

Diseño e implementación de mejoras en los procesos administrativos y financieros de la
empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S

Joan Manuel Delgado Quintero

ID:000202637

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Facultad Administración de Empresas

Bucaramanga

2021

Diseño e implementación de mejoras en los procesos administrativos y financieros de la
empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S

Joan Manuel Delgado Quintero

ID: 000202637

Director

PhD. Alejandro Acevedo Amorocho

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de economía, Administración y negocios

Facultad Administración de empresas

Bucaramanga

2021

Tabla de Contenido

	Pág.
Índice de Tablas	5
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
1. Planteamiento del problema	4
2. Formulación del problema	6
3. Justificación.....	7
4. Objetivos	8
4.1 Objetivo General.....	8
4.2 Objetivos Específicos	8
5. Antecedentes de la empresa	8
5.1 Reseña histórica.....	8
5.2 Misión.....	10
5.3 Visión	10
6. Metodología	11
6.1 Diseño de la investigación.....	11
6.2 Técnicas e instrumentos.....	12

6.3	Población	13
7.	Marco teórico	13
7.1	La gestión administrativa en las organizaciones	13
7.2	Importancia de la gestión financiera en las empresas.....	15
7.3	La organización y la mejora continua.....	16
7.4	El análisis financiero	19
8.	Resultados	21
8.1	Procesos administrativos y financieros susceptibles de mejora	21
8.2	Estrategias de mejora para los elementos administrativos y financieros....	23
8.3	Evaluación de las mejoras implementadas	26
9.	Conclusiones	27
10.	Recomendaciones	29
	Referencias	30

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Evaluación procesos administrativos y financieros de la empresa.....	21
Tabla 2. Apreciaciones sobre mejoras implementadas.....	26

Índice de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS	9
Ilustración 2. Hoja de cálculo para registro de la producción	23
Ilustración 3. Hoja de cálculo para registro de la orden de pedido	25

TITULO: Diseño e implementación de mejoras en los procesos administrativos y financieros de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S.

AUTOR(ES): Joan Manuel Delgado Quintero

PROGRAMA: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR(A): Alejandro Acevedo Amorocho

RESUMEN

El presente informe tiene como objetivo el diseño e implementación de mejoras en los procesos administrativos y financieros de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S, para lo cual se evaluaron aquellos elementos que presentaban debilidades en la gestión de la información administrativa y que repercute en los indicadores financieros de la organización, identificando que el principal problema se representaba por la escasa eficiencia con que se registraban y procesaban los datos de las actividades de producción y ordenes de despacho, al ser tareas manuales y no aprovechar las aplicaciones tecnológicas con que cuenta la empresa, lo que dificultaba la elaboración de los informes de seguimiento y control a dichas operaciones. Con el uso de las hojas de cálculo y el diseño de formatos automatizados, se mejoró sustancialmente los tiempos y la disminución de errores al recabar y procesar los datos y se creó la base para enlazar esta información con otras bases de datos que puedan manejar más eficientemente. Estos resultados permitieron concluir de manera general, que la organización no aprovecha de forma óptima sus recursos tecnológicos y por ende sus procesos en el manejo de información tienden a ser ineficientes. Las recomendaciones se enfocan hacia la implementación de un programa continuo de mejora aprovechando las herramientas ofimáticas, en especial las hojas de cálculo, para tener información más exacta y manejable al ser digital; al mismo tiempo, el aprovechamiento de la página Web de la institución como canal de comunicación bidireccional con los clientes que permita atender de mejor forma sus necesidades.

PALABRAS CLAVE: Proceso Administrativo, Proceso Financiero, Mejora Continua.



V*B* DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

TITLE: Design and implementation of improvements in the administrative and financial processes of the company Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S.

AUTHOR(S): Joan Manuel Delgado Quintero

FACULTY: Facultad de Administración de Empresas

DIRECTOR: Alejandro Acevedo Amorocho

ABSTRACT

The objective of this report is the design and implementation of improvements in the administrative and financial processes of the company Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS, for which those elements that presented weaknesses in the management of administrative information and that have repercussions on the financial indicators of the organization, identifying that the main problem was represented by the low efficiency with which the data of production activities and dispatch orders were recorded and processed, as they were manual tasks and did not take advantage of the technological applications available to the company, which made it difficult to prepare the monitoring and control reports for these operations. With the use of spreadsheets and the design of automated formats, times and errors were substantially improved when collecting and processing data, and the basis was created to link this information with other databases that can be handled more efficiently. . These results allowed to conclude in a general way that the organization does not make optimal use of its technological resources and therefore its processes in information management tend to be inefficient. The recommendations are focused on the implementation of a continuous improvement program taking advantage of office automation tools, especially spreadsheets, to have more accurate and manageable information as it is digital; at the same time, the use of the institution's website as a two-way communication channel with clients that allows them to better meet their needs.

KEYWORDS: Administrative Process, Financial Process, Continuous Improvement.



V*B* DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

En un entorno cada vez más globalizado se hace necesario que las organizaciones tiendan a mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos, los niveles de competencia así lo exigen y los objetivos empresariales básicos, como la sostenibilidad y la productividad, lo requieren; más aún, para aquellas empresas que tienen un proyecto de expansión o crecimiento y deben sortear la incertidumbre de adentrarse en otros mercados sin dejar de alcanzar sus objetivos empresariales.

Para que la organización pueda hacer frente a los retos que actualmente plantea la dinámica económica, con una contracción del 4,3% en el 2020 producto de la pandemia mundial y una estimación de crecimiento cercana al 4% para este año (Banco Mundial, 2021) y que puede ser menor dependiendo de la evolución de la pandemia; se deben tener procesos administrativos y financieros bien estructurados y definidos, que permitan incrementar la eficiencia operativa, disminuyendo el impacto económico global y de esta manera sostener sus actividades.

En este sentido, esta investigación está orientada a detectar los aspectos susceptibles de mejora en los procesos administrativos y financieros de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S, cuya actividad principal es la fabricación de cuerdas de nylon o terlenka, con ubicación en Girón – Santander; para luego establecer estrategias que permitan incrementar la eficacia de estos procesos.

La investigación está estructurada en capítulos, siguiendo un orden lógico y concatenado en el desarrollo de las ideas, iniciando con la descripción de la problemática a estudiar, los objetivos a alcanzar con el estudio, la metodología implementada y los marcos de referencia que dan sustentación teórica y conceptual. Por último, se presentan los resultados del estudio aplicado y que corresponden al cumplimiento de los objetivos académicos, así como también de los hallazgos que sustentan la problemática planteada.

1. Planteamiento del problema

La economía, en las últimas dos décadas, ha tenido una evolución acelerada en los mercados mundiales, producto de la constante innovación tecnológica y los hábitos de consumo de la humanidad, obligando al sector empresarial a adaptarse a las nuevas exigencias en la forma de producir y comercializar sus bienes y servicios (Abrego et al., 2017).

En este entorno constantemente cambiante, las empresas en general, tratan de mantener sus márgenes de rentabilidad como objetivo básico para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y cumplir con los presupuestos que sustentan sus metas a corto y mediano plazo, teniendo como reto principal la alta competitividad derivada de las facilidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en donde empresas de cualquier tamaño pueden ofertar sus productos y tener un contacto directo con el cliente en cualquier parte del mundo (Lozada, 2016).

Como complemento de los retos empresariales globales, la pandemia iniciado en el 2019 y acrecentada en el 2020, cambió la perspectiva tradicional de comercializar los bienes y servicios, convirtiéndose en el nuevo reto para la economía mundial dadas las restricciones de movilidad y aislamiento aplicadas por los gobiernos como medidas para frenar los contagios, esto aceleró aún más el uso de los canales electrónicos para conectar con los clientes y, al mismo tiempo, las organizaciones priorizaron la eficiencia productiva y organizativa para procurar su existencia, cesando sus operaciones aquellas con niveles bajos en organización y bajo desempeño productivo (Matallana, 2020).

La economía colombiana no es ajena a este fenómeno, el 2020 se vislumbraba como un año de crecimiento cerca al 3,6% y el resultado fue un decrecimiento del 6,8% (BBVA Research, 2021), como resultado de los estrictos confinamientos decretados por el Gobierno nacional al principio de la pandemia. El sector industrial colombiano también tuvo efectos negativos en donde el 48,6% de las empresas manufactureras, servicios y construcción reportaron notables disminuciones en la demanda (Dane, 2021).

Para hacer frente a esta problemática, las empresas manufactureras han empleado estrategias para mejorar sus procesos administrativos, considerando que sus procesos productivos tradicionalmente han sido su principal objetivo en los programas de especialización e incremento de productividad.

En el caso específico de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S, las condiciones del mercado se vieron afectadas por el estancamiento de la economía mundial, aunque la empresa tiene poco más de 24 años en el mercado y se ha especializado en sus procesos de

manufactura, en el área administrativa y financiera se han visto reflejadas debilidades que limitan el hacer frente a las contingencias del sector.

De forma general, algunas tareas administrativas y de control se llevan de forma manual y esto repercute en un mayor riesgo de errores en los registros de información, así como en amplios tiempos para el análisis estadístico y financiero de estos datos. Paralelamente, la gestión de pedidos se torna ineficiente por la falta del apoyo tecnológico, incidiendo en inconvenientes en los despachos y distribución de los productos.

En este sentido, la gerencia de la empresa se plantea la necesidad de aplicar mejoras que permitan incrementar la eficiencia en los procesos administrativos y financieros, para de esta manera disminuir tiempos de gestión y los costos asociados a estos, permitiendo un mayor margen de maniobra ante los retos económicos que enfrenta el sector industrial y la economía en general.

2. Formulación del problema

Como resultado de los planteamientos señalados en los puntos anteriores resulta pertinente establecer la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las mejoras por implementar en los procesos administrativos y financieros de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S?

3. Justificación

Esta investigación está justificada desde varios ámbitos. Desde el ámbito práctico, con la implementación de las mejoras administrativas y financieras, se podrá cubrir la necesidad planteada por la gerencia de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S, en su búsqueda de la eficiencia y mejoras en las capacidades competitivas de la organización, al mismo tiempo se crean las bases para establecer un mejoramiento continuo en estas áreas, como programa permanente y política empresarial.

En el ámbito teórico, la sustentación conceptual y de métodos, permite la recopilación de información útil en la comprensión de los fenómenos administrativos dentro de una empresa de manufactura que permiten la sustentación de otros estudios asociados al tema o como fuente de consulta para el diseño de estrategias de mejora en los procesos de la gestión administrativa y financiera.

Desde el punto de vista académico, la combinación de las actividades investigativas con los conocimientos adquiridos a través de la formación académica, permiten el fortalecimiento de las capacidades profesionales y el nivel de análisis de situaciones producto de la dinámica empresarial real, lo que justifica el rol y la importancia del perfil del administrador empresarial en la actualidad.

4. Objetivos

En este punto se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de este trabajo investigativo, atendiendo a un orden lógico e interrelacionado entre ellos.

4.1 Objetivo General

Diseño e implementación de mejoras en los procesos administrativos y financieros de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos de los procesos administrativos y financieros susceptibles de mejora.
- Establecer las estrategias más adecuadas para mejorar los elementos administrativos y financieros identificados.
- Implementar las estrategias de mejora administrativa y financiera definidas.
- Evaluar los resultados obtenidos con las mejoras implementadas.

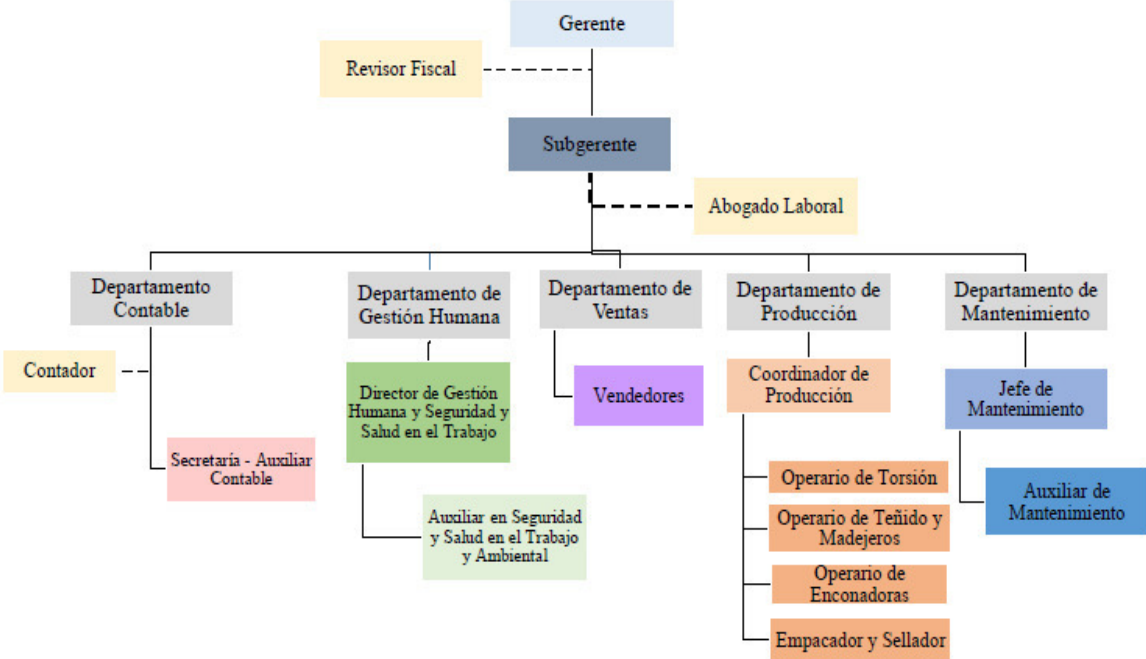
5. Antecedentes de la empresa

5.1 Reseña histórica

En junio de 1997 inicia la empresa Apocalipsis 3:20 como una adquisición de Trenzahilos, Bucaramanga, creada por Harvey Porras Ferro con cerca de 500 mil pesos de capital líquido y cuatro trabajadores y ubicada en la calle 23 N° 16-23. En pocos años se da a conocer entre sus clientes por la excelente calidad del producto, siendo necesaria la

expansión de la empresa con la adquisición de nueva maquinaria que mejoraría los procesos de producción, ubicándose la planta en dos lugares diferentes.

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS



Fuente: Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS.

En el año 2010 se inicia el proyecto de compra y adecuación de una bodega propia liderado por su fundador: Harvey Porras Ferro; tras el fallecimiento del mismo Apocalipsis 3:20 se ve obligada a cambiar de razón social, convirtiéndose en lo que es hoy en día: Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS, organizada en cinco departamentos: Contabilidad, Gestión Humana, Ventas, Producción y Mantenimiento (ver Ilustración 1).

5.2 Misión

La empresa en su Manual Organizacional (2017) tiene la siguiente misión:

En Apocalipsis 3:20 sucesión SAS creemos en marcar una diferencia significativa en el mercado, llevando una propuesta diferente a nuestros clientes y profesando que el bienestar común genera equilibrio a través de la espiritualidad y la conexión con DIOS. Nos distinguimos al contar con productos de óptima calidad en un mercado tan variable como el Nylon: cuerda cruda y a color; garantizando el peso exacto de nuestros conos y proyectándonos a la mejora continua de nuestros procesos de producción.

Llevamos una propuesta diferente al estar comprometidos con la satisfacción de aquellos que nos prefieren, contamos con la infraestructura necesaria para asegurar la eficiencia y eficacia de nuestros procesos; teniendo lazos de comunicación entre quienes confían en nuestro producto y quienes cooperan diariamente en nuestra empresa para atender las necesidades que surgen en el día a día.

Contribuimos al bienestar de las familias que hacen parte de nuestro equipo de colaboradores; sabemos que, con el aporte de ellos, garantizamos que el producto entregado a nuestros clientes cumpla con las expectativas y estándares ofrecidos, dando valor agregado a los productos que ellos harán.

5.3 Visión

En cuanto a la visión, se plantea lo siguiente:

En el año 2030 Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S., será la mejor compañía de producción de hilos en Colombia, llegaremos a todo el territorio nacional y apuntaremos a la conquista del mercado internacional. Seguiremos siendo una empresa comprometida con todas las personas de nuestra cadena de producción por lo que trabajamos con honestidad e integridad ante nuestros proveedores, colaboradores, vendedores, clientes y demás. Somos una empresa con calidad humana. Utilizamos con eficiencia todos nuestros recursos, es por eso que siempre buscamos la capacitación constante que nos permita la diferenciación en el mercado, reflejada en los productos que comercializamos y llegan a nuestro cliente final. La innovación es clave en nuestro proceso productivo, buscamos la manera de mantener aquello que nos brinda óptimos resultados y trabajamos

constantemente en todo lo que viene siendo una oportunidad de mejora para nuestra compañía. Como lo hemos hecho hasta este momento, garantizamos a nuestros clientes que el producto que usan en sus proyectos sea un producto único, novedoso, con tonos que no podrá encontrar en nuestros competidores porque hemos sido y seguiremos siendo una empresa que apunta a lo que algunos no han atrevido aún.

6. Metodología

La metodología establece la forma en que es gestionada la información para el logro de los objetivos establecidos, incluyendo su enfoque, técnicas, instrumentos y población objeto de estudio.

6.1 Diseño de la investigación

La investigación tiene un diseño documental, de acuerdo con lo definido por Arias (2012):

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p. 27)

Este diseño pretende compilar datos financieros y administrativos generales que representan el comportamiento económico y de gestión administrativa de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S, para posteriormente aplicar un enfoque mixto este tipo de enfoques “representan un conjunto de procesos sistemáticas, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así

como su integración y discusión conjunta...” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 534), de esta manera se pueden realizar inferencias y lograr un mayor entendimiento de la situación financiera y administrativa de la organización.

6.2 Técnicas e instrumentos

Como técnica de investigación principal se emplea el análisis documental para la recolección de los datos administrativos y financieros, tal como lo plantean Peña & Pirela (2007):

La acción de este proceso se centra en el análisis y síntesis de los datos plasmados en dichos soportes mediante la aplicación de lineamientos o normativas de tipo lingüístico; a través de las cuales se extrae el contenido sustantivo que puede corresponder a un término concreto o a conjuntos de ellos tomados aisladamente, o reunidos en construcciones discursivas. Por consiguiente, su finalidad es facilitar la aproximación cognitiva del sujeto al contenido de las fuentes de información. (p. 59)

Con esta técnica se recopilan y procesan los informes financieros y reportes administrativos de los últimos tres años de la empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión S.A.S, de los cuales se extraen los indicadores financieros y administrativos que sirven de base para identificar los aspectos susceptibles de mejoras.

La recopilación de la información financiera y administrativa se registra en hojas de calculo para facilitar su procesamiento estadístico y de cálculos comparativos en los distintos períodos evaluados.

Al mismo tiempo se emplea la entrevista como técnica complementaria de información, mediante la cual se abordan las apreciaciones de los responsables de la toma de

decisiones en los procesos administrativos y como instrumento se utiliza la encuesta, de acuerdo con la definición de Torres & Paz (2019):

Constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. (p. 4)

6.3 Población

La población objeto de estudio está dividida en dos grupos, el primero con carácter documental representada por los informes financieros y los reportes administrativos de los años 2019 y 2020. Por otra parte, están los responsables en la toma de decisiones de los procesos administrativos, comprendido por los representantes de la gerencia, contabilidad y producción, en total tres personas.

7. Marco teórico

7.1 La gestión administrativa en las organizaciones

La administración como proceso se enfoca en la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos con los que dispone una organización, con la intención de organizar los esfuerzos en el empleo de estos recursos para el logro de los objetivos empresariales y el alcance de las metas en los plazos establecidos, permitiéndole a la empresa crecer y consolidarse dentro de los mercados donde tiene o desea tener influencia (Luna, 2014).

Para Louffat (2017) los procesos administrativos “se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistémica, holística, sinérgica e integrada, todos los procesos identificados en una institución” (p. 4). Es por ello por lo que el análisis de los procesos administrativos permite identificar los aspectos que deben mejorarse para garantizar que la gestión administrativa cumpla sus objetivos.

Los modelos organizacionales clásicos de la administración han evolucionado hacia modelos basados en procesos, rompiendo de esta manera los paradigmas tradicionales, donde se centraban en las estructuras especializadas en saber cómo se deben realizar las actividades y funciones, dando paso a los procesos integrados de negocios, en dónde la prioridad es saber cuánto se desea obtener. El modelo basado en procesos permite vincular todos los procesos de la organización a través de un sistema integrado de gestión, permitiendo tomar decisiones adecuadas y oportunas para beneficio de la empresa y del cliente (Reyes, 2010).

De acuerdo a lo anterior, la gestión administrativa representa un factor de gran importancia en toda organización, sin distinción de tamaño o sector económico en el que se desempeña, para lo cual se fundamenta en todas aquellas actividades que permiten la coordinación de los esfuerzos de un grupo de personas, encaminados a alcanzar ciertos objetivos, apoyándose en la planeación, organización, dirección y control de dichas actividades y los recursos tanto humanos como materiales con los que dispone (Anzola, 2016).

Al respecto Munch (2017) define la gestión administrativa como “el conjunto de períodos mediante el cual se desarrolla la administración, que alcanza una serie de fases, funciones cuyo conocimiento es fundamental para emplear el método, los principios y las

técnicas de este método educadamente” (p. 31). Esta afirmación coincide con el planteamiento de que la gestión administración permite el desarrollo de la organización bajo sistemas de planificación estratégica y una coordinación adecuada del trabajo.

Al hablar de objetivos empresariales y la gestión de los recursos para tal fin, las organizaciones se plantean la mejora de la eficiencia y eficacia del personal en los diferentes ámbitos o áreas de trabajo, permitiendo el aumento de sus capacidades productivas a través de la incorporación de nuevas herramientas o el mejoramiento de las ya existentes, incidiendo en un menor esfuerzo y mayor producción (Chiavenato, 2017).

7.2 Importancia de la gestión financiera en las empresas

En cuanto al ámbito financiero, las nuevas y constantes exigencias de los mercados requieren una adaptabilidad continua, es por ello que la gestión financiera cobra relevancia en toda organización, en particular cuando se establecen objetivos a largo plazo que implique modificaciones significativas al modelo financiero. Esta gestión debe orientarse a tres áreas esenciales, la reducción de costos, el incremento de la efectividad en la información y mayor participación en las actividades estratégicas (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017).

La importancia de la gestión financiera se sustenta en la intención básica que tienen las organizaciones en maximizar sus beneficios o en su defecto, como es el caso de las que tienen un carácter social, mejorar el aprovechamiento de sus recursos para generar un bien común, en cualquiera de los casos las estrategias se fundamentan en el correcto manejo de las cuentas y la asignación de las inversiones (Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo, & Medina, 2018).

En este sentido, se hace necesario que las empresas implementen estrategias que les permitan ser más competitivas y eficientes desde las perspectivas financiera y económica, para ello la toma de decisiones debe hacerse sobre la base de información adecuada y oportuna (Anzola, 2016). Esta gestión se facilita con el uso de técnicas y herramientas empleadas para alcanzar mayor calidad de la información financiera y mejorar el proceso de toma de decisiones, en un entorno eficiente y controlado.

Un uso correcto de herramientas y técnicas actualizadas permitirá analizar el desempeño de sus procesos, tanto administrativos como financieros, en una forma eficiente y por ende, la toma de decisiones positivas basadas en información financiera útil y oportuna, pero sobre todo, confiable que lleve al logro de los objetivos empresariales de permanencia en el mercado y su desarrollo positivo (Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2017).

7.3 La organización y la mejora continua

La mejora o cambio continuo para mejor, hace referencia al conjunto de actividades que se emplean para adaptar los procesos a las nuevas necesidades del entorno; los resultados de estas actividades también se denomina innovación, a través de la incorporación de nuevos métodos de producción, modelos de negocio, incursión en otros mercados o incluso nuevos productos en los ya existentes (Garcia, 2020).

En términos generales se entienden dos tipos de innovación de acuerdo con el cambio que se gestione para la empresa, por un lado, está la innovación disruptiva o radical, la cual

supone una modificación significativa y rápida a la forma tradicional de realizar los procesos, como por ejemplo la adquisición de una máquina para sustituir actividades manuales, esto se puede reconocer como un diseño o rediseño de las operaciones. Por otra parte, se tiene la innovación incremental o continua, en donde se mejora la situación actual sin que haya cambios tan complejos o amplios, sin embargo, al largo plazo el cumulo de cambios generan un cambio radical y significativo (Ramírez & Álvaro, 2017).

La mejora continua puede enfocarse en tres aspectos, la mejora colaborativa, el desarrollo de nuevos productos y la mejora en la gestión operativa. Esto dependerá de las estrategias consideradas adecuadas por la dirección, los planes de mejora y las condiciones del mercado en un momento determinado. Al respecto, Sánchez & Blanco (2016) afirman que “la mejora continua puede definirse como aquel proceso constante de mejora incremental que se realiza en la empresa con la participación de todo el personal” (p. 2).

La mejora colaborativa involucra el accionar de dos o más empresas, sustentada en la falta de capacidad que algunas pequeñas para cubrir los costos asociados a los planes de mejora y los riesgos que conlleva la innovación, de allí que el apoyo entre organizaciones permitan suplir esas deficiencias. Estas asociaciones revisten una gran complejidad pues requiere que las empresas involucradas alineen sus intereses, enfrentándose a filosofías de gestión diferentes y con aspectos innegociables en su variación (Carlos & Pérez, 2009).

Para el desarrollo de nuevos productos, las empresas realizan una serie de investigaciones preliminares, principalmente sobre el mercado objetivo, para luego diseñar un producto que cumpla con el impacto que desea tener la organización y las expectativas

del segmento de clientes hacia dónde va dirigido. Esta innovación es casi constante para cualquier empresa que desee mantenerse en el tiempo o pretenda un crecimiento sostenido (Hammer, 2020).

La mejora en la gestión operativa se orienta a los cambios relacionados con el incremento en la eficiencia y efectividad de los procesos que sustentan el modelo de negocio, incluyendo las técnicas y métodos empleados para cumplir con el objetivo de la organización. Esta mejora implica el análisis de las relaciones con los proveedores, la producción de bienes y servicios, la distribución y la gestión del riesgo (Aguirre, 2018).

Cuando la estrategia de mejora se conduce a través de la eficiencia se identifican tres elementos: la tensión, las herramientas y los hábitos. Es así como, la eficiencia se logra produciendo más con menos recursos y para ello se requiere la tensión de impulsar y promover la persecución constante de ese objetivo, en donde se emplean herramientas y hábitos adecuados que disminuya el esfuerzo que genera este proceso (García, 2020).

Partiendo de la premisa de que sin tensión no hay mejora y que las organizaciones requieren de una adaptación constante para perdurar en el tiempo, se hace imprescindible la implementación de cambios en la forma como se desarrollan los procesos, generando una tensión adicional en las personas involucradas en estos (Cárdenas & Fecci, 2017). Esta tensión es necesaria para incrementar la productividad y puede venir de varias fuentes, entre ellas la presión directa ejercida por los altos mandos de la organización que se traslada a través de toda la estructura jerárquica hasta llegar a la base operativa y funcional; otra fuente puede ser un programa de retribución y reconocimiento que incentive de cuenta propia al

personal a alcanzar las metas establecidas, y también se puede generar tensión a través de la implementación de programas de mejora continua apoyado en métodos, consultores externos e indicadores de gestión (Radjadell, 2019).

7.4 El análisis financiero

Todo proceso de mejora requiere un seguimiento y control para poder evaluar la efectividad y el impacto de esa mejora en el comportamiento de las organizaciones, sin embargo, existen métodos de constante monitoreo requeridos por las organizaciones, principalmente relacionado con sus actividades económicas y financieras (Bonilla, Christopher, & León, 2018).

El análisis financiero se resume en la aplicación de técnicas y herramientas que permitan obtener información financiera valiosa para tomar decisiones, a través de la evaluación de la situación económica y las perspectivas de un negocio (Sáenz & Sáenz, 2019). Con este análisis se facilita el entendimiento de los estados financieros al representar en cifras puntuales la situación actual de la empresa, simplificando su comparación y comportamiento a lo largo de un período determinado (Ochoa, et al., 2018).

Es de suma importancia que una empresa disponga de indicadores financieros a través de los cuales tome decisiones corporativas, puesto que, podrá evaluar el comportamiento y la situación económica y financiera de la organización en un momento determinado, además de ajustar los planes y proyectos de acuerdo con los resultados reflejados en estos

indicadores. Los indicadores permiten identificar las áreas que presenten un mayor rendimiento y aquellas que son susceptibles de mejoras (Pino, 2020).

Ochoa, et al. (2018) coincide con el planteamiento anterior al afirmar:

En efecto, el análisis financiero es una herramienta clave para el manejo gerencial de toda organización, ya que está enmarcado en un conjunto de principios y procedimientos empleados en una información contable eficiente que, una vez procesada, resulta útil para una toma de decisiones de inversión, financiación, planeación y control con mayor facilidad y pertinencia, además permite comparar los resultados obtenidos por una empresa durante un tiempo determinado con los resultados de otros negocios similares. (p. 6)

En síntesis y sobre la base de lo descrito en este aparte, el análisis financiero es una herramienta gerencial que implica varias fases, comenzando por la recopilación y conversión de la información contable, a través de los estados financieros, para realizar cálculos que ofrezcan indicadores y con estos, la evaluación de las condiciones económicas y financieras que caracterizan la operación de la empresa.

Una vez obtenidos los indicadores financieros, es posible determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales, validando la coherencia de los datos contables con la realidad de la organización e identificar problemas para aplicar los correctivos necesarios en una planeación financiera óptima (Pino, 2020).

8. Resultados

En este punto se presentan los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos a través de la implementación de la metodología descrita en los capítulos anteriores.

8.1 Procesos administrativos y financieros susceptibles de mejora

Los procesos administrativos y financieros se revisaron tomando en cuenta los informes ejecutivos presentados a la dirección, además de los documentos que sustentan el manual organizacional de la empresa, así como las opiniones de las autoridades administrativas.

A continuación, se presenta la tabla 1 que contempla el resumen de los hallazgos preliminares en la evaluación de los procesos administrativos y financieros, tomando como base las fases del proceso administrativo y la forma en como la empresa los ejecuta.

Tabla 1. Evaluación procesos administrativos y financieros de la empresa

Procesos	Situación	Aspectos por mejorar
Planeación	La empresa cuenta con presupuestos anuales y planes de producción que permiten establecer los objetivos empresariales para su medición.	N/A
Organización	Existe un organigrama bien definido y con líneas de mando y autoridad claras. Las asignaciones presupuestarias se hacen por departamentos y proyectos.	La página web carece de información importante que permita a los clientes acceder de forma rápida a los datos de los productos y al proceso de negociación.

	Existe un manual de funciones que define los alcances operativos de cada trabajador. Se cuenta con una página web que permite la comunicación inicial con los clientes.	
Dirección	Se establece un cronograma de reuniones mensuales para evaluar el comportamiento de la empresa. La dirección emite lineamientos a través de los canales formales de comunicación.	N/A
Control	Los departamentos generan reportes semanales y mensuales de la situación económica y financiera de la empresa. Existe una serie de indicadores asociados a la producción y la gestión financiera.	Varios de los reportes se realizan de forma manual y no cuentan con un seguimiento diario. La evaluación de los indicadores es trimestral, lo que limita el accionar oportuno en la toma de decisiones, especialmente cuando se requieren ajustes o correcciones en los procesos.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Como se puede apreciar la tabla 1, la empresa realiza sus procesos de planeación, y dirección de forma adecuada, es en los procesos de organización y control donde presenta debilidades importantes y cuya corrección se hace necesaria para garantizar la eficacia de sus operaciones. En la organización, se hace necesario un mejor aprovechamiento de la página web para que tenga una mayor información relacionada con los productos y permita la comercialización sin que el cliente tenga que comunicarse por canales tradicionales con los asesores comerciales, además, es posible fortalecer el medio electrónico como un canal más útil en el momento de conocer las necesidades y expectativas de los clientes finales.

En la fase de control interviene el seguimiento que se realiza a las diferentes variables que la organización considera deben ser revisadas y monitoreadas constantemente, estas

tareas se desarrollan de forma manual, lo que limita notablemente su seguimiento constante, además que conlleva un importante margen de error en el procesamiento de los datos.

8.2 Estrategias de mejora para los elementos administrativos y financieros

Las estrategias de mejora se aplicaron teniendo en cuenta los hallazgos en la evaluación de los procesos administrativos y financieros, orientadas en optimizar los procesos de control y seguimiento, así como el fortalecimiento de la página Web como canal de comunicación con el cliente. En los siguientes puntos se describen estas mejoras y el detalle aplicado en los elementos implementados en los procesos analizados.

Ilustración 2. Hoja de cálculo para registro de la producción

TEÑIDO APOCALIPSIS 3:20								
Fecha:								
NOMBRE COLOR	PRECIO Kg	MEDIDA	1 GR	PORCENTAJE UTILIZADO	PRECIO POR MARGEN	TANDAS EN Kg	margen utilizado	Precio / Tanda
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
				0,0000	#N/D		0,000	#N/D
					Precio Teñido diario			Medida dada en Gr.
Fecha:								
NOMBRE COLOR	PRECIO Kg	MEDIDA	1 GR	PORCENTAJE UTILIZADO	PRECIO POR MARGEN	TANDAS EN Kg	margen utilizado	Precio / Tanda
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
				0,0000	#N/D		0,000	#N/D
					Precio Teñido diario			Medida dada en Gr.
Fecha:								
NOMBRE COLOR	PRECIO Kg	MEDIDA	1 GR	PORCENTAJE UTILIZADO	PRECIO POR MARGEN	TANDAS EN Kg	margen utilizado	Precio / Tanda
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
				0,0000	#N/D		0,000	#N/D
					Precio Teñido diario			Medida dada en Gr.
Fecha:								
NOMBRE COLOR	PRECIO Kg	MEDIDA	1 GR	PORCENTAJE UTILIZADO	PRECIO POR MARGEN	TANDAS EN Kg	margen utilizado	Precio / Tanda
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
	#N/D	0,001	#N/D		#N/D		0	#N/D
				0,0000	#N/D		0,000	#N/D
					Precio Teñido diario			Medida dada en Gr.

Fuente: Elaboración Propia (2021).

En cuanto a los elementos de control, se enfocaron las estrategias de mejora en el registro de los indicadores de producción, por ser el proceso medular de toda la operación y por la necesidad de controlar los stocks de inventarios en función de la proyección de ventas estimadas, así como también, en la gestión constante que realizan los asesores comerciales por zonas.

Sobre la base del formato manual donde se registraba la producción, se diseñó un archivo con hojas de cálculo con fórmulas asociadas que permite obtener las cifras que forman la estructura base del comportamiento de lo que se produce (ver Ilustración 1).

En este archivo se crearon cuatro hojas de cálculo, una para cada presentación del producto, donde se pueden registrar los diferentes colores por referencia, además, se añadieron los campos de porcentaje utilizado de materia prima, margen utilizado y precio por tanda. Estos valores permiten verificar el rendimiento de la producción y manejar la estadística en los procesos productivos de la empresa.

Las hojas de cálculo van totalizando los diferentes campos registrados y se pueden enlazar directamente con otras bases de datos para hacer más eficiente el análisis de estos, disminuyendo la intervención humana en el cálculo y de esta manera se disminuye el margen de error en los resultados. Aunado a lo anterior, se mantiene un histórico digital al cual se podrá acceder desde cualquier parte a través de los servicios en la nube que ofrece Google de forma gratuita.

Estas órdenes de pedido, al ser digitales se pueden enviar directamente al almacén y sobre la base de esta se gestionan las ordenes de producción, de ser necesarias, así mismo, la facturación respectiva para el cobre y el consecuente despacho.

Por otra parte, se realizaron sugerencias a la Gerencia para mejorar la gestión de la página Web, principalmente con lo relacionado a la publicación actualizada del portafolio de productos, la creación de un formulario para recabar las PQRS y otro que permita realizar una cotización en línea para luego ser confirmada a través de correo electrónico o mensajería móvil.

8.3 Evaluación de las mejoras implementadas

Con las mejoras implementadas, se consultó a los jefes de las áreas administrativas para conocer sus apreciaciones sobre los resultados obtenidos. Con estas apreciaciones se puede deducir que las mejoras aplicadas tendrán un impacto positivo en los procesos administrativos y financieros, lo que redundará en una mayor productividad de la empresa (ver Tabla 2).

Tabla 2. Apreciaciones sobre mejoras implementadas

Área	Apreciaciones
Producción	<p>Con los registros de producción y de ordenes de pedidos se pueden crear datos históricos para los análisis estadísticos de los indicadores. Facilita la creación de informes ejecutivos de gestión, al tener los datos digitalizados y agrupados.</p> <p>Las ordenes de pedidos, al ser comparadas con las facturas, permiten evaluar los tiempos de entrega de una forma más eficiente, además del porcentaje de cumplimiento.</p>

	Las sugerencias sobre la página Web podrán mejorar la conexión con los clientes y atender de forma más eficiente las PQRS.
Contabilidad	Se observa una mejora sustancial para la contabilización de los costos asociados a la producción, pues se cuentan con las cifras de manera más rápida.
Gerencia	Para la ejecución presupuestaria ahora se toman en cuenta los formatos diseñados en Excel y se facilita el seguimiento del gasto y de los costos asociados a la producción. Los indicadores financieros, asociados a la producción y a las ventas, se ven mejoradas en sus procesos de seguimiento y control a través de las hojas de cálculo diseñadas para tal fin.

Fuente: Entrevista aplicada a jefes de las áreas administrativas Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS (2021)

Estas mejoras, al basarse en el uso de las aplicaciones ofimáticas, sienta las bases para un programa de mejoras más amplio y constante para la automatización de la mayoría de las actividades administrativas y financieras de la empresa.

9. Conclusiones

La empresa Apocalipsis 3:20 Sucesión SAS se ha mantenido en el mercado teniendo un crecimiento moderado, pero sostenido, gracias a su filosofía de mejora continua en sus procesos. Esta política facilita la adaptación a las condiciones del mercado y los diferentes ciclos económicos que ha enfrentado el país.

Dentro de los elementos identificados como susceptibles de mejora, relacionados con los procesos administrativos, destacan los métodos manuales, que significan más tiempo y uso de recursos para generar los registros derivados, principalmente, de los procesos administrativos y financieros de producción y manejo de pedidos. Estos métodos carecen del

apoyo tecnológico con el uso de las herramientas ofimáticas disponibles en la empresa y, por ende, hace más complejo el procesamiento de sus datos necesarios para evaluar el comportamiento de la dinámica empresarial y la toma de decisiones.

Sobre la base de lo anterior, se plantearon estrategias orientadas al uso del procesador de hojas de calculo para el registro de los datos generados principalmente en las actividades de recepción de ordenes de pedido y producción, los cuales representan los procesos medulares de toda la operación de la empresa y que repercuten directamente en el comportamiento administrativo y financiero. Adicionalmente, se propusieron hacer mejoras en la página Web de la empresa para aprovecharla como canal de retroalimentación con los clientes y la oferta más directa de los productos.

Como parte de la implementación de las estrategias anteriormente señaladas, se diseñaron y aplicaron en su uso, dos archivos en hojas de calculo para el registro del proceso de producción, tomando en cuenta los rendimientos y porcentajes de utilización de materias primas en las diferentes presentaciones y referencias que ofrece la empresa. Estos archivos, al ser automatizados, reducen el tiempo de registro y procesamiento de datos de forma significativa, además que favorece al manejo y vinculación de bases de datos más amplias o de otros procesos, mejorando el análisis estadístico de las diferentes variables financieras y administrativas.

Al consultar con los representantes de las áreas gerenciales, administrativas y de producción, se pudo constatar que las mejoras implementadas, a pesar de llevar poco tiempo, han tenido resultados positivos para la empresa. Por otra parte, sirven de base para un

programa más ambicioso de mejoramiento integral basado en el uso de la tecnología, particularmente en los procesos de registro y procesamiento de datos que fundamentan los indicadores críticos evaluados por la empresa.

10. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación y las conclusiones de esta se plantean las siguientes recomendaciones:

- Mantener el seguimiento y control de los procesos administrativos y financieros aprovechando el uso de los archivos creados para tal fin y emitir informes generados con las aplicaciones ofimáticas que vinculen los datos digitalizados; esto disminuirá el margen de error en las cifras obtenidos, además que hará más eficiente todo el proceso en cuestión.
- Diseñar e implementar un plan integral de mejoramiento apoyado en el uso de la tecnología y que abarque todos los procesos administrativos, financieros y de producción, que impliquen la recolección y procesamiento de información; vinculando las diferentes bases de datos para que puedan ser aprovechadas en el cruce de información de forma adecuada y oportuna, facilitando el análisis económico y la toma de decisiones de la empresa.
- Seguir fortaleciendo la página Web de la empresa como canal de comunicación bidireccional y constante con los clientes, además de poder servir de vinculo

informativo entre los diferentes departamentos y operaciones de la organización donde quieran que se encuentren, a través del apoyo de lo que se denomina “la nube”.

- Promover la capacitación continua del personal en la utilización de las tecnologías de la información y las herramientas ofimáticas, como parte del plan de mejoramiento continuo y motivacional en cuanto a la gestión humana, lo que repercutirá en un incremento de la eficiencia y productividad de toda la organización.

Referencias

Abrego, D., Sánchez, Y., & Medina, J. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Contaduría y Administración*, 303-320.

Aguirre, F. (2018). La gestión operativa y la ejecución presupuestaria de ventas de los operadores logísticos de la zona centro en el sector de telecomunicaciones. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28032/1/013%20GMC.pdf>

Anzola, S. (2016). *Administración de pequeña empresa*. México: McGrawHill.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Banco Mundial. (2021). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

BBVA Research. (2021). *Situation Colombia. Segundo trimestre 2021*. Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-colombia-segundo-trimestre-2021/>

- Bonilla, J., Christopher, C., & León, Y. (2018). Análisis de la gestión de riesgos financieros en grandes empresas comerciales de Guayaquil. *Espirales*.
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Domino de las Ciencias*, 220-232.
- Cárdenas, L., & Fecci, E. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis Tecnológica*, 59-67.
- Carlos, C., & Pérez, O. (2009). La generación de innovación en las cadenas de suministro manufactureras: Una estructura de investigación. México. Obtenido de <http://www.acacia.org.mx/busqueda/pdf/C01P16.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGrawHill.
- DANE. (2021). Encuesta pulso empresarial, marzo - abril 2021. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-empresarial/presentacion-pulso-empresarial-mar21-abr21.pdf>
- Federación Andaluza de Municipios y Provincias. (2017). Cuaderno para emprendedores y empresarios. Gestión financiera. Sevilla, España. Obtenido de <http://documentos.famp.es/documentacion/publicaciones/2004cuademprendedores3.pdf>
- García, J. (2020). Introducción a la mejora continua. (Rogge, Ed.) Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/155896/intro%20a%20la%20mejora%20continua.pdf?sequence=1>
- Hammer, A. (2020). Implementación de mejora continua en una empresa exportadora de aguymanto deshidratado para el mercado europeo. Lima. Obtenido de

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1812/2020_IIC_20-0_02_T.pdf?sequence=1

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.

Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. (C. Learning, Ed.) México D.F., México.

Luna, G. (2014). *Procesos administrativos*. (G. E. Patria, Ed.) México D.F., México.

Matallana, L. (2020). Retos empresariales tras el coronavirus COVID-19. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24668/1/Ensayo%20final.pdf>

Munch, L. (2017). *Fundamentos de la administración*. México D.F.: Trillas.

Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., & Medina, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>

Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*, 55-81. Obtenido de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ics/n16/n16a04.pdf>

Pino, C. (2020). Herramientas para la determinación de la rentabilidad operativa de la empresa, en función de indicadores financieros de productividad y la eficiencia. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1288/Certificado%20modelo%20IPP%20innovacio%CC%81n%20spi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Radjadell, M. (2019). *Creatividad: emprendimiento y mejora continua*. Reverte.

- Ramírez, K., & Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito. *Intangible Capital*, 479-497.
- Reyes, A. (2010). Administración moderna. (Limusa, Ed.) México, México.
- Sáenz, L., & Sáenz, L. (2019). Razones financieras de liquidez: un indicador tradicional del estado financiero de las empresas. *Orbis Cognita*, 81-90. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/download/376/327
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2016). Analisis de la producción científica hispana en mejora continua 1990 - 2011. *Revista Española de Documentación Científica*, 1-12. Obtenido de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/919/1326>
- Soto, J. (2016). Factor de competitividad financiera y contable de las organizaciones. *Enfoque Disciplinario*, 1-13. Obtenido de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/4>
- Torres, M., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. Obtenido de [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9t](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9todos%20de%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20para%20una%20investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1)
[odos%20de%20recolecci](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9t)
[odos%20de%20recolecci](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9t)
[B3n%20de%20datos%20para%20una%20investiga](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9t)
[ci%20de%20recolecci](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9t)
[B3n.pdf?sequence=1](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2817/M%C3%A9t)