninguna especialización. Todos los cargos dependen directamente del gerente, por lo que no hay delegación de funciones y las decisiones están totalmente centralizadas. La nómina se presenta en la siguiente tabla.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Tabla 2. Nómina actual de la empresa

Cargo	Escala	Salario	Puestos	Nómina
Secretaria	1	1.000.000	1	1.000.000
Auxiliar de tesorería	1	1.000.000	2	2.000.000
Cajero	1	1.000.000	15	15.000.000
Conductor	1	1.000.000	2	2.000.000
Operario/vendedor	1	1.000.000	40	40.000.000
Total			60	60.000.000

Fuente: la autora

La falta de actualizar la estructura organizacional y de mantener salarios fijos e iguales para todos los empleados genera un grave problema que le impide al gerente planear sus actividades porque no puede hacer un buen control y debe estar presente en todas las tareas.

Dirección

La dirección consiste en influir en los empleados para que ellos cumplan los objetivos, pero aquí se concentra la toma de decisiones y la autoridad en un único empleado que es el gerente y propietario, por eso es difícil que pueda darse un cambio, porque el gerente ostenta toda la autoridad y no hay ninguno superior, entonces el cambio no es posible de manera inmediata. “Es la función que permite ejecutar lo planificado por medio de uso del talento humano, el cual debe ser impulsado por el liderazgo, los factores motivacionales y las expectativas racionales o emocionales, de acuerdo a las circunstancias” (Andrade, 2019).

El liderazgo es autocrático coercitivo y los objetivos no son claros, así que los empleados se limitan a hacer bien su trabajo, pero sin una visión. La motivación se da a través de la garantía de un trabajo permanente y de largo plazo, pero no hay programa de incentivos para los empleados. La comunicación es vertical, pero se tiene en cuenta la opinión de los empleados para mejorar algunas actividades del diario.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

No hay trabajo en equipo porque no hay tareas retadoras, sino que son rutinarias y monótonas, además, no existe el espacio y ambiente adecuado para trabajar en equipo, sin embargo, el ambiente laboral es el necesario para los empleados porque todos ayudan a que la empresa venda más y los clientes siempre estén satisfechos.

Control

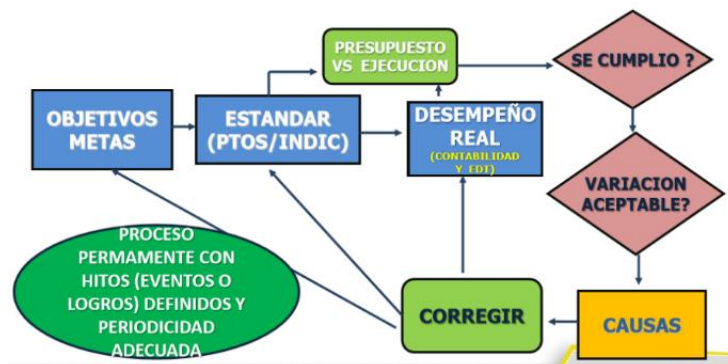
El control es la función administrativa que garantiza que se cumpla con lo planeado, por lo que el proceso de control tratará de influir en lo que se hace para que se obtengan los resultados propuestos. “Los objetivos primordiales del control son asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se cumplan de acuerdo con las disposiciones de los directivos” (Ramón, 1998).

En este caso, el control es sobre los resultados de las tareas de los empleados, es decir que se hace un control operativo. No se hacen procesos de control porque no existen planes, entonces no hay metas ni indicadores con los que se aplique el control comparando el desempeño. Si no se empieza a hacer control, el principio de calidad y mejora continua para corregir las cosas negativas, no hará realidad los objetivos.

La siguiente ilustración muestra que el proceso de control facilita comparar el desempeño real con el esperado y corregirlo en caso de desviaciones.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Ilustración 6. Mejoramiento continuo



Fuente: clases Universidad Santo Tomás

El análisis interno revisa las capacidades de la empresa en función de su proceso administrativo, calificando de 1 a 4. 1 si es una debilidad fuerte o 4 si es una buena fortaleza. Se dice que el ambiente interno representa una debilidad cuando es menor a 2,5 o fortaleza si es superior.

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, se desarrolla siguiendo los cinco pasos que se muestran en la siguiente figura (Prospective Consulting Team S.C., sf).

La matriz EFI para Servimezclas Center SAS, fue realizada a través de entrevista con el Gerente, presentando los siguientes resultados:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Tabla 3. Matriz EFI

Capacidades internas	Calificación	Importancia	Ponderado
Fortalezas			
Nivel académico del propietario y gerente, así como de su familia (directivos)	3	6%	0,18
Niveles de liquidez suficientes para garantizar la operación del negocio	4	5%	0,20
Baja rotación de proveedores (financiamiento de corto plazo)	4	4%	0,16
Bajo nivel de endeudamiento (acceso a crédito)	4	5%	0,20
Niveles de rentabilidad mayores a la competencia	4	6%	0,24
Empresa con alto posicionamiento (líder en la región)	4	6%	0,24
Precios competitivos con respecto a la competencia	3	4%	0,12
Amplio portafolio de productos	3	4%	0,12
Baja rotación del personal	4	5%	0,20
Uso de sistemas de información que facilitan el control y toma de decisiones	3	5%	0,15
Debilidades			
Direccionamiento autocrático y toma de decisiones centralizada.	2	6%	0,12
Ausencia de planes estratégicos y medidas de control y seguimiento	1	6%	0,06
Escasa comunicación y apropiación de las finalidades (misión, visión y objetivos)	2	5%	0,10
No hay delegación de funciones con subalternos	1	5%	0,05
Baja rotación de inventarios (productos no perecederos)	2	3%	0,06
Mayor parte de ventas por canal físico (escasas ventas por canal virtual)	2	4%	0,08
No se ha evaluado la satisfacción y motivación y no se observa mayor sentido de pertenencia de los empleados	1	6%	0,06
Remuneración fija que no se ajusta a las metas de crecimiento de la empresa	1	6%	0,06
No hay posibilidad de especialización por escasa división del trabajo (todos hacen lo mismo).	2	5%	0,10
Escaso aprovechamiento de las TIC por falta de personal competente	2	4%	0,08
Total		100,00%	2,58

Fuente: la autora

El ambiente interno es una fortaleza leve con una puntuación apenas superior a 2,5. Siendo las fortalezas que más aportan al cumplimiento de los objetivos el nivel de rentabilidad actual y excelente posicionamiento que tiene la empresa al ser líder en la región, apoyado por un buen nivel de liquidez, fácil acceso a crédito y baja rotación del personal que puede hacer su proyecto de vida con la empresa.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Como principales debilidades a superar para lograr cumplir los objetivos se encuentran la ausencia de planes estratégico y el control, la escasa motivación y sentido de pertenencia y la falta de incentivos salariales que genera una remuneración fija.

Análisis del ambiente competitivo

Para el diagnóstico se utiliza la matriz de perfil competitivo -MPC debido a que se requiere trabajar el posicionamiento frente a la competencia que cada día gana más terreno en el sector ferretero.

De acuerdo con Prospective Consulting Team S.C (sf), la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos o importancia y los totales ponderados de una MPC, una EFI o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Para la Matriz de Perfil Competitivo se seleccionan como competidores la ferretería de Hermes Cristancho y Comercial de la Sexta, dos de los principales negocios de la ciudad.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo - MPC

Factores clave de éxito	Peso %	Servimezclas		Cristancho		La Sexta	
		Cal	Pond	Cal	Pond	Cal	Pond
Participación en el mercado	20%	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Competitividad de precios	25%	4	1,0	2	0,5	4	1,0
Posición financiera	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Calidad del producto	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Lealtad del cliente	25%	2	0,5	3	0,75	2	0,5
Total	100		3,50		2,70		3,15

Fuente: la autora

Servimezclas Center SAS se consolida como líder en la mayor parte de los campos analizados, pero es débil en la lealtad del cliente, por lo que se espera atender este problema para mantener el posicionamiento, aspecto que inicia con una clara definición estratégica y mejoramiento en las áreas directiva y del talento humano.

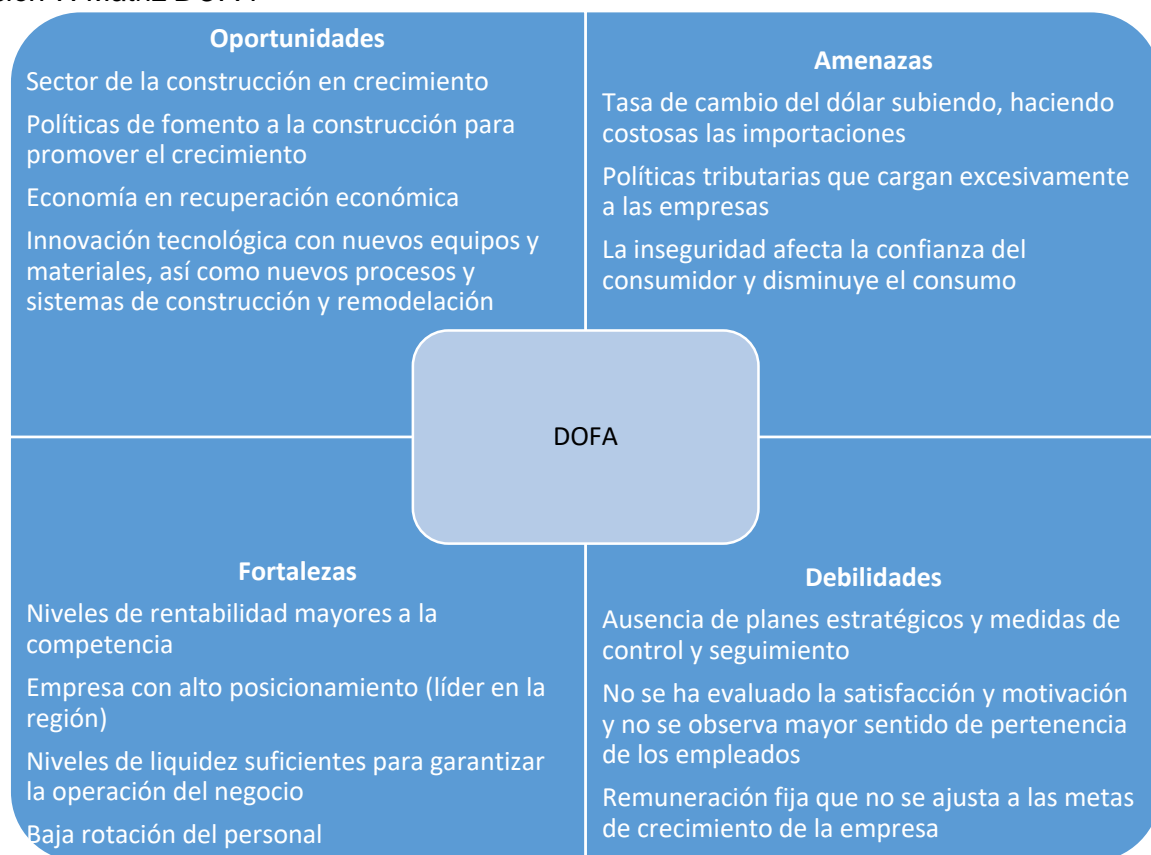
Análisis general

La empresa en general puede ser analizada con la matriz DOFA y con la matriz interna – externa -MIE, la primera para relacionar las diferentes variables que componen las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades que ofrecen los ambientes interno y externo “La matriz DOFA es un método de análisis empresarial, que permite mirar la empresa desde el exterior como si fuéramos observadores neutrales, para evaluar las condiciones actuales de la empresa” (Gerencie.com, 2022). La segunda matriz ayuda a ubicar la posición competitiva que deberá adoptar la empresa y la estrategia que se le ajusta.

Para elaborar la matriz DOFA se toman las fortalezas y debilidades más importantes y de mayor gravedad, de manera similar solo se incluyen las oportunidades y amenazas que tienen mayor incidencia en la organización.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Ilustración 7. Matriz DOFA



Fuente: la autora

La matriz muestra que los incentivos a la construcción y recuperación económica juegan un papel importante como las mejores oportunidades para el sector y por ende una mayor posibilidad de éxito empresarial, no obstante, la depreciación del peso, la excesiva carga tributaria sobre las empresa harán que los precios internos suban, que sumado a la inseguridad y la violencia afectan la confianza del consumidor que tenderá a invertir menos en vivienda o remodelaciones.

Las debilidades que deben superarse para afrontar este entorno tienen que ver con una buena planeación y diseño y aplicación de un programa de desarrollo de personal que mejore su

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

motivación, satisfacción y remuneración. Estos elementos ayudarán a que se mantengan fortalezas como la rentabilidad, liquidez, posicionamiento y la baja rotación del personal.

Por su parte, el análisis con la matriz Interna – Externa parte de la calificación de los dos entornos (interno y externo) para mirar en qué posición está y decidir cuáles serían las estrategias recomendadas.

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada una de ellas, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje “x” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje “y”. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje “x” de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la matriz EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje “y” se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta (Prospective Consulting Team S.C., sf).

La matriz IE se divide en tres espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo

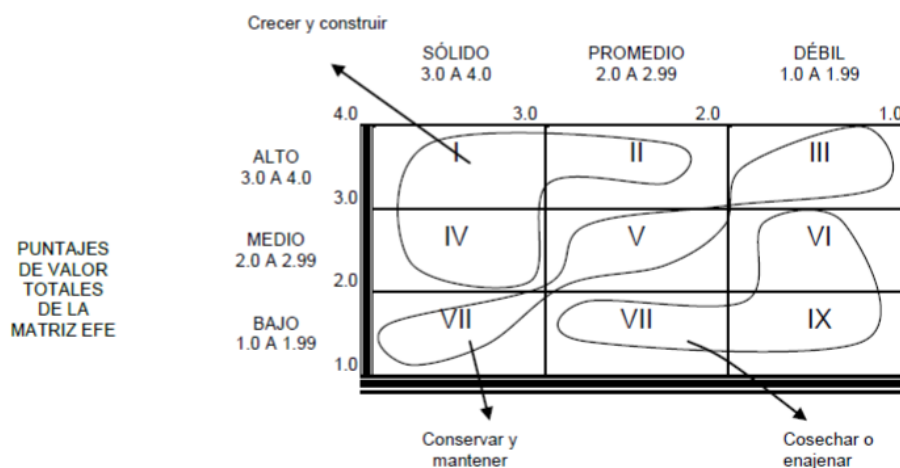
PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE” (Prospective Consulting Team S.C., sf).

Ilustración 8. Diseño de la matriz IE.



Fuente: (Prospective Consulting Team S.C., sf)

De acuerdo los puntajes obtenidos de los análisis interno y externo (matrices EFI y EFE) fueron:

Matriz EFE = 2,55

Matriz EFI = 2,58

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

La posición en la matriz IE sería en el cuadrante V que es para conservar y mantener, siendo una buena posición que implica que como empresarios se pueden aplicar estrategias intensivas de crecimiento o conservadoras (integrativas) para cosechar los resultados del posicionamiento, que es el objetivo de la empresa, como penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal).

Como se mostró en las anteriores matrices, entre los problemas o debilidades que se detectaron, se encuentran los relacionados en la tabla 4, los cuales tendrán que mejorar para hacer frente a amenazas como la inseguridad y la tasa de cambio y para aprovechar oportunidades como el crecimiento de la economía y el sector, gracias a las políticas de fomento de la construcción. Las debilidades se organizan por función administrativa así:

En cuanto a la planeación, el impacto es significativo porque sin rumbo fijo cualquier cosa que se haga puede parecer buena, pero puede desenfocar a la organización e impedir el crecimiento.

La organización, hace que no se pueda crecer sin personal que sepa para donde va y que le toca hacer para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.

En la dirección, tener unos jefes medios ayudaría a amortiguar el estilo de liderazgo del gerente y podría aumentar la motivación y sentido de pertenencia, porque de lo contrario buenos empleados podrían irse o trabajar a medias, de tal manera que no se alcanzan los objetivos de largo plazo, sino que apenas se logra sobrevivir cada día y crecer de manera natural.

En el control su impacto es muy grande porque si no se hace y no se retroalimenta, los objetivos no se logran o nunca se sabe cuándo se lograron para proyectar otros objetivos más desafiantes.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Además, sabiendo la posición competitiva es importante aplicar estrategias que resuelvan las debilidades más apremiantes y así lograr cosechar las fortalezas y oportunidades del mercado. Los problemas detectados se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 5. Análisis general de la empresa

Capacidad	Proceso administrativo	Explicación
Directiva	Planeación	No hace uso de la planeación estratégica ni tiene objetivos claros.
Del talento humano	Organización	Estructura plana sin delegación de funciones. No hay especialistas en ningún campo.
Del talento humano	Dirección	La pertenencia no es alta y ello se debe al estilo de liderazgo y a que no hay un programa de incentivos para generar motivación.
Directiva	Control	No se hace control para el logro de objetivos, sino que se hace para tareas rutinarias y operativas.

Fuente: la autora

Para seleccionar el problema principal a resolver utilizó la matriz de planificación estratégica que es una matriz de decisión. “La decisión incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas” (Prospective Consulting Team S.C., sf).

Primero hay que plantear los objetivos que se pretender lograr por parte de la dirección, luego se le asigna un porcentaje de importancia y luego se califica cada problema, según su impacto para lograr los objetivos. Calificar con 1, significa que al resolverlo aporta muy poco a alcanzar los objetivos, y 4 si al resolverlo aporta mucho para el objetivo.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Tabla 6. Matriz cuantitativa de planeación estratégica - MCPE

Objetivo	Importancia	Planeación		Organización		Dirección		Control	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Crecimiento	25%	4	1,0	3	0,75	4	1,0	4	1,0
Rentabilidad	25%	4	1,0	4	1,0	4	1,0	3	0,75
Posicionamiento	30%	2	0,6	4	1,3	4	1,2	3	0,9
Sostenibilidad	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Total			3,40		3,65		4,00		3,25

Fuente: la autora

El problema que al solucionarse aporta más a los objetivos propuestos para Servimezclas Center SAS es el de dirección, porque las tareas no las realiza el gerente sino sus empleados y ello depende de que estén bien motivados a hacer cualquier cosa que se planee, por lo que se necesita que estén muy comprometidos y quieran la empresa como si fuera suya. “A partir de la función de dirigir, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de las empresas” (Koons, Wehrich, & Cannine, 2008, pág. 412). Le sigue el problema de organización, que está muy relacionado porque no se ha generado la división del trabajo necesaria para cumplir los objetivos de la empresa.

Algunas de las respuestas que dieron algunos empleados con respecto al problema se recogieron en el siguiente árbol de problema:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Ilustración 9. Análisis del problema



Fuente: la autora

Estos resultados coinciden con los principales factores de desmotivación laboral, presentados por Robbins (2013) están el estrés laboral (32%), el salario (26%), la promoción (21%), el trabajo (15%), la seguridad (14%), el supervisor (9%) y los compañeros de trabajo (3%), así mismo, concluye que los principales desmotivadores son los bajos salarios y las oportunidades de ascenso (pág. 80), por lo que el problema puede centrarse precisamente en estos mismos elementos (**salarios y ascensos**).

Granda (2006) afirma que la insatisfacción de los empleados influye negativamente en el rendimiento de las empresas y que los principales factores son: la insatisfacción con el salario; la insatisfacción con la política de promociones y la insatisfacción con el jefe.

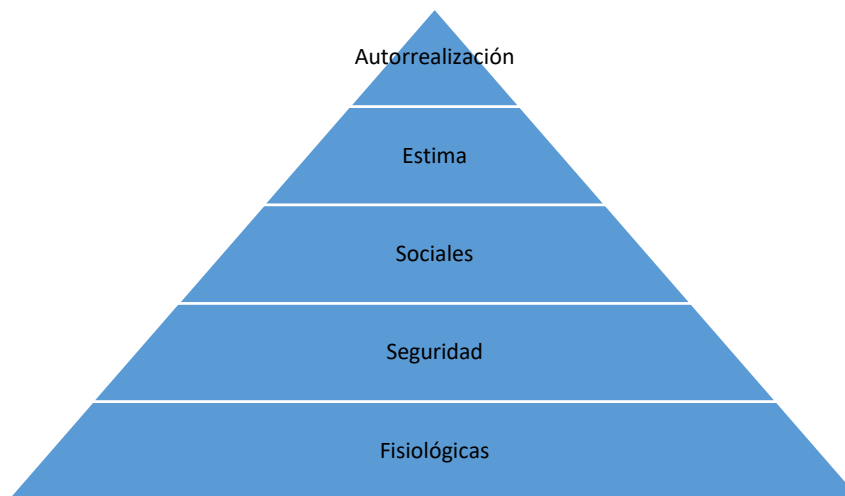
Aumentar la satisfacción implica que el empleado esté motivado, entendiendo a la motivación son todos los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar sus impulsos, deseos o necesidades, por lo que

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

“decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que espera satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada” (Koons, Weihrich, & Cannine, 2008, pág. 415).

Una manera sencilla de entender las necesidades de las personas es la teoría de la motivación de Abraham Maslow, la cual las jerarquiza, de tal manera que cuando una persona satisface una necesidad inferior, emergen las superiores y por tanto esa necesidad deja de ser un motivador para el empleado, es por ello que el gerente deberá ayudar a que sus empleados asciendan en la escala a través del trabajo en la empresa.

Ilustración 10. Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: la autora

La teoría de las necesidades de Maslow las clasifican en una pirámide en fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.

Como se ve, lo más importante para cualquier persona es la autorrealización y si la empresa le permite alcanzarlo entonces, se tendrá una persona con alto sentido de pertenencia.

Herzberg decía que elementos como la política, la administración de la empresa, la supervisión y el salario causan tranquilidad en los trabajadores cuando son adecuados y acá se

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIDORES CENTER

puede decir que la empresa no está muy bien, pero son factores fácilmente solucionables si se quiere motivar y elevar el sentido de pertenencia, por ello se puede enfatizar en factores asociados con el trabajo como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal (ser profesionales), el reconocimiento, la responsabilidad y el logro (tener éxito en la vida personal).

Koons y otros (2008) afirman que los factores higiénicos, de mantenimiento o contexto del trabajo (salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, políticas y administración de la empresa, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales y categoría) no motivan a una persona pero deberán estar presentes porque se espera que así lo sea, pero en caso de su ausencia sí causan insatisfacción, mientras que los verdaderos motivadores son el reconocimiento, el avance, la responsabilidad, el desarrollo en el trabajo, el logro y el trabajo interesante (pág. 420). Por lo anterior, un gerente deberá garantizar primero los factores higiénicos y luego establecer planes de desarrollo de personal para que los empleados alcancen los factores motivacionales.

McClelland aporta aún más diciendo que la persona tiene necesidades de logro (éxito, sobresalir), necesidades de poder (influir sobre los demás) y de afiliación (tener equipos de compañeros y ser amados), así que con enriquecer los puestos y las actividades, también se ayudaría mejorar el sentido de pertenencia. “Los tres impulsores, poder, afiliación y logro, son importantes para la administración, puesto todas deben ser reconocidas para que una empresa organizada funcione bien” (Koons, Wehrich, & Cannine, 2008, pág. 427), sin embargo, estos impulsores solo funcionarán en la medida que la empresa esté bien estructurada y se puedan establecer metas y objetivos personales dentro de la entidad.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Planteamiento del problema a solucionar

El problema principal identificado es el bajo sentido de pertenencia y motivación, lo que puede provenir de la remuneración, la falta de ascensos, de estandarización de funciones, de una escasa comunicación, de pocas recompensas por los aportes y de la falta de metas claras y desafiantes, que en mucho, dependen de una buena dirección por cuanto es la que motiva al proporcionar un ambiente que induce a los empleados a cooperar y lograr los objetivos, por lo tanto surge el siguiente interrogante ¿Cuáles son las acciones que la empresa Servimezclas Center SAS debe ejecutar para mejorar los índices de pertenencia y motivación de sus colaboradores?

Alternativas de solución

Robbins (2013) menciona que un empleado puede tomar actitudes hacia el trabajo como son la satisfacción (sentimiento positivo acerca del trabajo al evaluar sus características), involucramiento (identificación con el trabajo, participación y valoración de su desempeño) y compromiso organizacional (grado en que el empleado se identifica con la empresa y con sus objetivos) (pág. 75), lo que significa que generar el ambiente adecuado para que los empleados aumenten su motivación, incidirá positivamente porque los empleados se sentirán satisfechos, involucrados y comprometidos con los objetivos de la empresa, a la vez que cumplen los objetivos propios.

Entre las posibles alternativas de solución que atacan el problema de raíz el problema y ayudan a resolverlo, están las mencionadas por los mismos empleados y por Robbins (2013) como son los salarios y los ascensos, los cuales se resuelven con ajustes en la escala salarial y en la estructura organizacional, facilitando así la dirección o gerencia efectiva:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

La siguiente tabla resume las posibles soluciones a partir de los problemas identificados.

Tabla 7. Propuestas de solución

Propuesta	Problema	Justificación
Jerarquía	Falta de ascensos	Los empleados ven que pueden crecer en la misma empresa, además, disminuye el efecto de temor por hablar o expresarse con el gerente. Habría conducto regular.
Departamentalización	Mezcla de funciones	Se generan especialistas en funciones específicas haciendo todo más eficiente.
Escala salarial	Salarios iguales para todos	Los empleados conciben recompensas por estudiar, capacitarse, aprender o por antigüedad en la empresa.
Premio por aportes o innovación	Falta de reconocimiento público	Los empleados ven que los aportes son tenidos en cuenta o que les vale alguna recompensa, así sea como mención de honor.
Planes anuales	Falta de metas	Los empleados tienen objetivos retadores por los cuales luchar y por los cuales son evaluados.
Bonificaciones	No hay incentivos por actividad	Hace que pequeños resultados conduzcan a grandes objetivos.

Fuente: la autora a partir de (Robbins, 2013)

Selección de la alternativa de solución

Una primera opción sería que exista una mezcla de alternativas, consideradas en la tabla anterior, como un plan de mejoramiento organizacional que contemple, inicialmente, la definición de las jerarquías y los cargos con sus funciones y sus requerimientos que serán ocupados por personal competente.

Luego se pasaría a definir un plan salarial con incentivos económicos por productividad y finalmente habría un plan de incentivos no salariales.

Una segunda opción de solución sería la de hacer un plan estratégico y planes operacionales cada año, cumpliendo objetivos corporativos.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Para la selección de la alternativa, se presenta la matriz cuantitativa de planificación estratégica, pero en esta ocasión con las dos alternativas de solución y como factores clave de éxito la posibilidad de ajustarse a su ambiente interno, externo y competitivo.

Tabla 8. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Factores de éxito	Importancia	Mejoramiento organizacional		Plan estratégico	
		Calif	Pond	Calif	Pond
Externo	30%	3	0,9	4	1,2
Competitivo	40%	4	1,6	3	1,2
Interno	30%	4	1,2	4	1,2
Total			3,70		3,60

Fuente: la autora

Se elige la primera opción, que es la que mejor se ajusta a los diferentes entornos donde opera la empresa y, por tanto, ayudará a afrontar los grandes cambios que se avecinan cuando la empresa crezca al doble y tenga mayores actividades y esfuerzos para satisfacer a los clientes.

Además de las teorías de la motivación humana, la propuesta que mejor se ajusta es la teoría de la equidad en la cual los empleados perciben o no como justa las recompensas de la estructura.

El término de justo, es un juicio subjetivo que un individuo hace acerca de lo justo de la recompensa que recibe en relación con los insumos (esfuerzo, experiencia, educación, etc.) en comparación con la recompensa de otros (otros empleados o en otras empresas).

Si las personas ven que no están recompensados con equidad, pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o hasta dejar la organización, que es lo que se ha analizado que pasa en Servimezclas Center SAS.

Los empleados pueden tolerar ciertas inequidades durante algún tiempo, pero los sentimientos de inequidad prolongados resultan en fuertes reacciones a una ocurrencia menor, por ejemplo, como lo menciona Koons, Weihrich y Canine (2008, pág. 424) un empleado reprimido por llegar tarde unos minutos, puede molestarse y decidir dejar de trabajar, no tanto

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

por la reprimenda, sino por los sentimientos de tiempo atrás de que las recompensas por sus contribuciones no son equitativas en comparación con las recompensas de otros, de igual forma, una persona puede estar muy satisfecha con un salario semanal de 500 dólares hasta cuando se entera que otra persona recibe 10 dólares más.

Si los empleados creen que las recompensas son mayores a lo considerado equitativo, ellos querrán trabajar más y eso es precisamente lo que se espera para cumplir el objetivo de crecer el 20% anual por los próximos cinco años.

Esta teoría se fortalece con la motivación de McClellan porque cuando se crean puestos medios con poder (necesidad de poder), áreas especializadas (equipos de trabajo con la necesidad de afiliación) y la posibilidad de ascender (necesidad de logro), los empleados estarán muy motivados y tendrán el mayor sentido de pertenencia por la empresa.

Análisis económico

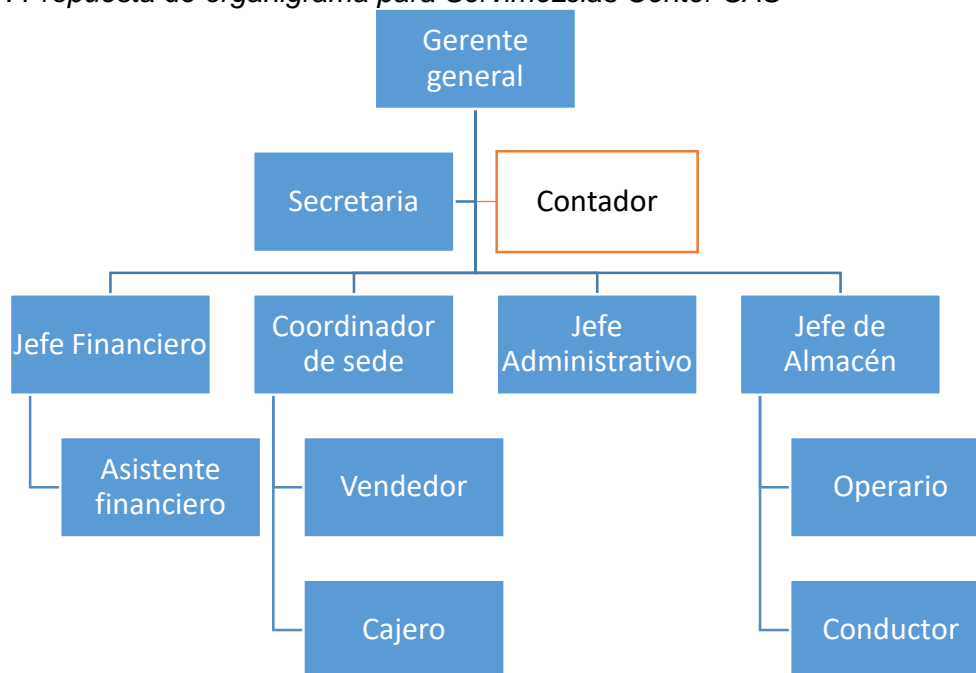
Implementar un plan de mejoramiento organizacional con una nueva estructura organizacional con un programa de incentivos significa que se hagan ajustes presupuestales que pueden afectar inicialmente las finanzas pero que a la larga van a mejorar la rentabilidad al duplicar las ventas sin aumentar demasiado los gastos.

La nueva estructura organizacional recomendada contaría con una división por departamentos con un jefe en cada uno de ellos (administrativa, financiera, comercial y almacén), así mismo, cada sede contaría con un gerente de sede. El área comercial tendría coordinadores de área. La departamentalización por funciones de la empresa tiene como ventajas que es el reflejo de las funciones propias de los cargos, se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales, se sigue el principio de la especialización ocupación, se simplifica la capacitación y

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

se cuenta con medios para ejercer un control efectivo (Koons, Weihrich, & Cannine, 2008, pág. 229).

Ilustración 11. Propuesta de organigrama para Servimezclas Center SAS



Fuente: la autora

Se propone que la empresa ajuste la nómina para crear una escala salarial que vaya del mínimo para los cargos operativos que no requieren más estudio que bachillerato; a 1,5 salarios mínimos para los cargos que requieren nivel tecnológico; de dos salarios mínimos para los cargos de responsabilidad que requieren ser profesionales y 2,5 para los coordinadores de sucursal (2 sedes). Cada sucursal tendría su autonomía en la ejecución de sus planes, siempre y cuando conduzcan a lograr los objetivos corporativos y serán responsables de preparar un plan para cada año.

El cambio es la estructura organizacional implica la contratación de 5 empleados para ocupar los mandos medios, los cuales pueden provenir de ascenso de los mismos empleados si

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

cumplen con los nuevos perfiles (coordinadores y jefes) y el aumento de la nómina de \$60 a \$67,5 millones mensuales, mas lo costos a la nómina, es decir, un costo mensual adicional de \$7,5 millones o \$90 millones anuales.

Tabla 9. Propuesta de nómina de la empresa

Cargo	Escala	Salario	Puestos	Nómina
Gerente sede	2,5	2.500.000	2	5.000.000
Jefe área	2,0	2.000.000	3	6.000.000
Secretaria	1,5	1.500.000	1	1.500.000
Auxiliar de tesorería	1,5	1.500.000	2	3.000.000
Cajero	1,0	1.000.000	15	15.000.000
Conductor	1,0	1.000.000	2	2.000.000
Operario/vendedor	1,0	1.000.000	35	35.000.000
Total			60	67.500.000

Fuente: la autora

Anualmente representaría un incremento de la nómina desde \$923.511.791 en 2021 a \$1.239.300.000 (considerando un factor prestacional del 53% sobre el salario). Este incremento incluye tanto el aumento del salario mínimo de 2022 como los nuevos salarios presupuestados.

Adicionalmente, la propuesta incluye un plan de incentivos económicos y no económicos, como se presenta a continuación:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Tabla 10. Plan de incentivos

Área	Incentivo económico	Incentivo no monetario
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> Bonificación \$1.000.000 anual por aporte mediante innovación al área. Salario justo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de honor al año por mayor producción. Cuadro de honor por iniciativa y creatividad. Salidas familiares mínimo una al año. Cumpleaños. Rotación del puesto con el área comercial. Posibilidad de ascenso a Jefe Almacén. Contrato a término indefinido.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Salario básico + 0,5% de comisión sobre ventas. Bonificación de \$500.000 por antigüedad por cada 5 años de trabajo. Salario justo 	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de honor al año por mayores ventas. Salidas familiares mínimo una al año. Cumpleaños. Rotación del puesto con el área de compras. Posibilidad de ascenso a Jefe Comercial. Contrato a término indefinido.

Fuente: la autora

El costo de las comisiones del 0,5% con ventas sobre \$17.500 millones anuales son de \$87,5 millones; anualmente se darían los bonos de (\$1 millón por innovación y \$1 millón esperando que anualmente dos empleados cumplan antigüedad); y un presupuesto para incentivos no económicos por valor de \$10 millones.

Tabla 11. Costo del plan de incentivos

Gastos	Valor
Aumento salario	90.000.000
Comisiones (aproximado)	105.000.000
Bono por innovación	1.000.000
Bono por antigüedad	1.000.000
Presupuesto de incentivos monetarios	10.000.000
Total plan de incentivos	207.000.000

Fuente: la autora

El beneficio esperado es el aumento anual del 20% de las ventas por mayor volumen de artículos mediante retención de clientes y adquisición de los nuevos, eso significa que el incremento de ventas sería mayor \$3.500 millones sobre \$17.500 millones del 2021 (\$21.000

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

millones para el 2022), por lo que se hace necesario que se establezcan metas que deban cumplir los empleados para hacerse merecedores de los incentivos propuestos.

Para valorar el impacto de la propuesta sobre las finanzas de la empresa se prepara un presupuesto a partir de los datos históricos, considerando un aumento de las ventas del 20% como objetivo para el 2022 y la implementación del plan de incentivos que sube los costos salariales a \$1.356 millones.

En este caso, los costos de ventas se presupuestan como proporción del ingreso de 2021 (análisis vertical), igual con los gastos administrativos y otros gastos de ventas.

Ilustración 12. PyG histórico 2020 - 2021 y presupuestado 2022

Año	2020	2021	Vertical	2020-2021	2022	Vertical	2021-2022
Ingresos netos	9.277.841.661	17.475.589.329	100%	88%	20.970.707.195	100%	20%
Costo de ventas	7.754.490.400	13.740.435.074	79%	77%	16.488.522.089	79%	20%
Utilidad bruta	1.523.351.261	3.735.154.255	21%	145%	4.482.185.106	21%	20%
Gastos de administración	82.673.867	172.976.224	1%	109%	207.571.469	1%	20%
Gastos de ventas	887.011.335	1.253.655.077	7%	41%	1.752.325.479	8%	40%
Gastos de personal	475.851.462	923.511.791	5%	94%	1.356.153.536	6%	47%
Otros gastos	411.159.873	330.143.286	2%	-20%	396.171.943	2%	20%
Utilidad operacional	553.666.059	2.308.522.954	13%	317%	2.522.288.158	12%	9%

Fuente: la autora a partir de Estados Financieros Servimezclas Center SAS

Se observa que con los cambios establecidos, el impacto es un aumento del 5% al 6% en los gastos de personal sobre las ventas, ello considerando que se incluye el aumento del salario mínimo, por lo que el efecto no sería tan representativo sobre las finanzas de la empresa y aunque el margen operacional baja del 13% al 12% de las ventas, el empresario recibe más de \$200 millones adicionales por concepto de utilidades al cumplirse las propuestas.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Análisis de la cultura organizacional y grupos de interés

La cultura organizacional es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la empresa tendrían en común. La cultura puede ser observada a partir de lo que hacen las personas y también puede ser promovida a partir de objetivos y decisiones de los directivos.

Las personas se habitúan a una cultura preexistente y por ello es muy estable, ayudando a predecir el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa. La cultura ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre las organizaciones y además, da identidad a los miembros de la empresa, facilitando la generación de compromisos grupales y corporativos.

En Servimezclas Center SAS la cultura aplicaría estos elementos a través de:

- a. Historias: para ello se busca compartir en familia con los empleados para conocer las experiencias dentro y fuera de la empresa.
- b. Rituales: los cumpleaños son un ritual que ayuda a que los empleados sientan que son importantes para el dueño de la empresa y para sus compañeros.
- c. Símbolos materiales: toda la empresa se señala muy bien y se crean reglamentos que indican que hacer y cómo actuar en determinados sitios y momentos.
- d. Lenguaje: en la empresa se adquiere un lenguaje técnico que tiene que ver con los productos y con la manera de organizarlos y venderlos.

Entre los elementos que se fomentarían para formar una cultura ética y colaborativa estarían:

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

- Normas: se comunica un reglamento interno de trabajo que es la hoja de ruta de cómo comportarse en la empresa y que conductas son sancionables. También son normas los manuales de funciones y los de procesos, porque tienen que hacerlos al pie de la letra los empleados para asegurar que lo que se ofrezca sea de calidad.
- Valores: el principal valor es la honestidad, seguido del respeto y la solidaridad.
- Principios: promover el principio de la cooperación y calidad, así mismo, la atención considerada con los clientes, proveedores y compañeros.
- Creencias: siendo que Colombia es un país laico, se respeta la libertad de culto, sin llegar a inmiscuirse en las creencias de los empleados. Para ello promovería algunas celebraciones a donde podrán asistir voluntariamente como semana santa y la novena en navidad.
- Reglas: las reglas se definen en el reglamento de trabajo y en la Ley que todas las empresas cumplen.

Para explicar la cultura organizacional de la empresa, lo más importantes son los valores y los principios y por tanto se propone impulsar:

- La honestidad: siempre decir la verdad para encontrar solución a los problemas y evitar que se crean cosas que no son correctas acerca de los demás.
- El respeto: siempre pensar en los demás, es decir, respetar a los superiores, compañeros y subalternos, pero muy importante a los clientes y proveedores porque de ellos depende la empresa y se deben mantener las mejores relaciones.
- La solidaridad: significa pensar en cómo se siente el otro y ayudarlo a resolver sus problemas porque así todos progresan, es pensar como equipo, donde si uno está mal todo el equipo está mal también.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

- La cooperación: sigue el comportamiento individual de la solidaridad y lo lleva al cumplimiento de metas, porque si todos trabajan unidos los objetivos se logran más fácilmente.
- La calidad es el principio fundamental porque así los clientes no van a cambiar de proveedor y por ello la calidad va en los productos, pero también en el servicio y atención que reciben los clientes.
- Atención considerada: significa que se debe estar conscientes que cuando un cliente compra algo es para resolver el problema, así que hay que ayudarlo y darle la asesoría que necesite.

Cuando estos cambios se adopten, los clientes sentirán una nueva empresa, más preocupada por ellos y estarán mejor atendido, así mismo, los empleados se sentirán más motivados y parte de una organización que los reconoce y valora.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Plan de Acción

Tabla 12. Plan de acción

Problema	Objetivo	Estrategias	Meta	Acciones	Fecha		Costos	Responsable	Indicador
					Inicia	Termina			
Sentido de pertenencia	Personal altamente motivado	Departamentalizar	Contratar/ascender dos coordinadores de sede	Hacer convocatoria interna y externa	15/01/2023	30/06/2023	36.000.000	Gerente	# de gerentes contratados
			Contratar tres jefes de área	Ascender personal líder	15/01/2023	30/03/2023	36.000.000	Jefe de recursos humanos	# de jefes ascendidos
			Cargos diseñados	Asignar funciones y responsabilidades a cada cargo	15/01/2023	15/02/2023	0	Jefe de recursos humanos	# de empleados ubicados en nuevos cargos
		Escala salarial	Tener todos los cargos con salarios justos por nivel	Diseñar y aplicar la escala salarial con nuevos contratos	15/01/2023	28/02/2023	18.000.000	Jefe de recursos humanos	# de cargos reubicados salarialmente
		Plan de incentivos	Dos incentivos económicos	Diseñar incentivos económicos	15/01/2023	15/02/2023	105.000.000	Tesorería	# de incentivos
			5 incentivos no económicos	Diseñar incentivos no económicos	15/01/2023	15/02/2023	12.000.000	Tesorería	# de incentivos
Total							207.000.000		

Fuente: la autora

El plan de acción inicia el 15 de enero y terminaría el 30 de junio, es para ejecutar el primer semestre del 2023 siempre y cuando se apruebe por parte de los directivos de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Balanced Score Card

La propuesta realizada en la investigación, como solución al problema, permite ubicarla en un mapa estratégico de un Balanced Score Card –BSC de la empresa, donde sus cuatro perspectivas permiten cumplir la misión y visión definida para los próximos 5 años, sin embargo, no se aplica toda la metodología, sino que tiene como objetivo relacionar la propuesta a los objetivos de cada perspectiva con el fin de mostrar el mapa, en este sentido, las cuatro perspectivas tendrían los siguientes objetivos que se operacionalizan en el BSC.

Aprendizaje y desarrollo

- Adaptar los sistemas de información para que faciliten el control.
- Mejorar y señalizar las instalaciones para que sean más amigables con clientes y empleados.
- Implementar el plan de mejoramiento organizacional (incentivos y cultura) para aumentar la motivación y por ende la satisfacción del cliente.

Procesos internos

- Implementar un sistema de gestión de la calidad con las funciones, responsabilidades y procesos (rediseño departamental), de manera que se haga seguimiento y control a las desviaciones para aumentar la satisfacción del cliente y disminuir los costos por pérdidas y reprocesos.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

- Diseñar e implementar un plan estratégico y sus componentes tácticos y operativos centrados en la satisfacción del cliente interno y externo (captación y fidelización) para mejorar la posición de la empresa en el mercado mediante innovación permanente.

Perspectiva del cliente

- Fidelizar y captar clientes aumentando su satisfacción con los productos y servicios que ofrece la empresa para aumentar las ventas totales.

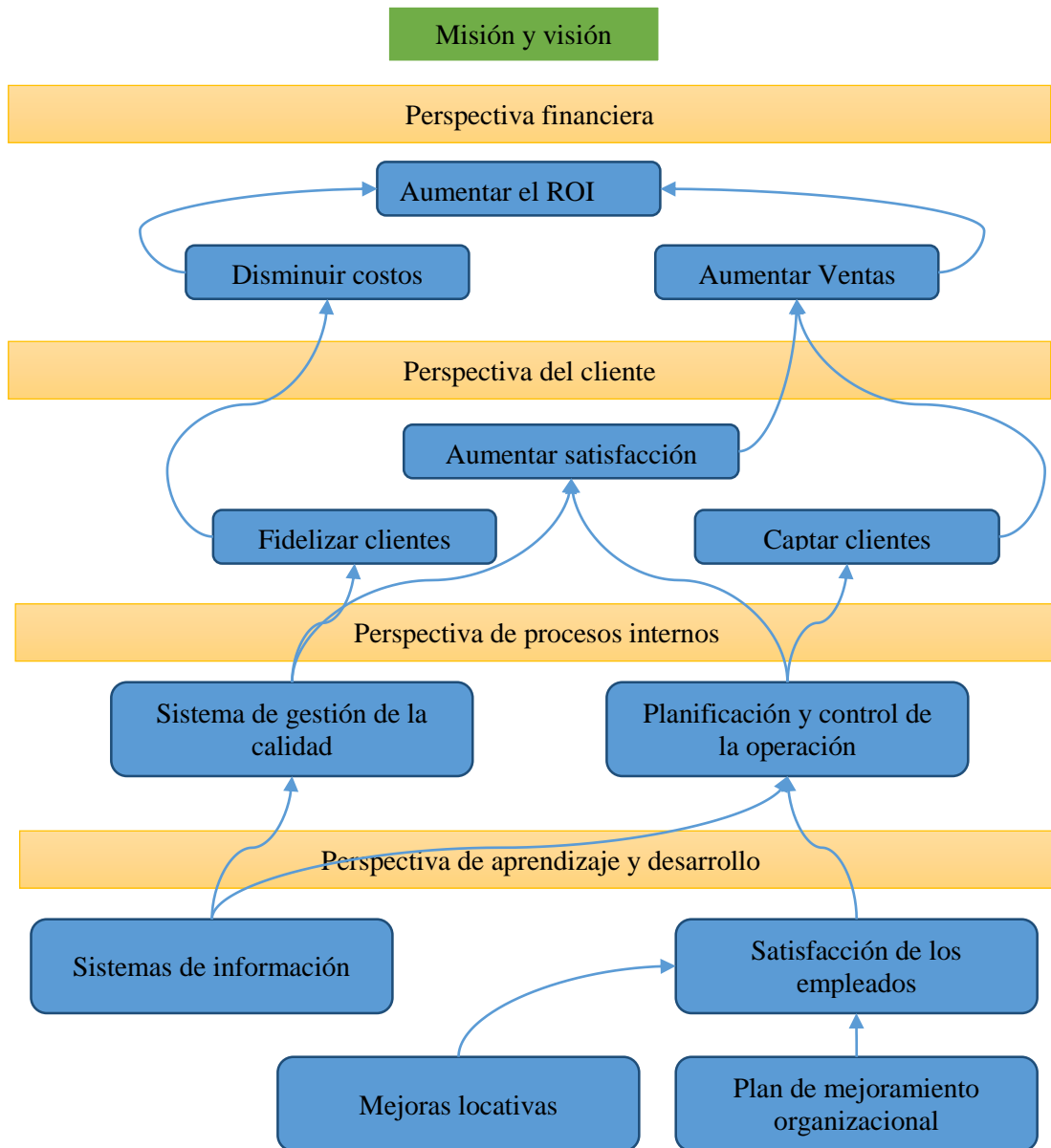
Perspectiva financiera

- Duplicar las ventas en los próximos 5 años y disminuir los costos, manteniendo la rentabilidad sobre el patrimonio (ROI) por encima del 30%.

En el Balanced Score Card de la siguiente ilustración, se observa que al implementar el plan de desarrollo de personal con sus incentivos, la empresa puede realizar y ejecutar una planeación estratégica para cumplir los objetivos a cinco años, mantener su posicionamiento con los clientes y por ende lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad que se habían considerado.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Ilustración 13. BSC de Servimezclas Center SAS



Fuente: la autora

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Conclusiones

Servimezclas Center SAS es una empresa comercial con una amplia trayectoria empresarial y un excelente posicionamiento que la cataloga como la empresa líder en la región en cuanto a suministros de materiales y productos para la construcción y la remodelación, por lo que el diseño del plan de acción recomendado responde a resolver las falencias en cuanto a su proceso administrativo podría impedir que se logren objetivos trazados en el próximo lustro.

Las debilidades encontradas en el diagnóstico impiden controlar el logro de los objetivos propuestos, y por tanto el camino puede llevar a perder personal altamente productivo que no ve futuro para lograr sus objetivos personales.

El diagnóstico permitió centrar la problemática en la motivación y sentido de pertenencia del personal, por lo que se propone diseñar e implementar un plan de mejoramiento organizacional centrado en el rediseño de la estructura e incentivos de tipo económico y no económico, así como en la reformulación y vivencia de la cultura organizacional, es decir, se propone mejorar las condiciones laborales en lo individual y lo grupal para que los empleados se sientan valorados y crezcan dentro de la compañía, de tal manera que al satisfacer sus necesidades de autorrealización, estén impulsando los objetivos de la empresa.

Para lograr que aumente la motivación, el plan de acción comprende actividades de rediseño departamental, escala salarial y el plan de incentivos. El personal altamente motivado promoverá el aumento de las ventas y la disminución de costos a través de una mejor gestión de la calidad y la satisfacción del cliente, mejoran la posición competitiva y financiera de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

La realización del trabajo trae consigo lecciones aprendidas con respecto al uso de herramientas administrativas para soportar los hallazgos observados en la empresa, es así que las matrices utilizadas facilitaron el trabajo con empleados y gerente en la medida que resumen todo el soporte teórico y permite revisar el panorama desde una óptica objetiva.

Las matrices también facilitaron la selección y evaluación de las alternativas de solución, por lo que el trabajo cuenta con un soporte robusto en lo académico y en lo real al ser validada con el personal que está a cargo de tomar las decisiones.

Bibliografía

- Asoferco. (2019). *Asoferco*. Obtenido de <http://www.asoferco.com/>
- Castro, H. (2018). *Proyectos de inversión 1, 2, 3: de la teoría a la práctica*. Bogotá: Autoreditores.
- Castro, H., & Sáenz, H. (2016). *Caracterización socioeconómica de los hogares de Chiquinquirá, 2016*. Obtenido de <https://indd.adobe.com/view/c422be6a-143f-43c8-ba53-24991feda432>
- Castro, H., Suárez, A., Parra, J., Peña, C., & Chavarro, F. (2022). *Caracterización del ingreso y gasto de Chiquinquirá, comparativo 2016 - 2019*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=G0x0EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Dinero. (5 de diciembre de 2016). *Le llegó competencia a las grandes ferreterías en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/master-pro-abrira-30-modernas-ferreterias-hasta-el-2021-en-colombia/223528>
- Gerencie.com. (2022). *Matriz DOFA*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Koons, H., Wehrich, H., & Cannine, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Portafolio. (10 de junio de 2019). *Sector ferretero se fortalece en el país con nuevos negocios*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/sector-ferretero-se-fortalece-en-el-pais-con-nuevos-negocios-530445>

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE SERVIMEZCLAS CENTER

Prospective Consulting Team S.C. (sf). *Técnicas para el diseño estratégico*. Obtenido de

<http://www.prospectiveteam.com>

Revista Proyecciones Fierros. (17 de febrero de 2019). *Revista Proyecciones Fierros*.

Obtenido de Perspectivas del sector ferretero en Colombia:

[http://fierros.com.co/ediciones/ed-75-proyecciones-fierros-2019/cifras-del-sector-](http://fierros.com.co/ediciones/ed-75-proyecciones-fierros-2019/cifras-del-sector-ferretero-en-colombia/)

[ferretero-en-colombia/](http://fierros.com.co/ediciones/ed-75-proyecciones-fierros-2019/cifras-del-sector-ferretero-en-colombia/)

Robbins, S. &. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Servimezclas Center SAS. (2021). *Nosotros*. Obtenido de

<https://www.servimezclas.com/nosotros/>

Servimezclas Center SAS. (2021). *Nosotros*. Obtenido de

<https://www.servimezclas.com/nosotros/>