



**Propuesta para la Mejora del Sistema de Gestión y Control en la Dirección
Comercial de ALVILLA S.A.S**

Alejandra Forero Duarte

Lucero Astrid Varela Bombiela

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

Noviembre 2025

**Propuesta para la Mejora del Sistema de Gestión y Control en la Dirección
Comercial de ALVILLA S.A.S.: Aumento de la Productividad Laboral**

Alejandra Forero Duarte

Lucero Astrid Varela Bombiela

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

Noviembre 2025

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria:

Para mi familia, por su apoyo incondicional y por creer en mí incluso cuando la vida me pedía ausentarme. A mi chatico, mi lindo compañero de vida, que con su calma y comprensión diaria sostuvo más capítulos de los que él se imagina. A mis amigos, que abrazaron mis silencios y aplaudieron mis avances. A Corita y Oliver, mis ronroneadores de guardia, por hacer más ligeras mis noches de estudio.

Lucero Astrid Varela Bombiela

A Dios, por guiarme y darme fortaleza; a mi mamá, por ser siempre mi mayor apoyo y ejemplo para seguir; a mi abuelo, que desde el cielo continúa iluminando mi rumbo con su amor y orgullo; a mi abuela, por enseñarme paciencia y constancia; a mi compañero de vida, por su motivación incondicional.

Alejandra Forero Duarte

Agradecimientos

Agradecemos o a nuestras familias, quienes, con su apoyo incondicional, su paciencia y motivación estuvieron con nosotras durante todo este camino académico. Su permanente presencia y su confianza en nuestros conocimientos y habilidades fueron la base fundamental para obtener este resultado.

A la Universidad EAN y a los profesores pertenecientes a la Maestría en Administración de empresas, por darnos una formación consistente, estructurada dirigida a la realidad de los retos empresariales.

Damos un agradecimiento especial a nuestro director de trabajo de grado, Edwin Lozada, por su acompañamiento profesional, su buena disposición y sus contribuciones con un gran aporte académico. Su apoyo permanente enriqueció el proceso y permitió obtener un trabajo solido orientado a los objetivos.

Por último, agradecemos a la empresa ALVILLA S.A.S. por darnos la oportunidad de llevar a cabo este proyecto en su organización. Su colaboración y participación en el ejercicio facilitaron una experiencia de consultoría de alto valor.

Resumen

El presente trabajo de consultoría profesional tiene como propósito diseñar un plan de mejora del sistema de gestión y control de la productividad en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., empresa colombiana especializada en empaques premium. A través de una metodología mixta, sustentada en enfoques cualitativos y cuantitativos, se aplicaron encuestas validadas por expertos y entrevistas en profundidad, con el objetivo de identificar brechas críticas en aspectos como el seguimiento de indicadores, la motivación del equipo, el reconocimiento al desempeño, la gestión por procesos y la retroalimentación organizacional. El diagnóstico mostró que el sistema actual presenta algunas debilidades de fondo que limitan su funcionamiento. Estas limitaciones impactan el rendimiento del área, el ambiente laboral y la manera en cómo se conectan los propósitos estratégicos con la práctica comercial. Como respuesta a estos hallazgos, se propusieron varias alternativas de mejora, entre ellas la incorporación de tableros Kanban, el fortalecimiento de programas de reconocimiento, espacios de retroalimentación periódicos, talleres de calidad y un plan de capacitación continua. Todas estas acciones orientadas bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y buscan mejorar el desempeño del área, consolidar una cultura de mejora continua y aportar al crecimiento sostenible de la organización.

Palabras clave: calidad, cultura organizacional, eficiencia operativa, gestión comercial, motivación, productividad laboral y retroalimentación.

Abstract

This professional consulting project aims to design an improvement plan for the productivity management and control system in the Commercial Department of ALVILLA S.A.S., a Colombian company specializing in premium packaging. Using a mixed methodology based on qualitative and quantitative approaches, expert-validated surveys and in-depth interviews were conducted to identify critical gaps in areas such as indicator monitoring, team motivation, performance recognition, process management, and organizational feedback. The diagnosis revealed fundamental weaknesses in the current system that limit its effectiveness. These limitations impact the department's performance, the work environment, and how strategic objectives are aligned with commercial management. In response to these findings, several improvement alternatives were proposed, including the implementation of Kanban boards, strengthening recognition programs, establishing regular feedback sessions, conducting quality workshops, and developing a continuous training plan. All these actions are guided by the ISO 9001:2015 standard and aim to improve the area's performance, consolidate a culture of continuous improvement, and contribute to the organization's sustainable growth.

Keywords: Commercial management, feedback, motivation, organizational feedback, quality, recognition.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	11
2.	Objetivos	14
3.	Justificación	15
4.	Marco Institucional.....	18
5.	Marco contextual	25
6.	Marco conceptual.....	30
7.	Diseño metodológico de la consultoría	49
8.	Diagnóstico organizacional	61
9.	Resultados de la solución.....	84
10.	Conclusiones y Recomendaciones.....	116
11.	Referencias.....	119
12.	Anexos	129

Lista de figuras

Figura 1 <i>Organigrama ALVILLA S.A.S</i>	21
Figura 2. <i>Ficha técnica</i>	54
Figura 3 <i>Variables usadas en el diagnostico</i>	55
Figura 4 <i>Matriz DOFA ALVILLA S.A.S</i>	62
Figura 5 <i>Cuestionario. Rango de edad</i>	69
Figura 6 <i>Cuestionario. Nivel de educación</i>	70
Figura 7 <i>Cuestionario. Indicadores de productividad</i>	71
Figura 8 <i>Cuestionario. Herramientas de seguimiento</i>	72
Figura 9 <i>Cuestionario. Retrasos y obstáculos afectan la productividad</i>	73
Figura 10 <i>Cuestionario. Capacitación del personal</i>	74
Figura 11 <i>Cuestionario. Estrategias de motivación</i>	75
Figura 12 <i>Cuestionario. Reconocimiento</i>	76
Figura 13 <i>Cuestionario. Retroalimentación</i>	77
Figura 14 <i>Cuestionario. Documentos comerciales</i>	78
Figura 15 <i>Cuestionario. Indicadores de calidad</i>	79
Figura 16 <i>Cuestionario. Fidelización de clientes</i>	80

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación brechas identificadas con la solución propuesta.</i>	84
Tabla 2 <i>Presupuesto implementación sistema Kanban.</i>	87
Tabla 3 <i>Cronograma implementación sistema Kanban.</i>	89
Tabla 4 <i>Presupuesto implementación sistema de reconocimiento y motivación</i>	93
Tabla 5 <i>Cronograma implementación sistema de reconocimiento y motivación</i>	94
Tabla 6 <i>Presupuesto implementación metodología para fortalecer la retroalimentación</i>	97
Tabla 7 <i>Cronograma metodología para fortalecer la retroalimentación.</i>	99
Tabla 8 <i>Presupuesto implementación Talleres de calidad</i>	102
Tabla 9 <i>Cronograma implementación Talleres de calidad</i>	103
Tabla 10 <i>Presupuesto implementación metodología Kaizen</i>	106
Tabla 11 <i>Cronograma implementación metodología Kaizen</i>	108
Tabla 12 <i>Presupuesto proyectado para capacitación y desarrollo profesional</i>	112
Tabla 13 <i>Cronograma implementación capacitación y desarrollo profesional</i>	113

1. Introducción

El presente trabajo de grado tiene como finalidad proponer un plan de mejora integral para el sistema de gestión y control de la productividad laboral en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., una empresa colombiana con más de 75 años de trayectoria en el sector de empaques premium. Esta organización, reconocida por su innovación, calidad y sostenibilidad, atraviesa actualmente un proceso de transformación organizacional liderado por una nueva generación de directivos que busca fortalecer los procesos internos, potenciar el talento humano y garantizar su competitividad en un entorno empresarial cada vez más exigente.

Cuando hablamos de productividad laboral nos referimos a la capacidad que tienen las organizaciones para lograr más y mejores resultados aprovechando de una manera inteligente los recursos con los que cuentan. Así como lo señalan Fontalvo-Herrera, De la Hoz-Granadillo y Morelos-Gómez (2017), ser productivo se trata de usar los recursos de una forma racional para alcanzar objetivos concretos, garantizando combinar eficiencia y eficacia en cada proceso. Desde este foco, la productividad no depende solamente de indicadores meramente cuantitativos, sino también de elementos internos y externos que influyen en el día a día de una organización. En áreas como las comerciales, por ejemplo, es fundamental la agilidad en la respuesta, así como la calidad en la atención y la manera en que se gestionan los procesos, es así como las relaciones humanas se convierten en factores decisivos para alcanzar el éxito.

Para el caso de ALVILLA S.A.S., el diagnóstico inicial permitió observar algunas debilidades que afectan el funcionamiento del equipo comercial. Entre ellas se encuentran la falta de un sistema mejor establecido para evaluar el desempeño, la ausencia total de espacios tanto de retroalimentación como de reconocimiento, así como una inversión muy limitada en formación continua. Todo esto afecta directamente en la motivación de los colaboradores y su relación con

los objetivos estratégicos de la organización. Como lo plantean Chiavenato (2020) y Barrera Bermúdez, Arango Tovar y Porras Gómez (2021), cuando estos elementos están ausentes, la coherencia entre los colaboradores y los objetivos estratégicos se reduce, en consecuencia, se limita la capacidad de la organización para mejorar y sostener su desarrollo en el tiempo.

Estas brechas colocan en evidencia la desconexión entre las prácticas que actualmente implementa la gestión comercial de ALVILLA S.A.S. en comparación con los estándares internacionales relacionados con la gestión de calidad y la mejora continua. Entre ellos se encuentran la norma ISO 9001:2015 o la filosofía Kaizen, reconocidas por su impacto en aspectos como la productividad y la eficiencia. Según Valdivieso y Almeida-Salinas (2018), estas metodologías promueven el fortalecimiento de la estructura organizacional y mejoran los resultados mediante prácticas sistemáticas de control y optimización. Aunque ALVILLA S.A.S. cuenta con herramientas tecnológicas como un Customer Relationship Management (CRM), aún no cuenta con indicadores sólidos de medición en su Dirección Comercial, así como tampoco con procesos formalizados que permitan hacer un seguimiento y optimizar de una forma permanente el desempeño de dicha área.

La situación anteriormente mencionada genera consecuencias relevantes dentro de ALVILLA S.A.S entre ellas la pérdida de la capacidad para llevar la trazabilidad de los resultados, como también una frágil conexión entre los objetivos individuales y los organizacionales, variaciones en la motivación y una cultura organizacional que aún no logra consolidar el reconocimiento y el aprendizaje continuo. En el sector de empaques premium donde la personalización, la innovación y la fidelización de sus clientes son determinantes en la ventaja competitiva, resulta esencial contar con sistemas de gestión que permitan monitorear y fortalecer el desempeño a partir de datos que se puedan verificar, así como prácticas efectivas en

la administración. A partir de ello surge la pregunta central sobre la cual orientaremos este trabajo. ¿Cómo promover un seguimiento adecuado de la productividad en los colaboradores de la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S.?

A partir de lo anterior, el presente trabajo se apoya en un enfoque aplicado, que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos, con el propósito de ofrecer soluciones viables y sostenibles que permitan optimizar la productividad laboral en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. Así mismo busca fortalecer la competitividad de la organización y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En el desarrollo del Seminario de Investigación, la consultoría realizada nos permitió identificar las distintas oportunidades de mejora en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., así como también ofrecer soluciones orientadas a fortalecer la productividad y la gestión del equipo comercial, por limitaciones de tiempo propias del seminario, no fue posible avanzar en la implementación como tampoco en la medición de resultados asociados a estas propuestas.

Sin embargo, las opciones que se formularon fueron socializadas con los empresarios, quienes compartieron su percepción frente a las mismas. En este espacio de conversación, a los empresarios les pareció interesante la propuesta de usar tableros Kanban como herramienta de seguimiento para un equipo comercial, dado que su uso suele estar relacionado a otros procesos. De igual manera manifestaron un mayor interés por estrategias como “café con tu líder” y por las iniciativas relacionadas a la capacitación de los colaboradores apoyadas en la oferta virtual disponible.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora del sistema de gestión y control el cual que permita valorar la productividad laboral y exponer estrategias relacionadas a su fortalecimiento en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación de la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. en relación con la productividad laboral a partir del diagnóstico realizado mediante herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, con el fin de identificar tendencias, áreas clave y oportunidades de mejora que orienten la priorización de cambios en esta organización.
- Proponer mecanismos y herramientas de gestión y control que faciliten la vigilancia y la mejora continua de la productividad en la Dirección Comercial.
- Plantear una estrategia que proporcione posibles cambios y medidas en búsqueda de mejorar la productividad de la Dirección Comercial.

3. Justificación

La mejora del sistema de gestión y control de la productividad en ALVILLA S.A.S. responde a una necesidad estratégica derivada del momento que atraviesa la organización, marcado por una transformación generacional, una competencia cada vez más fuerte y cambios constantes en las dinámicas del mercado de empaques premium. En este contexto disponer de mecanismos de gestión actualizados y sostenibles se vuelve fundamental para mantener la continuidad, la competitividad y el crecimiento de la organización. Esta propuesta se apoya en cuatro ejes principales, su conveniencia, el aporte teórico que esto representa, la relevancia social que esto implica y las aplicaciones prácticas que pueden derivarse de su implementación.

Analizando las condiciones actuales de la organización se encuentra en un proceso de relevo generacional dentro de su alta dirección. creando un momento valioso para implementar prácticas de gestión con un sustento en la evidencia y con un enfoque innovador. Según Chiavenato (2020), los procesos de sucesión de liderazgo suelen ser etapas críticas, haciéndose necesario reforzar la planeación estratégica y la gestión del talento humano para evitar caídas en la productividad. En este contexto las consultorías universitarias, especialmente aquellas que se desarrollan mediante los consultorios empresariales, ofrecen una opción efectiva de acompañamiento, al lograr vincular el conocimiento académico con las necesidades reales de los sectores productivo, con ello generando soluciones ajustadas a la práctica con un gran potencial de impacto (Alvear-Pájaro, 2022).

De acuerdo con Valdivieso & Almeida-Salinas (2018), en el ámbito del valor teórico, el presente proyecto toma como base diferentes referentes relacionados con la gestión de la calidad, la mejora continua, el liderazgo transformacional y la productividad laboral. Diversas

investigaciones han evidenciado que la implementación de metodologías de mejora continua impacta de manera positiva tanto la eficiencia de los procesos como la motivación del talento humano. De acuerdo con lo anterior y lo mencionado por Fontalvo-Herrera, De la Hoz-Granadillo y Morelos-Gómez (2017), la productividad es considerada como un indicador de gran importancia para la competitividad, lo anterior teniendo en cuenta que es el reflejo de la capacidad de las organizaciones para obtener mejores resultados usando de forma eficiente sus recursos. De esta manera con esta propuesta se busca no solo aplicar marcos conceptuales establecidos, sino también tener la posibilidad de aportar en el campo académico mediante la construcción de un caso de estudio que sea replicable en empresas del sector y afines, con ello ampliar el conocimiento sobre la relación entre la gestión de la calidad y la productividad.

Teniendo en cuenta esta perspectiva social, esta intervención lo que busca es impactar de una manera directa en el bienestar de los colaboradores al acoger un sistema estructurado de retroalimentación, seguimiento y reconocimiento. Según Barrera Bermúdez, Arango Tovar y Porras Gómez (2021), estas prácticas fortalecen una cultura organizacional que valora el desempeño, fomenta el sentido de pertenencia y promueve la estabilidad del equipo. Si vemos en el contexto colombiano según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020-2021), donde la informalidad laboral y la alta rotación continúan siendo desafíos que permanecen en el tiempo la Organización Internacional del Trabajo ha resaltado la importancia de promover entornos que impulsen la productividad sin olvidar garantizar condiciones de empleo digno y sostenible. Es así como este proyecto representa un aporte que trasciende en el ámbito interno de ALVILLA S.A.S, contribuyendo también al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano.

Para finalizar el alcance práctico de este proyecto es proporcional a la manera en que las propuestas pueden transformar de una manera positiva la gestión diaria de ALVILLA S.A.S., al

contar con información más precisa sobre el desempeño del equipo comercial, de manera que se pueda identificar y corregir oportunamente los cuellos de botella en los procesos y con esto mantener una coherencia más perceptible entre lo que sucede en la operación diaria y los objetivos estratégicos. Esta capacidad de respuesta se convierte en un factor clave para fortalecer la ventaja competitiva en un mercado cada vez más exigente. La literatura especializada de acuerdo Imai (2019), señala que las metodologías de mejora continua, cuando se aplican de una manera sistemática no solo incrementan la productividad, sino que también estimulan la innovación y contribuyen al posicionamiento de las organizaciones en ámbitos nacionales e internacionales. Es por ello por lo que este proyecto trasciende el ámbito interno de la organización y apunta a ser una estrategia con un potencial que se perfila como una estrategia con un gran potencial de consolidar ventajas competitivas sostenibles.

En resumen, este trabajo de grado desarrolla un enfoque metodológico adaptado a las condiciones reales de la organización, representa una oportunidad para integrar la teoría con la práctica y contribuir a la consolidación de un modelo de gestión que promueva la sostenibilidad, la competitividad y el desarrollo organizacional de ALVILLA S.A.S.

4. Marco Institucional

4.1. Reseña Histórica:

ALVILLA S.A.S. es una empresa colombiana con más de 70 años de trayectoria en la industria de los empaques. La empresa, fue fundada por el señor Antonio Rodríguez, un joven emprendedor y con proyectos en la mira, que después de trabajar en una pequeña droguería formulando medicinas, identificó una oportunidad de negocio en el mercado con relación a la necesidad de empaques funcionales y de calidad para los medicamentos. En la búsqueda por empezar a desarrollar este proyecto que cumpliera con dichos criterios, se asoció con el señor Álvaro Villamarín, quien en ese momento trabajaba con una pequeña máquina litográfica. De esta sociedad nació la empresa ALVILLA S.A.S., inicialmente con la mira en la producción de empaques para el sector farmacéutico.

Con el paso del tiempo, la empresa continuó su proceso de expansión. Tras el fallecimiento de Villamarín, Rodríguez adquirió la participación de los herederos, consolidándose como único propietario. Hoy, la organización se encuentra liderada por cinco de las hijas y dos nietos del fundador, en un contexto marcado por el relevo generacional y el fortalecimiento del legado empresarial. Los miembros más jóvenes de la familia han iniciado su formación para asumir roles estratégicos dentro de la junta directiva, lo que plantea una etapa de transición organizacional orientada a la sostenibilidad, la innovación y el fortalecimiento de la cultura corporativa.

4.2. Misión, Visión Y Valores

Su misión es “Desarrollar empaques atractivos, ecosostenibles y confiables que contribuyan al posicionamiento de las marcas y los productos de nuestros clientes”. (ALVILLA S.A.S., 2024).

No se trata únicamente de fabricar cajas o estuches, sino de desarrollar un producto que funcione como un vehículo de comunicación visual y simbólica entre las marcas y los consumidores

Su visión es “Ser la mejor alternativa en soluciones de empaques con acabados especializados, innovadores y sostenibles” (ALVILLA S.A.S., 2024). Esta declaración expresa una vocación de liderazgo, sustentada en la capacidad de innovación y en la diferenciación de su propuesta de valor, donde los acabados especializados y los procesos sostenibles se convierten en atributos centrales.

La empresa sustenta su quehacer en valores organizacionales que rigen tanto su operación interna como su relación con el entorno, integridad, responsabilidad, excelencia, innovación y respeto por el medio ambiente. Estos principios guían su comportamiento corporativo, promueven la transparencia en sus acciones y refuerzan su compromiso con la mejora continua.

Los valores institucionales refuerzan el carácter ético y responsable de la organización.

Entre ellos destacan:

- Integridad y honestidad, como fundamentos de la confianza empresarial.
- Eficiencia y excelencia, reflejadas en la optimización de procesos y la búsqueda constante de calidad.
- Innovación, entendida como la capacidad de desarrollar soluciones creativas que respondan a las tendencias globales.
- Respeto y compromiso social, como pilares en la relación con clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad.

Estos valores no se limitan al discurso institucional, sino que se encuentran integrados en la cultura organizacional y en los procesos de toma de decisiones. (ALVILLA S.A.S, 2024)

4.3. Estructura organizacional

La estructura organizativa de ALVILLA S.A.S. responde a la necesidad de articular tradición y modernidad en la gestión. La compañía cuenta con un equipo humano de entre 80 y 100 trabajadores, organizados en tres áreas funcionales principales:

4.3.1. Área comercial: es la encargada de la estrategia de ventas y de la unión de la propuesta de valor con el mercado. A través de ejecutivos comerciales, un coordinador de soporte y personal de logística, se establecen las metas comerciales, se ejecutan planes de acción y se mantiene un relacionamiento estratégico con clientes de sectores clave como la cosmética, la perfumería, los alimentos y la joyería.

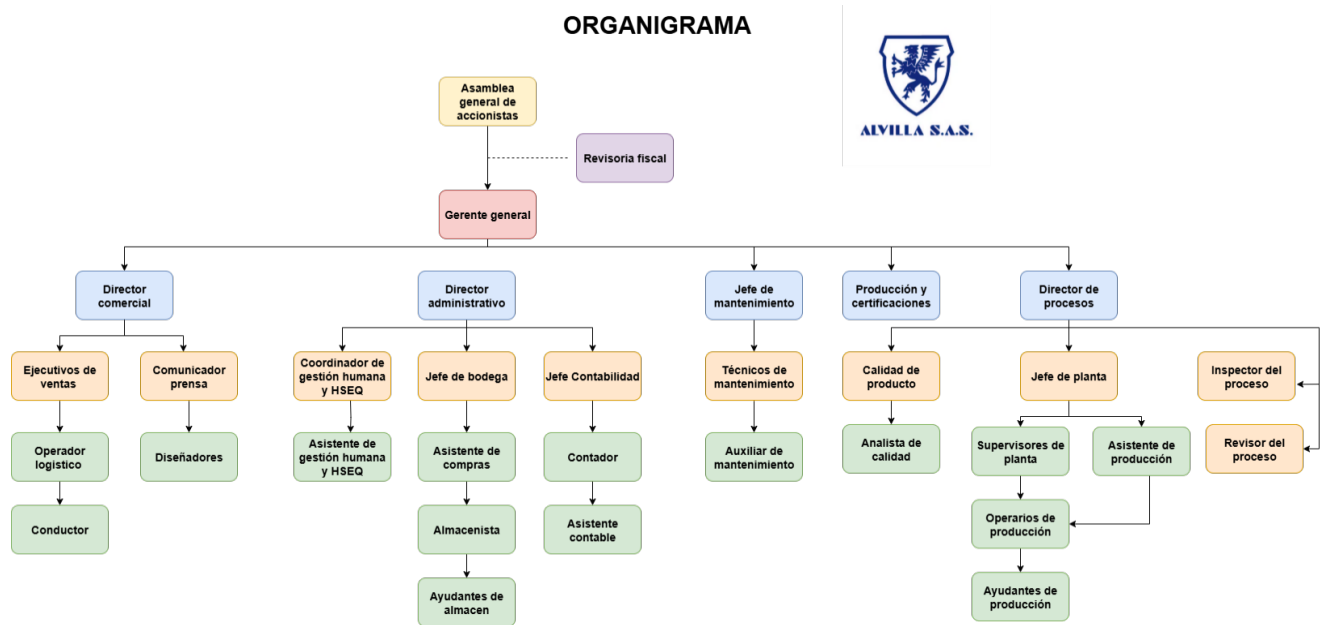
4.3.2. Área de procesos y producción: está liderada por ingenieros de procesos y calidad, esta área se enfoca en la fabricación de los empaques. Lleva a cabo actividades como el diseño de la parte estructural, el diseño gráfico y el empleo de los resultados que diferencian a la competencia como laminados, distintos barnices, metálicos y texturas únicas. La meta del proceso es avalar la eficiencia, innovación y sostenibilidad en todos los productos.

4.3.3. Área administrativa y directiva: es el área que tiene a cargo el liderazgo dentro de la organización, la parte de la planeación estratégica y el cumplimiento normativo y de asuntos regulatorios. Es la encargada de tramitar los recursos financieros, humanos y de infraestructura, dejando en claro el flujo de caja y el refuerzo de la cultura organizacional. En esta área se toman decisiones que orientan los objetivos de la organización.

En la Figura 1 se muestra el organigrama de ALVILLA S.A.S., el cual permite identificar la estructura organizacional de la empresa, así como ubicar la Dirección Comercial dentro del mismo.

Figura 1

Organigrama ALVILLA S.A.S



Nota. Elaborado a partir de información proporcionada por ALVILLA S.A.S., 2024.

La existencia de esta estructura en el organigrama refleja un modelo de gestión que une la eficiencia operativa, planeación estratégica y satisfacción del cliente.

4.4. Portafolio de productos:

El listado de productos de la empresa ALVILLA S.A.S. se diferencia de sus competidores por su diversificación, por ser enfáticos y por la habilidad de adaptación a varios sectores de la economía. Entre los principales productos dentro del portafolio se incluyen:

- Cajas rígidas y con dobleces para productos cosméticos, lociones, joyas, chocolates y productos de la industria farmacéutica.
- Estuches especiales, diseñados con acabados en alto y bajo relieve, destinados a segmentos de lujo.
- Etiquetas adhesivas, con diversidad de formatos y acabados que refuerzan la identidad de las marcas.
- Empaques según la temporada y tendencia, orientados a campañas promocionales y lanzamientos específico.
- Acabados gráficos y con textura, que incluyen barnices de tipo mate, brillante, perlado y sectorizado; laminados de tipo mate, brillantes o metalizados; estampados metálicos y texturas que simulan materiales como tela, cuero o madera.

Estos productos no solo cumplen una función utilitaria de protección, sino que también actúan como instrumentos de diferenciación y posicionamiento estratégico en mercados altamente competitivos. (ALVILLA S.A.S., 2024).

4.5. Sectores y clientes atendidos

La diversificación de clientes constituye una fortaleza clave de ALVILLA S.A.S. La empresa ha desarrollado empaques para sectores como el farmacéutico, cosmético, perfumería, joyería, licores, chocolates y alimentos de consumo masivo. Su capacidad de adaptación le ha permitido sostener un crecimiento constante, incluso en contextos de inestabilidad económica.

Dentro de su base de clientes se encuentran marcas de amplio reconocimiento nacional e internacional, tales como Belcorp, Yanbal, Loto del Sur y Cacao Hunters. Estas alianzas reflejan la confianza del mercado en la calidad, el cumplimiento y la innovación de ALVILLA S.A.S., y consolidan su posicionamiento como un socio estratégico en la cadena de valor de sus clientes.

4.6. Sostenibilidad y gestión de calidad

Uno de los elementos diferenciadores de ALVILLA S.A.S. es su destacable compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente. La empresa utiliza materiales certificados por el Forest Stewardship Council (FSC), lo que garantiza unas materias primas con excelente respaldo. Además, ha adoptado el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, lo que asegura un trazabilidad, eficiencia y compromiso con la mejora continua.

La integración de sostenibilidad y calidad se ve reflejado en las ventajas competitivas, esto, ya que responde a las necesidades del mercado cada vez con más sensibilidad relacionado al impacto ambiental y de clientes que buscan proveedores con prácticas responsables y reguladas.

4.7. Cultura organizacional y capital humano

El talento humano es considerado el activo más valioso de cualquier empresa. ALVILLA S.A.S. no se queda atrás, cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales en diseño, ingeniería, mercadeo y calidad, que combinan innovación, experiencia y prácticas técnicas. La cultura organizacional se fundamenta en la integralidad, la creatividad y la mejora continua, promoviendo un ambiente laboral que favorece tanto la eficiencia operativa como el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

La cultura organizacional es un factor importante para asimilar los retos de las diferencias generacionales, ya que concede a la organización conservar la identidad y al mismo tiempo modernizarse con métodos y herramientas a la vanguardia, teniendo en cuenta indicadores de desempeño, procesos de feedback y los estudios de mercado.

4.8. Retos estratégicos y perspectivas

El principal reto de ALVILLA S.A.S. el día de hoy se trata de articular su descendencia e historia con las nuevas prácticas empresariales. La transformación hacia un modelo de gestión más ágil y con orientación al análisis de datos requiere de adoptar metodologías de control y manejo en la productividad, análisis de indicadores y modelos de mejora continua.

En el presente análisis, la Dirección Comercial adquiere un papel principal e importante, al ser la encargada de integrar la propuesta de valor con los estudios de mercados y unir procesos relacionados con el análisis de productividad, la satisfacción de los clientes y la gestión de personas.

En los próximos años, ALVILLA S.A.S. tendrá de frente el desafío de ampliar su presencia en el mercado global sin descuidar su compromiso integral con la sostenibilidad ambiental y con la calidad. Tener la báscula en equilibrio entre pensamiento tradicional e innovación será importante para asegurar su vitalidad y crecimiento en un entorno internacional con características de exhausta competencia y la dureza en la opinión de consumidores cada vez con más conocimiento en tendencia y comportamiento de mercados.

5. Marco contextual

5.1. Contexto económico y sectorial

La industria de empaques, papel y cartón en Colombia se afianza como uno de los actores importantes dentro del sector manufacturero, todo esto gracias al impulso de la innovación, la sostenibilidad y la modernización de sus procesos. De acuerdo con la Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI (2024), este sector tiene una participación importante en la economía nacional y para la actualidad genera una cantidad considerable de empleos directos. Aunque el sector se enfrenta con algunas dinámicas económicas algo complejas, como la inflación o la variabilidad del tipo de cambio, las empresas del sector han respondido con estrategias de mejorando su producción, lo que incluye tecnologías de impresión avanzada, la automatización y la adopción de materiales más responsables con el ambiente. Todas estas transformaciones evidencian un mercado que evoluciona con rapidez y que se adapta a las nuevas exigencias de competitividad y sostenibilidad de la industria.

Desde el foco macroeconómico, el Banco de la República (2025) proyecta para el país un crecimiento moderado de la actividad económica y niveles de inflación cercanos al 5 %, estas condiciones impactan directamente en los costos de las materias primas importadas, por lo tanto, en la competitividad del sector manufacturero. Teniendo en cuenta lo anterior y en este escenario, la productividad y la eficiencia operativa se convierten en factores fundamentales para mantener la rentabilidad empresarial. Adicional a esto es importante resaltar que ProColombia (2023) reporta que las exportaciones de envases y empaques han mostrado un crecimiento sostenido, lo que evidencia oportunidades de expansión internacional para empresas con valor agregado como ALVILLA S.A.S.

A nivel global el mercado de empaques premium y personalizados sigue en expansión. Según Smithers Pira (2023), el mercado mundial de empaques está valorado en aproximadamente US\$ 1,17 billones en 2023 y se proyecta que tenga un crecimiento de alrededor del 3,9 % anual hasta 2028. Las tendencias principales se enfocan hacia la digitalización del diseño, la impresión bajo demanda, acabados de alto valor y la adopción de materiales ecológicos. Estas dinámicas globales abren claras oportunidades para que empresas colombianas como ALVILLA S.A.S., con un respaldo tecnológico y su enfoque en el valor agregado, por tanto, fortalezcan su competitividad mediante innovación y diferenciación.

5.2. Competidores y referentes del mercado

En el contexto colombiano, ALVILLA S.A.S. comparte el mercado con empresas que han logrado consolidarse dentro del sector litográfico y de empaques premium en un entorno donde la calidad, la sostenibilidad y la innovación se han convertido en requisitos básicos para competir. De acuerdo con el Informe de Gestión 2024 de Andigraf (2024), la industria gráfica del país ha venido fortaleciendo su productividad gracias a la incorporación de tecnologías más modernas, generando la obtención de certificaciones internacionales y la implementación de modelos de gestión orientados a la sostenibilidad. En este escenario sobresalen organizaciones como Litografía Nacional S.A.S. y Carvajal Empaques, estas son reconocidas por su trayectoria y por el desarrollo de prácticas de calidad y responsabilidad ambiental. Esta visual plantea para ALVILLA S.A.S. un desafío y a la vez la oportunidad de continuar fortaleciendo sus ventajas competitivas por medio de procesos de mejora continua e innovación en soluciones de empaque con un alto valor agregado.

En el ámbito internacional, se identifican empresas como PakFactory (Canadá), Packhelp (Polonia) y WestRock (Estados Unidos), las cuales han desarrollado propuestas orientadas a empaques inteligentes, manejo de datos para personalización en cantidad y estrategias de diseños sostenibles. Estas compañías combinan la automatización con la experiencia del cliente, ofreciendo soluciones integrales de empaque que van más allá de la impresión, sirviendo como inspiración para la evolución del modelo de negocio de ALVILLA S.A.S.

ALVILLA S.A.S., con más de 75 años de trayectoria, se posiciona como un referente nacional gracias a su enfoque artesanal, su dominio en impresión litográfica de alta gama y su capacidad de personalización. Este posicionamiento se complementa con su transición hacia prácticas más modernas, que integran la gestión por procesos, los indicadores de productividad y las metodologías de mejora continua aplicadas en su Dirección Comercial.

5.3. Buenas prácticas aplicables a ALVILLA S.A.S.

El análisis de referentes tanto del ámbito nacional como internacional permite identificar diferentes prácticas que pueden fortalecer y mejorar el sistema de gestión y la dirección comercial de ALVILLA S.A.S. Estas prácticas combinan innovación, sostenibilidad y planeación estratégica:

5.3.1. Gestión integral de la productividad: las compañías como WestRock y Smurfit Kappa trabajan en su día a día con tableros de productividad digitales y análisis de datos lo que les permite tomar decisiones en un tiempo real, consolidando información comercial y mejorando la coordinación entre los equipos (WestRock, 2024; Smurfit Kappa, 2021). Esto viéndolo desde un ámbito comercial, lo que se puede destacar y tiene este tipo de herramientas es que ha demostrado ser clave para monitorear indicadores de ventas, visualizar el desempeño y

responder con una mayor agilidad a las necesidades que se generan en el mercado, así como lo señalan referentes internacionales en gestión de ventas y análisis de datos (Salesforce, 2025; SimpleKPI, 2025). De esta manera se destaca que estas prácticas, basadas en datos y retroalimentación continua, ya se encuentran siendo incorporadas por ALVILLA S.A.S. mediante el uso de tableros Kanban y tableros de indicadores en su Dirección Comercial.

5.3.2. Economía circular y sostenibilidad: Carvajal Empaques y Litografía Arcoíris han optado por manejar procesos de economía circular, reduciendo así los desperdicios y utilizando materias primas reciclables. Este es un ámbito que ALVILLA puede fortalecer para obtener ventaja competitiva al incorporar certificaciones ambientales como FSC (2022), fomentar la reutilización de insumos y comunicar reiteradamente a las partes interesadas su compromiso con la sostenibilidad.

Según el Informe de Gestión 2024 de Andigraf (2024), muchas de las empresas del sector gráfico han logrado diferenciarse al incorporar materiales certificados, procesos mucho más limpios y prácticas de aprovechamiento de residuos, lo que les permite avanzar hacia modelos más sostenibles y competitivos dentro de la industria. Este enfoque no solo reduce impactos ambientales, sino que se ha convertido en un criterio de valor para sus clientes. De manera complementaria, el Forest Stewardship Council - FSC (2022) quien señala que utilizar insumos que provengan de fuentes responsables genera una mayor confianza en los consumidores y contribuye al fortalecimiento de la reputación corporativa, este aspecto es especialmente relevante para organizaciones que buscan destacar en mercados exigentes y orientados a la sostenibilidad.

5.3.3. Digitalización del flujo comercial: empresas como Packhelp y PakFactory utilizan plataformas integradas con sistemas CRM y software de diseño, permitiendo cotizaciones

automáticas, llamadas, agendamientos y seguimiento detallado del cliente. La adopción de herramientas digitales por parte de ALVILLA S.A.S. le permitirá mejorar la trazabilidad, el orden, reducir tiempos de respuesta y fortalecer la satisfacción del cliente.

5.3.4. Cultura de reconocimiento y aprendizaje: este resulta siendo un pilar esencial para el rendimiento de cualquier organización. Empresas globales como HP Inc. han demostrado que invertir en el desarrollo profesional, la formación continua y el bienestar del equipo tiene un impacto directo en la capacidad de las personas para innovar y elevar la calidad de su trabajo. Tal como lo expone HP Inc. (2021), los programas estructurados de capacitación y empoderamiento fortalecen las habilidades del talento humano y potencian su contribución a los objetivos corporativos. Para una empresa como ALVILLA S.A.S., avanzar en iniciativas de reconocimiento interno, espacios de aprendizaje y una cultura orientada a la mejora permanente podría traducirse en un entorno laboral más participativo, saludable y productivo.

Al unir estas prácticas, se mejora la imagen de ALVILLA S.A.S. como una organización colombiana con identidad propia, con la capacidad de integrar tradición e innovación en un ámbito competitivo que valora la sostenibilidad, la mejora continua y la eficiencia operativa.

6. Marco conceptual

6.1. Planeación estratégica, modelos y herramientas para la productividad

La estrategia organizacional puede entenderse como la manera en que una organización orienta sus decisiones y define hacia dónde quiere avanzar, buscando mantenerse vigente y competitiva en el tiempo. Estos fundamentos no son nuevos, pero siguen siendo completamente vigentes en la literatura contemporánea sobre estrategia organizacional Grant (2024). Es así como Drucker (1954) fue uno de los primeros autores en indicar que toda estrategia comienza por tener objetivos claros, medibles y, sobre todo, alineados con la misión de la organización. Años después, Chandler (1962) menciona y profundiza en esta visión al plantear una de sus más conocidas ideas respecto a que “la estructura sigue a la estrategia”, destacando que las decisiones estratégicas terminan al final moldeando la forma como una empresa debe organizarse para poder así ejecutarlas. Esta correlación entre la estrategia y la estructura aún continúa siendo abordada en la literatura contemporánea de estrategia organizacional, allí se destaca la importancia de su coherencia para una adecuada implementación estratégica Johnson, Scholes & Whittington (2020). Más adelante, encontramos a Mintzberg (1994) quien amplió esta mirada al recordarnos que la estrategia no es un plan rígido que se escribe una vez y ya, por el contrario, también se va construyendo en el camino. Con esto pone el foco en lo que lo que se planea con los ajustes que surgen en la práctica, algo que se vuelve indispensable en contextos que cambiantes como los actuales. Esta visual de la estrategia como un proceso que es dinámico aun es abordado desde la literatura más actual, que reconoce que la coexistencia entre la planificación y la adaptación en la práctica estratégica Johnson, Scholes & Whittington (2020).

Desde una mirada competitiva, es necesario tener en cuenta que uno de los aportes más ha influido es el de Porter (1980), quien planteó que las organizaciones pueden construir ventajas

sostenibles a partir de tres estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque). Aunque han pasado ya varias décadas, este marco sigue siendo una referencia clave para poder entender cómo competir en mercados que cada vez son más exigentes. De una manera complementaria, Barney (1991) nos dice y profundiza en esta discusión abordando la teoría de los recursos y capacidades, al indicar que la productividad depende de aprovechar recursos que sean valiosos, poco comunes, difíciles de imitar y bien organizados, estos también conocidos como los atributos VRIO. Bajo esta premisa, la productividad no se limita tan solo a mejorar la eficiencia interna, sino que implica convertir estos recursos y los procesos de la organización en resultados que sean reales, sostenibles y medibles en el tiempo. Desde una perspectiva más actual, Rothaermel (2021) integra lo que plantea del posicionamiento competitivo propuesto por Porter, así como la visión basada en recursos que desarrolló Barney, destacando que la generación de resultados superiores está relacionada directamente, entre la coherencia y la estrategia que adopta la organización, así como la capacidad de esta para gestionar y aprovechar los recursos de una manera efectiva.

Desde un contexto cada vez más digital y dinámico, la estrategia se comprende hoy como un proceso que evoluciona junto con la organización, promovido por el aprendizaje permanente y la capacidad de ajustar el rumbo cuando las condiciones así lo ameritan. Grant (2024) menciona que la planeación estratégica contemporánea combina tanto un análisis estructurado sumado con la flexibilidad necesaria de manera que pueda adaptarse a los diversos cambios del entorno, apoyándose en herramientas como los OKR, el Balanced Scorecard y metodologías ágiles. Ahora bien, desde esta misma perspectiva, la productividad no solo depende de la relación entre los diferentes recursos invertidos y los resultados obtenidos, sino también de la

capacidad de poder mantener la generación de valor a través del tiempo mediante innovación, eficiencia y una alineación constante entre los equipos y los objetivos organizacionales.

En este sentido y siguiendo de esta manera de comprender la estrategia, es posible afirmar que los diferentes modelos de planeación estratégica funcionan como un puente entre lo que la organización sueña para un futuro y las decisiones que se toman en el día a día. Es por esta razón que estas herramientas permiten convertir la visión en caminos de acción claros para a empresa y coherentes, logrando que la dirección a largo plazo se refleje en la operación diaria.

Wheelen y Hunger (2012), señalan que toda planeación estratégica comienza por detenerse a observar con cuidado lo que está ocurriendo dentro y fuera de la organización. Para ellos, este primer momento “el diagnóstico” no es un requisito formal, sino una etapa que permite entender cómo funcionan realmente los procesos, dónde hay tensiones y qué factores del entorno influyen de manera directa en los resultados. La intención es obtener una lectura lo más honesta posible de la situación, porque a partir de esa claridad se pueden reconocer tanto las capacidades existentes como los aspectos que necesitan fortalecerse. De esta forma, el plan estratégico nace de una comprensión profunda de la realidad y no de suposiciones o intuiciones aisladas. En los enfoques actuales, este tipo de diagnóstico estratégico aun continua siendo uno de los más usados y valorados, ya que sirve como punto de partida sólido para tomar decisiones bien fundamentadas Hitt, Ireland y Hoskisson (2020).

Una vez se tiene esta comprensión inicial, Wheelen y Hunger (2012), indican que el siguiente paso consiste en convertir la información del diagnóstico en criterios que permitan ordenar las prioridades. No todo puede abordarse al mismo tiempo, así que es necesario interpretar qué elementos tienen mayor impacto en el desempeño y cuáles representan

oportunidades reales de mejora. Esa interpretación es la que guía la selección de rutas de acción, ya que permite diferenciar lo urgente de lo importante y, además, evitar decisiones impulsivas o desarticuladas. Para los autores, la planeación estratégica adquiere sentido cuando logra traducir la complejidad de la organización en un conjunto de focos claros que orientan los esfuerzos. En la visión más reciente, esta fase se convierte en fundamental porque garantiza que los objetivos estratégicos estén bien alineados con relación a los recursos con los que en realidad cuenta la organización, lo que ayuda a no desperdiciar energías ni esfuerzos Rothaermel (2021).

Wheelen y Hunger (2012), enfatizan también, que una estrategia solo cobra vida cuando pasa de la formulación a la acción. Por eso enfatizan en la necesidad de establecer mecanismos de implementación y seguimiento que permitan saber si las decisiones realmente están generando los cambios esperados. En resultado esto incluye definir responsables, tiempos, indicadores y espacios de revisión periódica, no con el fin de ejercer presión, sino para aprender del proceso y corregir aquello que lo requiera. Bajo esta percepción, la planeación estratégica se convierte en un ciclo continuo en el que se planifica, se ejecuta, se observa y se ajusta, manteniendo siempre la coherencia entre lo que se decide y lo que ocurre en la práctica. La idea de que la estrategia es algo cíclico y que se repite en ciclos, la retoman los autores más recientes, quienes ven la planeación estratégica como un proceso vigente de aprendizaje constante y ajustes permanentes, en lugar de ser un ejercicio rígido y fijo Grant (2024).

Existen diferentes modelos de planeación estratégica que se han desarrollado en el tiempo para responder a entornos cada vez más complejos y cambiantes. Desde una perspectiva muy actual, estos modelos se ven como marcos que posibilitan estructurar la toma de decisiones estratégicas frente a escenarios de incertidumbre. Rothaermel (2021). En este caso consideremos a Ansoff (1965), quien propuso la matriz producto vs mercado que ayuda a definir estrategias de

penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Ya luego Porter (1985) realiza su aporte y establece el concepto de cadena de valor, herramienta que revisa paso a paso las actividades de la empresa para identificar fuentes de ventaja competitiva y oportunidades de mejora de la productividad.

Allá por la década de los noventa, Kaplan y Norton (1992), desarrollaron el modelo del Balanced Scorecard (BSC), que aborda la visión y la estrategia en objetivos medibles organizados desde cuatro perspectivas, la financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Esta perspectiva enfocada a la medición estratégica permitió también fortalecer la alineación entre los objetivos organizacionales, así como la gestión del desempeño Aguinis (2019). Este modelo permitió superar la dependencia exclusiva de los indicadores financieros e incorporar la productividad de los procesos y la innovación como variables clave de control estratégico. Más adelante, Niven (2008), explica que el BSC dejó de verse solo como un tablero de control y pasó a funcionar como un sistema integral de gestión que sirve como marco de alineación organizacional.

Otro modelo relevante es el Hoshin Kanri, de origen japonés, que propone poner en acción los objetivos estratégicos involucrando tanto a la alta dirección llegando hasta los niveles operativos mediante un proceso participativo de planificación, ejecución, verificación y ajuste. Akao (1991), propone que el Hoshin Kanri conecta directamente la estrategia con la mejora continua, apoyándose en herramientas visuales como el “Catchball”, alineado con los enfoques contemporáneos de mejora continua, este tipo de mecanismos que en esencia son participativos facilitan la coherencia entre planeación, ejecución y control organizacional Liker (2021).

Con esto lo que busca asegurar es la coherencia entre los niveles jerárquicos y promover la retroalimentación ascendente. Esta metodología se complementa con los ciclos de evaluación del desempeño, creando entre si un puente entre planeación y control.

En los últimos años los Objectives and Key Results (OKR) han tomado fuerza como una forma ágil de planear y hacer seguimiento al trabajo. Estos se volvieron populares por Doerr (2018), quien, tras documentar estas experiencias en empresas como Google e Intel, los OKR se basan en fijar los objetivos retadores acompañados de resultados claves claros y medibles. Encontramos que una de sus principales virtudes es su flexibilidad, operando en ciclos cortos, normalmente trimestrales, lo que permite revisar, ajustar y volver a enfocar sin esperar al cierre anual. Cuando se combinan con tableros visuales y espacios permanentes de retroalimentación, ayudan a fortalecer la disciplina operativa y la coordinación entre los diferentes equipos.

Además de esta tendencia más reciente, siguen siendo relevantes los enfoques estratégicos clásicos. Actualmente en la gestión se reconoce que estos enfoques, aún continúan aportando un modelo útil para comprender la complejidad de las organizaciones y orientar la toma de decisiones estratégicas Daft, (2021). El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) quien continúa siendo un referente para entender la estructura del sector; el enfoque de stakeholders de Freeman (1984) aporta un enfoque orientado a la creación de valor para todos los grupos de interés y la planeación adaptativa de Mintzberg (1994) resalta la importancia de aprender y ajustar sobre la marcha en lugar de aferrarse a planes rígidos. Aunque cada uno proviene de contextos diferentes, todos coinciden en algo una estrategia coherente exige que la visión, los procesos y los mecanismos de medición estén siempre alineados.

En resumen, la estrategia solo cobra sentido cuando deja de ser un documento más y se convierte en acciones que sean visibles, proyectos concretos y mecanismos reales de control en las áreas clave de la organización, especialmente en las Direcciones Comerciales, en donde la dinámica es muy variable y las decisiones deben volcarse en resultados medibles. Es así como la gestión estratégica resalta la necesidad de asociar la formulación con la ejecución para así asegurar resultados que sean consistentes y sostenibles en el tiempo Robbins & Coulter (2021).

Para el diseño metodológico aplicado se integraron diferentes herramientas estratégicas enfocadas a la productividad y al control. Una de ellas y que se destaca es el análisis DOFA, que según Weihrich (1982) permite visualizar de manera más estructurada las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, facilitando la definición de lo que componen las estrategias defensivas, ofensivas o de reorientación. Por tanto, este tipo de herramientas que son analíticas siguen siendo usadas en la gestión actual, con el fin de apoyar la priorización estratégica y la toma de decisiones basadas en los diagnósticos David & David (2020). Además, este diagnóstico se complementó con el benchmarking, concepto introducido por Camp (1989), que lo que busca es comparar prácticas internas con los estándares del sector para inspirar mejoras e innovaciones.

En la planeación operativa se utilizaron tableros Kanban, no solo como elementos visuales con el fin de priorizar tareas, sino como una forma de coordinar flujos de trabajo y tener una trazabilidad de la ejecución. Desde un enfoque más actual de gestión visual, esta clase de herramientas ayudan y facilitan la transparencia operativa, así como la toma de decisiones basadas en el estado real del trabajo Denning (2018). Por su parte Anderson (2010) señala que Kanban, además de ser útil a nivel operativo, también puede funcionar como herramienta de control estratégico al limitar el trabajo en curso y promover la autoorganización. Esto resulta

particularmente valioso en una Dirección Comercial en donde se requiere mantener flexibilidad sin sacrificar la claridad.

Otra herramienta que se encuentra clave fue Lean Management, vinculado al sistema de producción de Toyota Womack & Jones (1996) cuyo propósito es eliminar actividades que no agregan valor y así como simplificar los procesos. En términos prácticos Lean implica estandarizar, mejorar los flujos, empoderar al personal y medir el impacto de los cambios, impulsando a la organización a tener una cultura de eficiencia y aprendizaje continuo. Esta perspectiva ha sido retomada en la gestión actual como una base para fortalecer y promover la mejora continua y la disciplina operativa en distintos contextos organizacionales Netland (2016).

De esa misma manera, se tuvieron en cuenta metodologías ágiles como Scrum, sistematizadas por Schwaber & Sutherland (2017), encontramos que este enfoque organiza el trabajo en sprints cortos lo que permite entregar avances funcionales, evaluar rápidamente y ajustar lo que sea necesario. En áreas comerciales, Scrum puede usarse al lanzamiento de productos, campañas o mejoras internas, todo esto combinado con agilidad y con control.

Desde un enfoque actual en la gestión del desempeño organizacional, al finalizar en la medición de la productividad se usaron indicadores claves de desempeño (KPI). Parmenter (2015) menciona la diferencia entre indicadores de resultado e indicadores de proceso y por este motivo recomienda priorizar aquellos que realmente permiten actuar. En estudios recientes se indica que el valor de los KPI no está solo en medir resultados, sino también en su capacidad para apoyar decisiones oportunas y ajustes continuos en la operación Franco-Santos & Otley (2022). Por su parte Slack (2010), indica que la productividad se fortalece cuando los indicadores tienen en cuenta la eficiencia, la efectividad, la calidad y la experiencia del cliente.

La integración de herramientas como DOFA, benchmarking, Kanban, Lean, Scrum, OKR y BSC permite generar un sistema estratégico en el que la productividad, el control y la mejora continua avanzan de manera articulada.

Cada una cumple un papel específico dentro del ciclo de planeación y control, el DOFA diagnostica, el benchmarking compara, Kanban organiza, Lean elimina lo que no sirve, Scrum entrega resultados incrementales y OKR y BSC aseguran la alineación estratégica. Con esta asignación clara de funciones se logra facilitar la coherencia del sistema de control y evitar la dispersión de esfuerzos estratégicos Tessier & Otley (2020).

La integración entre ellos permite que las organizaciones como la empresa establezcan mecanismos claros de seguimiento, aprendizaje y mejora continua, traduciendo la estrategia en acciones concretas, medibles y sostenibles.

6.2. Calidad, gestión por procesos e indicadores de control

A lo largo del tiempo la noción de calidad ha cambiado de manera importante, pasó de centrarse únicamente en la inspección de productos a entenderse como parte esencial de la gestión estratégica. Autores como Juran (1992) y Crosby (1979) fueron pioneros en relacionar la calidad con la gestión y la competitividad. Juran (1992), por ejemplo, definió la calidad como la “adecuación al uso” y resalto que su gestión necesita de una planeación estructurada orientada a cumplir los requerimientos del cliente. Mientras Crosby (1979) introdujo el principio de “cero defectos”, haciendo especial énfasis en la prevención de errores como el eje de control. Estos conceptos aún continúan siendo referenciados en la literatura más reciente como base del enfoque moderno de la gestión de la calidad, en especial en su vínculo con la estrategia organizacional Goetsh & David (2021).

Por otra parte, Deming (1986) complementó todas estas ideas al indicar que la mayoría de los problemas de calidad se explican por fallas del sistema y no tanto por fallas del individuo, proponiendo el ciclo PHVA o PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) como base de la mejora continua. Feigenbaum (1991) desarrolló el concepto de “Control Total de la Calidad” (TQC), destacando la importancia de que todos los departamentos y niveles jerárquicos se involucren en la búsqueda de la excelencia. Ishikawa (1985) promovió el uso de herramientas estadísticas y los círculos de calidad como espacios para que los colaboradores participen en la solución de problemas. Ya luego, Taguchi (1993) incorporó la idea de “robustez” en el diseño de procesos, argumentando que la calidad debe integrarse desde la planeación y no limitarse a ser verificada solo al final del proceso productivo. Desde un enfoque actual, estos aportes se interpretan como antecedentes directos de los sistemas integrados de mejora continua usados hoy en día en organizaciones orientadas al desempeño y la sostenibilidad Anttila & Jussila (2020).

Junto con el impacto de la globalización y el avance de la normalización internacional, la familia de normas ISO 9000 consolidó una base teórica y práctica muy en común para la gestión de la calidad. De esta manera la norma ISO 9000:2015 definió la calidad como el grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos, mientras que la ISO 9001:2015 definió los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad centrado en el liderazgo, la mejora continua y el enfoque basado en procesos (ISO, 2015a; ISO, 2015b). Oakland (2014) menciona que la calidad moderna no solo busca cumplir estándares, sino también construir una cultura de aprendizaje organizacional que promueva y permita la sostenibilidad y la adaptación al cambio. Desde un enfoque más actual, recientemente se resaltan algunos estudios que destacan este enfoque cultural y sistémico, que es clave para que los sistemas de gestión de calidad

generen resultados sostenibles y no se queden limitados al cumplimiento documental Fonseca (2020).

Visto desde esta perspectiva, la calidad no se limita a cumplir requisitos, sino que implica organizar el trabajo de manera que exista coherencia entre lo que la empresa quiere lograr, cómo opera en el día a día y los resultados que obtiene. En este sentido, la gestión por procesos y el uso de indicadores se vuelven piezas centrales para lograr esa alineación.

Este enfoque basado en procesos ha tomado fuerza teniéndolo en cuenta como uno de los pilares de los sistemas modernos de gestión de la calidad. Harrington (1991) plantea que un proceso es en esencia un conjunto ordenado de actividades que transforma insumos en productos o servicios con valor para el cliente. Por otra parte, la norma ISO 9001:2015 refuerza este foco al exigir que las organizaciones identifiquen sus procesos, así como que reconozcan cómo se relacionan entre sí y se definan criterios e indicadores que les permitan controlarlos y mejorarlos de una manera más sistemática. Complementando esta manera de ver encontramos Rummler y Brache (1995) quienes proponen una clasificación que ayuda a comprender en realidad cómo funciona la organización, con procesos estratégicos, que marcan la dirección, procesos clave, que generan el valor principal para el cliente y procesos de apoyo, que permiten que todo lo anterior funcione con eficiencia. Es por esto que actualmente se enfatiza que la definición de indicadores por procesos es importante para asegurar el control, la mejora continua y la toma de decisiones que se basen en datos Siddiqui & Khan (2021).

Es así como el modelo de EFQM (2020), refuerza esa necesidad de abordar la organización desde una perspectiva más integral, en la que la gestión por procesos se alinee directamente con los objetivos estratégicos y con las expectativas de todas las partes interesadas.

En ese orden de ideas el control de los procesos también se relaciona con los aportes de la calidad estadística. Según Montgomery (2019), quien propone el uso de gráficos de control, realizar análisis de capacidad y aplicar técnicas de muestreo como herramientas para detectar variaciones. Desde la perspectiva de Slack et al. (2010), Al construir mecanismos de control es fundamental reconocer que todo sistema presenta variaciones naturales, por lo que es conveniente priorizar la prevención antes que la corrección. De esa manera, la gestión por procesos se consolida como el corazón del sistema de calidad, en donde el liderazgo orienta, los procesos hacen posible la estrategia y los indicadores muestran qué tan bien está funcionando todo.

Teniendo lo anterior en cuenta, los mecanismos de control, medición e indicadores permiten operacionalizar el enfoque de calidad y de procesos, haciendo posible el seguimiento sistemático del desempeño y la posibilidad de tomar decisiones de una manera informada.

De esta manera, los mecanismos de control agrupan métodos, procedimientos e instrumentos que tienen como fin garantizar que los procesos cumplan sus objetivos y mantengan el desempeño esperado. Kaplan y Norton (1992) introdujeron el “Balanced Scorecard (BSC)” definiéndolo como un sistema integral que interpreta la estrategia organizacional en indicadores agrupándolos en cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y por último la del aprendizaje.

Este modelo relaciona directamente a la planeación estratégica con la operación y promueve se gestione un equilibrio entre resultados y desempeño. De igual manera, Parmenter (2015) distingue entre Key Result Indicators (KRIs), que reflejan resultados globales, y Key Performance Indicators (KPIs); estas herramientas miden las variables de mayor atención en los

procesos y permiten intervenir de una forma oportuna. Por tanto, una selección adecuada, un seguimiento exhaustivo de estos indicadores evitan la sobrecarga de información y fortalecen el control de la gestión. En cuanto a Neely, Adams y Kennerley (2002), con su modelo “Performance Prism”, quien amplía un poco más esta visión tradicional del control, adicionando también la satisfacción de los grupos de interés, las capacidades internas y la cultura organizacional como dimensiones fundamentales del rendimiento.

Entre los diferentes métodos más actuales de control se destaca la metodología “Lean Six Sigma” y su ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), este se encuentra orientado a reducir la variación y optimizar procesos mediante decisiones basadas en datos (ASQ, 2022). De igual forma, el enfoque Kaizen de Imai (1986) promueve la mejora continua si se cuenta con la participación constante de los colaboradores en la identificación de oportunidades de mejora. Estos principios se complementan entre sí con herramientas visuales como Kanban, desarrolladas por Toyota (Ohno, 1988), que facilitan la gestión de los flujos de trabajo y permiten controlar visualmente la carga de las diferentes tareas, haciendo más sencilla la detección temprana de cuellos de botella y desviaciones en los diferentes procesos.

Desde una perspectiva global, los mecanismos de control deben tener en cuenta herramientas cuantitativas (indicadores, gráficos de control, tableros) con mecanismos cualitativos (revisiones, talleres de calidad, reuniones de mejora). Argyris y Schön (1978) quienes proponen que el control organizacional es necesario verlo como un proceso de aprendizaje en donde se debe tener en cuenta que las desviaciones no solo corrigen errores, sino que también permiten replantear los supuestos del sistema. Este enfoque resulta muy útil en entornos dinámicos como el de la organización objeto de estudio, en donde la retroalimentación

constante, los talleres de calidad y las metodologías visuales de seguimiento funcionan como mecanismos efectivos y dinámicos de aseguramiento y mejora.

En conclusión, estos mecanismos de control de la calidad actuales no se limitan a verificar el cumplimiento de estándares, sino que también integran la medición, la retroalimentación y la innovación en un ciclo continuo. El uso en conjunto de herramientas como el BSC, los KPI, los ciclos PDCA y DMAIC, junto con metodologías participativas y dinámicas como Kaizen y Kanban, generan una dinámica de control sólida que ayuda a mantener alineadas la estrategia, la operación y los resultados, favoreciendo la mejora sostenida del desempeño organizacional.

6.3. Productividad y gestión de las personas en áreas comerciales

Para la gestión del talento, si la organización tiene la capacidad de diseñar mecanismos de control, en definitiva, no tiene que ver con vigilar a las personas, por el contrario, se trata de asegurar que las decisiones sean justas, claras y orientadas a la mejora. Con esto lo que se busca es mantener coherencia entre lo que la organización espera y lo que cada colaborador puede aportarle. Para ello, se hace uso de herramientas como la evaluación del desempeño, la gestión por competencias, los espacios de retroalimentación continua y las estrategias que fortalecen la motivación interna. Aguinis (2019) explica que la evaluación del desempeño se debe entender como un proceso que conecta los objetivos de la organización con las metas individuales, generando con esto un puente entre lo que se hace y lo que se quiere lograr. Desde este foco, deja de ser un mero trámite anual y pasa a convertirse en una práctica constante de desarrollo y aprendizaje.

En el mismo sentido, Pulakos, Mueller Hanson, Arad y Moye (2015) señalan que los sistemas de evaluación más efectivos son aquellos que promueven conversaciones frecuentes y

de alto valor, así como los que generan aprendizaje a partir de la experiencia; de este modo se generan espacios donde las personas puedan adaptarse mejor a los cambios del entorno y crecer con ellos.

Por otra parte, la gestión por competencias busca establecer criterios más objetivos para valorar el rendimiento y orientar la formación. Spencer y Spencer (1993) explican que las competencias no se limitan a las habilidades técnicas, sino que incluyen actitudes, valores y comportamientos que influyen de manera directa en el éxito laboral. La OECD (2024) amplía esta mirada al señalar que invertir en estrategias de *reskilling* y *upskilling* fortalece la sostenibilidad y la innovación organizacional.

Al igual, las diferentes metodologías ágiles cada vez ganan más relevancia como apoyo a la efectividad de los equipos. En diversos estudios, Denning (2018) indica que enfoques como Scrum, Kanban o Kaizen ayudan a la colaboración, la transparencia y la mejora continua en equipos de trabajo de distintas áreas, incluida la gestión del talento humano. Complementando este pensamiento, Tolfo et al. (2011) señalan que incluir metodologías ágiles en la estrategia organizacional favorece la adaptabilidad, ayuda con la comunicación interna y minimiza los tiempos de respuesta, elementos críticos en entornos comerciales dinámicos. La motivación y la comunicación se convierten en herramientas de regulación emocional dentro de las organizaciones. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2020) indica que las personas se desempeñan mejor cuando perciben autonomía, competencia y propósito. También, Mullins (2021) respalda que las estrategias de motivación deben estar en pro al reconocimiento, la igualdad y la participación activa, más que al control o la jerarquización. Esto implica que los sistemas de gestión humana deben garantizar integrar prácticas que mejoren la confianza, la participación y el reconocimiento de los logros, en los trabajadores.

Tanto la cultura como el clima organizacional son elementos intangibles que actúan como fuerzas que generan cohesión, así como también se convierten en mecanismos de control dentro de las organizaciones. Schein y Schein (2017) aseguran que la cultura está conformada por valores, creencias y supuestos aprendidos que influyen directamente en la manera en que las personas interpretan su entorno de laboral. Es por ello por lo que funciona como una guía invisible que orienta comportamientos y decisiones. Un sistema de gestión que haga de lado la cultura corre el riesgo de fracasar, incluso si cuenta con procedimientos bien diseñados desde el punto de vista técnico.

El clima organizacional, desde este punto de vista, incluye la percepción en conjunto que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral. Schneider, Ehrhart y Macey (2013) demuestran que el clima es la expresión concreta y emocional de la cultura interna, al reflejar el nivel de comunicación, confianza y unión dentro de los equipos. Un clima positivo mejora la productividad, mientras que uno negativo incrementa la rotación y el ausentismo del personal de la organización. La Organización Mundial de la Salud (2020) indica que los entornos laborales que promueven el bienestar emocional, social y físico fortalecen el compromiso y el desempeño, además de consolidar una cultura organizacional más estable y sostenible.

En ese mismo ámbito, Robertson y Cooper (2013) demuestran que la gestión del bienestar organizacional debe estar unida a la estrategia institucional, esto, debido a que la percepción de justicia, igualdad y apoyo influye de manera directa y proporcional en la motivación y el desempeño.

Entrando un poco al contexto colombiano, la Resolución 2646 de 2008 y la Ley 1562 de 2012 abordan lineamientos claros para la gestión de los diversos factores psicosociales, reforzando la responsabilidad que tienen las organizaciones en la creación de ambientes de

trabajo saludables. Esto se relaciona directamente con el bienestar y el cumplimiento normativo, así como con la sostenibilidad social de la organización. El Ministerio de Trabajo (2021) destaca que los programas de bienestar y salud laboral ayudan a reducir el ausentismo en más de un 25 % fortaleciendo con ello la retención del talento.

Basado en lo anterior, el desarrollo de competencias se ratifica como la base para construir y mantener organizaciones duraderas, innovadoras y sostenibles. La OECD (2024) indica que la formación continua y el fortalecimiento del talento humano tienen una relación directa con el crecimiento en el ámbito económico y la productividad. Esto permite llegar a la conclusión que las organizaciones deben destinar recursos no solo en capacitación y entrenamiento, sino también en el desarrollo de habilidades blandas, pensamiento crítico y capacidad de adaptación. De acuerdo con lo anterior, Kucharcikova, Durisova y Staffenova (2024) argumentan que el desarrollo de competencias es necesario que se maneje como un proceso continuo de aprendizaje organizacional, en el que la evaluación de conocimientos juega un papel de importancia para medir el impacto y orientar a la toma de decisiones. También, Arvey (1993) destaca que si se seleccionan y manejan bien las competencias permitirá evaluar el desempeño de una forma más clara y concisa, bajar el impacto de las brechas y aumentar la igualdad en los procesos de promoción y recompensa.

Además, investigaciones de ámbito internacional respaldan que los programas de capacitación y formación que tienen como base las competencias estudiadas previamente aumentan el compromiso laboral y mejoran indicadores de productividad entre un 10 % y un 20 % anual (Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch, 2012; ILO, 2019). En base a lo anterior, la evaluación del desempeño se consolida como la unión entre el manejo de personal y la planeación estratégica. Aguinis (2019) sostiene que los sistemas de evaluación efectivos no solo

miden el rendimiento antiguo, sino que también evalúan proyecciones y desarrollos futuros en los trabajadores.

Cuando estos sistemas se integran y se organizan con estrategias de capacitación y formación continua, mejoran la coherencia entre la planeación estratégica y las personas, cuyas habilidades permiten que la estrategia tenga avance. En este punto, los procesos de desarrollo de competencias se integran con las estrategias y conforman un ciclo de mejora continua: la evaluación analiza e identifica lo que debe mejorarse, la formación lo desarrolla y la retroalimentación ayuda a mantener.

Por último, la gestión de talento humano y la productividad no pueden abordarse como ámbitos diferentes. Los modelos actuales evidencian que la productividad de las organizaciones depende directamente del compromiso, la motivación y la formación de los trabajadores (ILO, 2019; Eurofound, 2022). Asimismo, cuando los procesos relacionados con el recurso humano personas se gestiona de buena manera, la organización promueve su eficiencia y respalda una cultura sólida, un clima laboral ameno y una opinión positiva entre sus distintas partes interesadas.

En el caso del área comercial, el impacto del talento resulta aún más evidente. La motivación, la capacitación y la comunicación asertiva mejora las relaciones con los clientes, disminuye la rotación del personal y ayudan a resultados resilientes. Por ello, entender la gestión de las personas como un sistema relacionado no solo ayuda a optimizar el desempeño, sino también consolidar el sentido de pertenencia de la empresa y ayudar a crear ambientes que impulsen el bienestar, la innovación y la motivación.

Así, la productividad y los resultados relacionados al área de Dirección Comercial de la organización objeto de estudio se explican y analizan en medida de cómo se gestionan las

personas, los equipos de trabajos conformados y las condiciones de que sostienen los procesos diarios.

7. Diseño metodológico de la consultoría

7.1. Tipos de investigación

La presente consultoría se desarrolló bajo un tipo de investigación aplicada, teniendo en cuenta que su propósito central es resolver una problemática real que se identificó en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., por medio del diseño de herramientas que fortalezcan su sistema de gestión y productividad. Por lo cual este enfoque permite generar soluciones prácticas y de gran capacidad de uso por parte de la empresa y un poco más allá del desarrollo teórico. Esto se encuentra alineado con lo mencionado por Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), estos autores nos explican que la investigación aplicada se caracteriza por realizar su intervención en problemas reales apoyándose tanto en la evidencia empírica como en las bases conceptuales que ejercen un sustento en la acción, lo que está alineado con lo que plantea Saunders, Lewis y Thornhill (2019), quienes resaltan que este tipo de investigación lo que busca es generar conocimiento directamente utilizable en contextos organizacionales.

El estudio se planteó con un alcance descriptivo, enfocado a caracterizar en detalle el estado actual de los procesos, la productividad laboral, el sistema de incentivos, las prácticas de calidad y la gestión interna del equipo comercial. Este tipo de enfoque permite comprender cómo opera el área sin necesidad de modificar sus dinámicas. Como explican Hernández-Sampieri et al. (2014), la investigación descriptiva tiene como principal propósito identificar y promover en detalle las características de un fenómeno tal como se presenta en su propio contexto real.

Con el fin de garantizar una mejor comprensión y más integral del funcionamiento del área comercial, se hizo uso de un enfoque mixto que combinó tanto datos cuantitativos y cualitativos. Con lo anterior, se determina que el estudio adopta un enfoque metodológico mixto, con un componente cuantitativo en base a la aplicación de un cuestionario que cuenta con

estructura de escala de medición, también, la construcción de indicadores de las variables estudiadas, productividad, bienestar y gestión de calidad, y por último la validación del instrumento mediante el coeficiente estadístico V de Aiken; por otro lado, el ámbito cualitativo se encuentra en la interpretación organizacional de los resultados, el análisis de las distintas brechas y el apoyo con estudios sectoriales y referentes expertos en el sector. Por lo que la elección de un enfoque mixto sigue lo planteado por Hernández-Sampieri et al. (2014). en ese sentido está alineado con lo expuesto por Creswell y Plano Clark (2018), quienes señalan que la integración de estos métodos fortalece la capacidad de diagnósticos organizacionales al combinar medición y comprensión contextual. Según estos autores, usar tanto información numérica como percepciones y experiencias permite obtener diagnósticos organizacionales mucho más sólidos, ya que ofrecen una visión amplia y a la vez profunda del fenómeno estudiado.

En cuanto al tipo de razonamiento, esta consultoría combinó enfoques tanto inductivos como deductivos. Desde lo inductivo se analizaron los datos obtenidos con el fin de detectar patrones y comportamientos repetitivos, así como lo proponen Hernández-Sampieri et al. (2014), cuando se pretende buscar e identificar nuevas tendencias. En cuanto a lo deductivo, los resultados se compararon con referentes teóricos de productividad, gestión por procesos y gestión del talento humano, permitiendo sustentarlo conceptualmente, así como lo sugiere Bell, Bryman y Harley (2022) para estudios organizaciones con un carácter aplicado.

El diseño metodológico corresponde a un estudio no experimental y transversal, dado que no se manipularon variables y la información fue recolectada en un único momento temporal (octubre de 2024). Hernández-Sampieri et al. (2014), explican que los estudios transversales sirven para describir cómo se manifiesta un fenómeno en un punto concreto del tiempo. de esa manera coincide con Sekaran y Bougie (2019), quienes destacan que este diseño es adecuado

para diagnósticos organizacionales bajo un contexto empresarial. Es por ello que resultan útiles en consultorías que necesitan comprender la situación actual de una organización.

De manera integrada esta consultoría se apoyó en una metodología que combina investigación aplicada y descriptiva con un enfoque mixto y un diseño no experimental de tipo transversal, articulando tanto el razonamiento inductivo como el deductivo. Por lo cual esta estructura permitió obtener un diagnóstico claro y bien sustentado, muy útil para orientar las decisiones estratégicas de ALVILLA S.A.S.

7.2. Análisis externo

Para este análisis externo se hizo uso de la matriz DOFA, partiendo de una revisión documental sobre el entorno competitivo y los elementos que afectan directamente el desempeño del sector litográfico y de empaques premium. Esta clase de análisis externo se apoya en la revisión de manera sistemática de variables del entorno con el fin de anticipar riesgos y oportunidades estratégicas Johnson, Scholes & Whittington (2020). También tuvo en cuenta información económica reciente, estudios sectoriales, regulaciones ambientales actuales, así como tendencias de consumo y reportes de asociaciones del sector gráfico.

Gracias a este ejercicio fue posible identificar condiciones del contexto que actúan como oportunidades y amenazas para ALVILLA S.A.S. Todo lo anterior coincide con lo planteado por David (2017), quien indica que el análisis estratégico debe contener factores económicos, tecnológicos, ambientales y competitivos para entender de manera integral el entorno en el que opera una organización. Es así como de manera complementaria, en la actualidad se destaca la utilidad del análisis externo como insumo clave para la formulación de estrategias que sean realistas y que estén alineadas con el contexto del sector Hitt, Ireland & Hoskisson (2020). Desde esta perspectiva, la matriz DOFA se utilizó como una herramienta para organizar y sintetizar la

información recopilada, estableciendo la base para el análisis detallado que se presenta más adelante.

7.3. Análisis interno

Para elaborar el análisis interno se integraron dos técnicas, contamos con un cuestionario estructurado aplicado al equipo comercial, así como una entrevista semiestructurada realizada al director comercial. Esta combinación nos permitió entender las dinámicas internas de la organización desde dos ángulos que se complementan. Es por esto que el uso combinado de instrumentos que sean cuantitativos como cualitativos, es recomendada la aplicación en diagnósticos que sean organizacionales, ya que permite una comprensión más completa de las dinámicas internas Creswell & Plano Clark (2018). Es así como el cuestionario se diseñó centrado en tres dimensiones (la productividad laboral, bienestar y compromiso y gestión de calidad por procesos), cada una de estas dimensiones con indicadores medibles a través de ítems en escala ordinal. Esto nos permitió obtener información tanto cuantitativa sobre la manera en que el equipo percibe y gestiona su trabajo en la organización.

La entrevista con el directivo por otro lado nos permitió profundizar en temas cualitativos como lo fue la estructura del área, la gestión de los clientes, el funcionamiento del CRM, las dinámicas que se dan desde el proceso comercial y particular desde la dinámica del sector, la toma de decisiones y los retos operativos identificados por la dirección. Este formato que fue flexible facilitó recoger información mucho más contextual, todo esto alineado con las sugerencias dadas por Hernández-Sampieri et al. (2014), sobre la combinación de métodos en estudios mixtos.

Al tener en cuenta ambos instrumentos nos fue posible construir un análisis interno completo y bien fundamentado, en donde se buscó integrar la visión de los colaboradores y la perspectiva directiva, sin entrar aún en los resultados específicos.

7.4. Población y muestra

La población considerada en esta consultoría estuvo compuesta por los seis integrantes del equipo comercial de ALVILLA S.A.S., quienes cumplen funciones importantes dentro del proceso comercial. Debido al tamaño reducido del grupo y al carácter aplicado del estudio, se hizo uso de un muestreo censal, lo que nos permitió incluir a toda la población disponible. Estas decisiones metodológicas son recomendadas en estudios organizacionales con poblaciones pequeñas cuando se busca obtener una visión más completa del fenómeno que se esté analizando Sekaran & Bougie (2020). Alineado con lo que dice Hernández-Sampieri et al. (2014), este tipo de muestreo es especialmente pertinente en equipos pequeños, ya que garantiza la recopilación completa de la información sin generar un error muestral y con ello aumenta la solidez del diagnóstico.

Adicionalmente, es importante destacar que la población muestral fue definida y apoyada directamente por la organización, teniendo en cuenta su interés en conocer la perspectiva de los colaboradores de su dirección comercial. La participación de la organización en la definición de la población es consistente con los enfoques actuales de investigación aplicada en contextos empresariales Saunders, Lewis & Thornhill (2019). Toda la segmentación de esta población y la asignación de los grupos que participaron fue establecida por ALVILLA S.A.S.

Con el propósito de darle seguimiento al proceso de recolección de la información en la Figura 2 se presenta la ficha técnica elaborada, en la que se registran las condiciones que se tuvo en cuenta para la recolección.

7.4.1 Ficha técnica

Figura 2.

Ficha técnica

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	oct-24
Ciudad de aplicación	Bogotá D.C
Cargo de las personas entrevistadas	Equipo comercial
Población	6
Nivel de confianza	N.A
Grado de precisión	N.A
Medio de recolección	Encuesta virtual, entrevista personal

Nota. Elaborado a partir de información proporcionada por ALVILLA S.A.S., 2024.

7.5. Dimensiones

Con el fin de estructurar el diagnóstico organizacional, se tuvieron en cuenta tres dimensiones claves generadas de una revisión conceptual y de los requerimientos detectados en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. Estas dimensiones nos guiaron en la construcción del cuestionario y también la formulación de la entrevista cualitativa.

En la Figura 3 se relacionan las dimensiones del análisis consideradas en el diagnóstico, así como los elementos que se tuvieron en cuenta en cada una de ellas, los cuales permitieron describir el comportamiento tanto de la productividad laboral, el bienestar y compromiso laboral, así como la gestión de calidad por procesos en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S.

7.5.1 Ficha Variables

Figura 3

Variables usadas en el diagnostico

Variable 1. Productividad laboral	
Elementos que responden a la variable	Adecuación de los indicadores utilizados
	Efectividad de las herramientas de seguimiento
	Identificación de cuellos de botella y retrasos
	Impacto de la capacitación en el rendimiento
Variable 2. Bienestar y compromiso laboral	
Elementos que responden a la variable	Estrategias de motivación
	Mecanismos de retroalimentación
	Sistemas de reconocimientos e incentivos
	Control de carga laboral e influencia de liderazgo
Variable 3. Gestión de calidad por procesos	
Elementos que responden a la variable	Suficiencia de la documentación de calidad
	Efectividad de los indicadores de calidad
	Relación entre procesos de calidad y fidelización del cliente

Nota. Elaborado a partir de información proporcionada por ALVILLA S.A.S., 2024.

7.6. Presentación de instrumentos diagnósticos

Para la recolección cuantitativa de información se hizo uso de un cuestionario estructurado con 21 ítems, agrupados en tres secciones correspondientes a las dimensiones del estudio (productividad laboral, bienestar y compromiso laboral y gestión de calidad por

procesos). Cada una de estas secciones reunió siete ítems alineados con la operacionalización definida en el diseño metodológico.

La sección de Productividad laboral adoptó ítems relacionados al uso de indicadores de desempeño, así como de las herramientas de seguimiento, identificación de cuellos de botella, impacto de la capacitación y la disponibilidad de la información para la toma de decisiones. En cuanto a la sección de bienestar, motivación y compromiso se evaluaron estrategias tanto de motivación, así como mecanismos de retroalimentación, sistemas de reconocimiento, incentivos, la carga laboral e influencia del liderazgo, con esto se buscó tener una lectura del clima y del compromiso organizacional.

Para la sección de Gestión de calidad por procesos se incluyeron preguntas enfocadas a los procedimientos de control, el uso de indicadores, la gestión de los errores, la implementación de sistemas de calidad, la cultura organizacional y la mejora continua, permitiendo con esto medir la madurez del sistema de calidad dentro del área comercial.

En este cuestionario se usó una escala ordinal tipo Likert, lo que es muy apropiado para medir percepciones en estudios descriptivos. De acuerdo con lo que nos indica Hernández-Sampieri et al. (2014), este formato nos facilita la detección de patrones y las tendencias en poblaciones pequeñas.

7.7. Validación del instrumento

Con el interés y propósito de asegurar la validez del contenido del cuestionario, este fue revisado por cinco especialistas en gestión humana, áreas comerciales y administrativa. Por lo cual cada uno de los expertos evaluó la claridad, la pertinencia y la relevancia de los ítems usando el coeficiente V de Aiken, el cual es reconocido por su utilidad en la evaluación de

instrumentos psicométricos (Aiken, 1980). Con esto y siguiendo lo sugerido por Hernández-Sampieri et al. (2014), esta validación se desarrolló en tres momentos:

- Una revisión independiente de cada ítem.
- La calificación de su coherencia y pertinencia mediante una escala ordinal.
- El cálculo del coeficiente V de acuerdo con la fórmula que fue planteada por Aiken.

Estos valores obtenidos se ubicaron en los rangos recomendados por Penfield y Giacobbi (2004), ellos indican que coeficientes iguales o mayores a 0,70 demostrarían una validez de contenido aceptable. Para este caso, todos los ítems seleccionados y usados cumplieron este criterio, con esto lo que se busca es confirmar la solidez conceptual del instrumento. Adicional se tuvo en cuenta las observaciones cualitativas aportadas por los expertos, esto nos permitió ajustar algunos enunciados y mejorar su claridad y precisión.

7.7.1. Perfiles profesionales de los expertos:

- **Evaluadora 1 - Ruby Esperanza Rojas Anacona - Asesora de Planeación**
Subdirección Talento Humano secretaria Distrital de Integración Social

Profesional en Contaduría Pública, Especialista en Gerencia de Gestión Humana, con más de 15 años de experiencia en áreas de Gestión Humana, en compañías Multinacionales del sector Alimentos, Servicios y Construcción tanto en el sector público como privado.

- **Evaluador 2 - Fredy de Jesús Gómez Puche - Abogado Asesor DEAJ**

Asesor integral en el campo de la Dirección de Organizaciones especialmente turísticas y aeronáuticas. Asesor en Derecho; amplia experiencia de más de 30 años en Legislación Aeronáutica, Derecho del Transporte; Derecho Laboral, Individual y Colectivo; Asesor en

negociación de conflictos colectivos, Tribunales de Arbitramento; Derecho Administrativo y Disciplinario.

Amplia experiencia como jefe de Recursos Humanos en entidades como el INPEC, (1998) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA (1996-1997) y Gerencia Administrativa y Comercial en SERVICIOS AÉREOS PANAMERICANOS SARPA S.A.S. (2014-2019).

- **Evaluadora 3 - Diana Gonzalez Lopez - Associate Project Management – Amgen**

Profesional en lenguas modernas, especialista en gerencia de proyectos y certificada en coaching organizacional, con más de 10 años de experiencia en la industria farmacéutica. Durante los últimos 3 años he liderado proyectos en áreas transversales, gestionando equipos Cross funcionales y de alto desempeño; mi enfoque se centra en la optimización de procesos y la mejora continua, aportando una visión a través de iniciativas estratégicas que impulsan resultados medibles y sostenibles.

- **Evaluadora 4 - Valentina Ortega - Líder de Portafolio -Sanitas BPL Medical**

Amplia experiencia con equipos comerciales, promoviendo portafolios enfocados a dispositivos médicos de banco de sangre, medicina regenerativa y laboratorios clínicos.

- **Evaluadora 5 - Yady Andrea Estrada - Regional Product Manager - Licencias OnLine**

Profesional en Administración de Empresas con 14 años de experiencia en el área comercial, especialista en ventas. Actualmente se desempeña como Regional Product Manager en Licencias OnLine, supervisa y coordina el desarrollo de productos en la región, asegurando el cumplimiento de objetivos de ventas y satisfacción del cliente. En la trayectoria han sobresalido

empresas como Distoyota y Distribuidora Nissan, donde hay una mejora en procesos comerciales y liderazgo de equipos de trabajo

Con el objetivo de validar el instrumento de medición utilizado en el presente diagnóstico organizacional, se realizó la metodología del coeficiente V de Aiken a las preguntas realizadas para evaluar las dimensiones identificadas: productividad laboral, bienestar y motivación, y gestión de calidad por procesos en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. La claridad gráfica de los resultados obtenidos se encuentra en el Anexo A, donde se fundamenta la validación del instrumento por parte de los evaluadores profesionales seleccionados.

En el anexo del instrumento realizado se evidencian las preguntas hechas para evaluar tres dimensiones clave mencionadas, Cada uno de los temas fue revisado por cinco evaluadores en términos de claridad, pertinencia y relevancia. La imagen refleja el valor promedio obtenido y su valor de V de Aiken correspondiente, el cual nos permite evaluar el grado de validez de cada una de las preguntas. Los resultados, resaltados con colores, muestran que la mayor parte de los factores logran niveles superiores a 0,80, lo que reafirma que el instrumento quedó construido de manera adecuada para el análisis necesario.

7.8. Limitaciones del estudio

El presente diagnóstico empresarial tiene limitaciones se deben considerar al momento de hacer la interpretación de los resultados. En primer lugar, el tamaño de la muestra con la que se pudo trabajar es reducido, debido a que la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. está compuesta por un pequeño número de colaboradores, lo cual limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a otro tipo de contextos organizacionales. Sin embargo, al tratarse de una

consultoría aplicada, la información que se obtuvo se considera adecuada y significativa para el análisis necesario dentro de la organización.

Asimismo, los resultados obtenidos se basan en puntos de vista recogidos a través de herramientas de autoevaluación, lo que puede implicar cierto nivel de subjetividad. Para atenuar esta barrera, los hallazgos fueron contrastados con referentes institucionales y con experiencia en el área, fortaleciendo el soporte del análisis de resultados y de las propuestas planteadas.

8. Diagnóstico organizacional

8.1 Análisis DOFA

La herramienta DOFA ayuda a tener y manejar un análisis estratégico de la empresa que se implementa para evaluar ámbitos tanto internos y externos para la adecuada toma de decisiones. El análisis, cuando integra con algunos estudios complementarios como el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y herramientas como el Benchmarking, brinda una visión unificada del entorno global en el que esta la organización. Estos métodos y herramientas permiten a las empresas entender su posición en el mercado competitivo, encontrar y aprovechar sus fortalezas y abordar sus debilidades, lo que les facilita adaptarse mejor a su entorno y planificar de una manera estratégica. (Correa J, 2006).

Así, La matriz DOFA ayuda a identificar diferentes ámbitos (externos e internos) como lo son las oportunidades y amenazas del entorno, en las que tienen que ver en empresas como ALVILLA S.A.S. Al identificar oportunidades externas, la organización puede utilizarlas para mejorar los estudios de mercado, generar innovación y mejorar su entorno competitivo, mientras que el reconocimiento de amenazas permite prever ante los cambios o riesgos y mitigarlos. Esto beneficiando a ALVILLA al facilitar una buena adecuación del mercado, buen manejo de recursos y toma de decisiones previas y con enfoque estratégico que fortalecen su tanking en el sector.

En la Figura 4 se presenta la matriz DOFA de ALVILLA S.A.S, que integra los factores internos y externos tenidos en cuenta para el análisis estratégico de la organización.

Figura 4*Matriz DOFA ALVILLA S.A.S*

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema integral de gestión de productividad • Visibilidad limitada del desempeño • Motivación baja entre los empleados • Resistencia al cambio organizacional 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria • Innovación y sostenibilidad • Capacidad de producción de alta calidad • Equipo directivo con experiencia • Crecimiento en ingresos netos
Análisis externo	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación y devaluación del peso colombiano • Alta competencia en el sector • Normativas ambientales más estrictas • Desaceleración del crecimiento económico • Inestabilidad en la cadena de suministro 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia empaques sostenibles • Mercado en expansión • Adopción de nuevas tecnologías • Preferencia por la personalización • Aumento en la demanda de empaques para productos premium

Nota. Elaborado a partir de información proporcionada por ALVILLA S.A.S., 2024.

Los aspectos relacionados en la tabla se determinaron de la siguiente manera:

8.1.1 Fortalezas (F)

ALVILLA S.A.S. tiene como parte de sus fortalezas su trayectoria de más de 75 años en el sector de empaques premium, lo que ha permitido tener una operación con estabilidad y obtener buenas relaciones comerciales con clientes de sectores de gran demanda como lo son cosmética, farmacéutica y alimentos. Según información institucional de la empresa ALVILLA S.A.S (2024), cuenta con una organización productiva con énfasis en desarrollo de empaques

personalizados y acabados especiales, un atributo crítico en un sector donde la diferenciación e innovación es determinante.

Por otro lado, la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2015, lo que le exige estandarizar procesos, buscar la mejora continua y reducir reprocesos. De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (ISO) (2015), las empresas que planean e implementan sistemas de gestión de calidad logran tener mejoras significativas en su operación, lo cual le permite tener bases para lograr eficiencia en la productividad y el control en la Dirección Comercial.

8.1.2. Debilidades (D)

Como debilidades se relacionan la gestión y el control de la productividad en la Dirección Comercial. A partir del diagnóstico interno realizado durante la consultoría en el año 2024, se evidenció que no existen indicadores formalizados de productividad comercial, como por ejemplo metas medidas individualmente, indicadores de seguimiento a la productividad o tableros de control consolidados, lo que hace difícil tener una medición objetiva del desempeño del área.

Al igual, no tener un sistema estructurado de seguimiento y retroalimentación pone límites a la trazabilidad de resultados que se obtengan y la relación entre los objetivos estratégicos y la operación diaria. Esta situación se puede ver reflejada en una operación comercial que se basa principalmente en la experiencia, costumbres y el un control informal, representando así, un riesgo frente a un entorno empresarial cada vez más orientado a la toma de decisiones basada en análisis de datos (ALVILLA S.A.S., diagnóstico interno, 2024).

8.1.3. Oportunidades (O)

Las oportunidades se ven reflejadas en el crecimiento y estabilidad del mercado de empaques, papel y cartón en Colombia. Según la Cámara de la Industria de Pulpa, Papel y Cartón de la ANDI (2024), el sector mencionado tiene más de 100.000 empleos directos y tiene una participación destacada dentro del sector manufacturero, el cual está impulsado por la necesidad de soluciones sostenibles con el medio ambiente y del ámbito innovador.

A nivel global, el sector de empaques generó un valor aproximado de USD 1,17 billones en 2023, con una proyección de crecimiento anual del 3,9 % hasta 2028 (Smithers, 2023). El crecimiento se encuentra asociado a las nuevas necesidades de empaques premium, personalización y certificaciones sostenibles, ítems que evidencian una oportunidad importante para ALVILLA S.A.S., dado su enfoque en generar valor agregado, diseño único y sostenibilidad.

8.1.4. Amenazas (A)

En cuanto a las amenazas tienen relación a factores principalmente macroeconómicos y de competencia. El Banco de la República en el informe de política monetaria (2025) proyecta una inflación cercana al 4% teniendo una meta de llegar al 3% lo que genera impacto directo en los costos relacionados a la producción y puede llegar a reducir los márgenes de rentabilidad del sector manufacturero. También, la volatilidad de la moneda afecta los costos de materias primas teniendo la necesidad de incrementar los precios finales y replantearse financieramente

En la parte competitiva, el Informe de Gestión de Andigraf (2024) señala que las empresas del sector gráfico han aumentado su inversión en automatización y modernización de procesos, logrando tener mejoras en la productividad entre el 15 % y el 20 %. Este escenario

incrementa la competencia en el sector y se ve reflejada como una amenaza para las empresas que no incluyan estas mejoras dentro de su organización.

8.2. Análisis interno

En sentido de proceder con el análisis interno y para entender un poco más en profundidad las dinámicas internas de la empresa ALVILLA S.A.S, específicamente en su dirección comercial. Teniendo en cuenta el tipo de información y el tamaño del equipo de trabajo, se establece la aplicación de una encuesta es la mejor herramienta, que además nos permitirá identificar las que requiere el sistema de gestión y control de esta dirección comercial, así como las brechas y oportunidades en su sistema de incentivos.

Utilizando este instrumento estructurado se abordarán las tres variables generales que consideramos en este ejercicio claves, las cuales son:

- Productividad laboral
- Bienestar y compromiso laboral
- Gestión de calidad por procesos

Con esto podremos recolectar datos valiosos y relevantes de los colaboradores, quienes son los que tienen el conocimiento de los desafíos que se presentan en el área y las oportunidades. Con este enfoque buscamos garantizar que las soluciones propuestas se basen en la realidad operativa y no en suposiciones teóricas.

Como lo comentamos anteriormente esta encuesta está diseñada con preguntas específicas para cada una de las variables, permitiéndonos obtener una visión clara y más detallada de la situación actual del área. Una vez realizado este diagnóstico se contará con la

posibilidad de generar las recomendaciones que encontremos más pertinentes para el desarrollo y mejora continua de la Dirección Comercial ALVILLA S.A.S. Es importante resaltar y precisar que este instrumento se sometió a la validación que corresponde por parte de 5 expertos, usando el instrumento de validación y medición – V de Aiken.

8.2.1. Resultados de la entrevista:

8.2.1.1. Análisis de la conversación sostenida con director comercial Mateo

Zuluaga´

Durante la conversación con el director comercial Mateo Zuluaga el día 8 de noviembre 2024 siendo las 9:30 am en instalaciones de la empresa ALVILLA S.A.S., se identificaron varios aspectos clave relacionados con la estructura y funcionamiento del equipo comercial. A continuación, se presentan los hallazgos:

8.2.1.2 Estructura del equipo comercial

El equipo comercial está conformado por un director comercial, un ejecutivo de ventas con más de 15 años de experiencia en la empresa, el operador logístico, comunicador de prensa y diseñadores.

8.2.1.3. Relación con Clientes

La empresa se especializa en atender las necesidades de empresas con reconocido prestigio y mantiene relaciones comerciales de más de 20 años con varios clientes. Además, tienen una política de aceptar nuevos clientes solo si son referenciados y pasan por un proceso de validación previo. Esta estrategia refleja un enfoque conservador y enfocado en la fidelización de clientes de largo plazo.

8.2.1.4. Gestión Comercial y de Ventas

Las cotizaciones, el seguimiento de ventas y la gestión de cartera se realizan a través de un CRM, lo cual permite una centralización de la información y un control eficiente de las interacciones comerciales. Sin embargo, no se observa un mecanismo formalizado para el seguimiento de metas ni un sistema de monitoreo de las actividades realizadas por los equipos, lo cual podría beneficiar el desempeño general.

8.2.1.5. Desafíos en las negociaciones

Se identificaron algunos retrasos ocasionados por inconvenientes con las máquinas en las áreas de producción, lo que afecta los plazos de entrega. Estos problemas se manejan de manera rápida y efectiva por parte de la ejecutiva de ventas y, en casos más graves, por el gerente general quien se involucra directamente con los clientes para asegurar la resolución del problema.

8.2.1.6. Reconocimientos e incentivos

Actualmente, no existe un sistema de reconocimiento para los mejores vendedores dentro del equipo comercial teniendo en cuenta que no se tiene una fuerza comercial de gran tamaño. Las bonificaciones por ventas se limitan al director comercial y al ejecutivo de ventas.

8.2.1.7. Cultura organizacional y estabilidad Laboral

La empresa promueve un ambiente de estabilidad laboral, con una fuerte adherencia al equipo y un alto nivel de compromiso con los objetivos. Sin embargo, la falta de ascensos frecuentes puede limitar el crecimiento personal de los empleados. Además, la empresa ofrece beneficios como refrigerios y celebraciones, lo que refuerza el ambiente de camaradería.

8.2.1.8. Capacitación y desarrollo

No se han identificado programas formales de capacitación en la dirección comercial. La falta de formación continua puede limitar el desarrollo del potencial de los equipos, tanto a nivel técnico como comercial.

8.2.2. Resultados del cuestionario:

Con el propósito de asegurar que las herramientas de la presente valoración sean las apropiadas y las más efectivas, se realiza un cuestionario que integra tres áreas críticas como lo son, la productividad, la motivación laboral y la gestión de calidad. Las preguntas incluidas en la encuesta fueron elaboradas con el propósito de examinar el punto de vista de los empleados sobre la eficacia de los sistemas y procesos estandarizados hoy en día de la Dirección Comercial. Es importante aclarar, que antes de su ejecución en la empresa, la encuesta fue revisada y evaluada por profesionales externos del tema a ALVILLA S.A.S.

Los profesionales, que cuentan con un conocimiento y experiencia sobre gestión comercial y productividad en empresas de ámbito similar, tuvieron un papel crucial en la validación de la encuesta ejecutada. Su intervención respaldó que las preguntas fueran las más apropiadas, que estuvieran formuladas de manera correcta y que reflejen la realidad de la gestión comercial. El propósito de esta encuesta es obtener una herramienta efectiva para identificar las áreas de mejora y respaldar la creación de estrategias concretas que impulsen el rendimiento en la Dirección Comercial.

Esta aprobación externa por expertos no relacionados directamente con ALVILLA S.A.S. permitió asegurar la lógica y adecuación del cuestionario, lo que también, garantizó que los datos

que se obtendrán sean precisos e importantes para la toma de decisiones importantes dentro de la organización.

8.2.2.1. Perfil de los participantes

Los resultados reflejan la diversidad de los trabajadores en ámbito de edades, nivel de educación y papeles que juegan dentro de la organización:

8.2.2.2 Rango de edad

Como se observa en la Figura 5, el 50% de los empleados que participaron se encuentran en un rango de edad entre 25 y 34 años, lo que refleja una presencia importante de jóvenes adultos dentro del equipo de trabajo. Alrededor del 33% de los colaboradores que aplicaron la encuesta se encuentra entre los 45 y 54 años, lo que brinda buena experiencia y perspectiva más madura. La diversidad muestra un equipo multidisciplinario, con un buen equilibrio entre la creatividad de los menores, así como la visión con experiencia de los colaboradores de mayor edad, lo cual puede favorecer el aprendizaje integral y la diversificación de ideas.

Figura 5

Cuestionario. Rango de edad



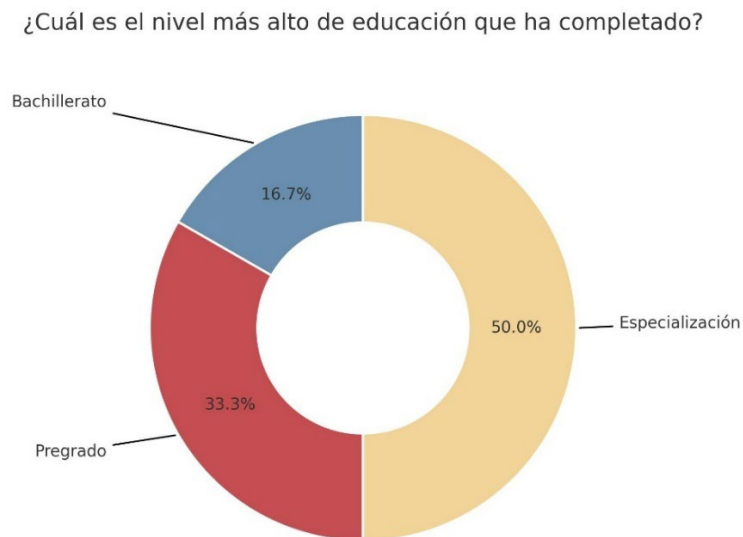
Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

8.2.2.3. Nivel educativo

De acuerdo con la Figura 6, la mitad de los colaboradores encuestados tienen título de especialización, lo que indica un alto nivel académico dentro del equipo de trabajo. El 30% de los participantes tienen carrera profesional, mientras que el 20% restante cuentan con básica secundaria. Estos datos reflejan una plantilla laboral equilibrada, combinando juventud y experiencia, lo que puede generar una diversidad de perspectivas y habilidades. Sin embargo, también se identifican oportunidades para mejorar la integración intergeneracional, fomentando una mayor colaboración entre los diferentes niveles de experiencia y formación dentro del equipo.

Figura 6

Cuestionario. Nivel de educación



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

8.2.2.4. Percepción de indicadores y herramientas de productividad

El análisis de los indicadores y herramientas de productividad mostró resultados mixtos:

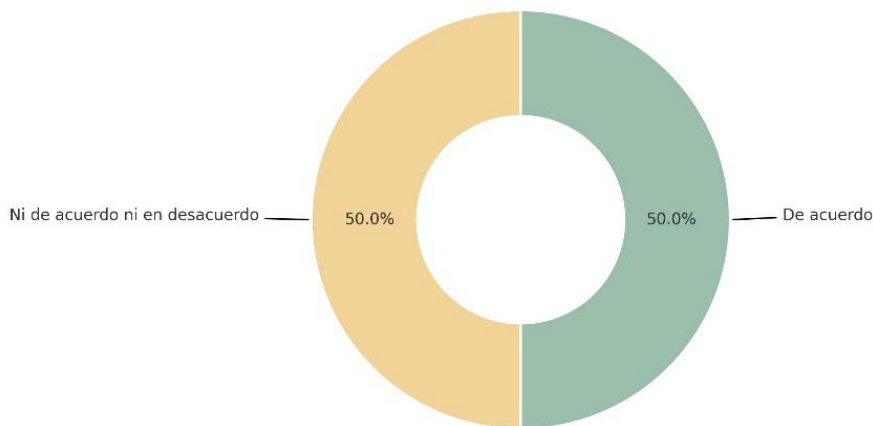
8.2.2.5. Adecuación de los indicadores

En la Figura 7 se muestra que el 50% de los participantes considera que los indicadores actuales son adecuados, lo que indica una percepción positiva general. Sin embargo, la otra mitad mostró una posición neutral, lo que sugiere que muchos no tienen una opinión clara sobre su efectividad o no perciben su relevancia. Esto presenta una oportunidad para ajustar los indicadores o mejorar su comunicación, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan su propósito y cómo contribuyen a los objetivos organizacionales.

Figura 7

Cuestionario. Indicadores de productividad

¿Considera que se utilizan indicadores adecuados para medir la productividad en la dirección comercial?



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

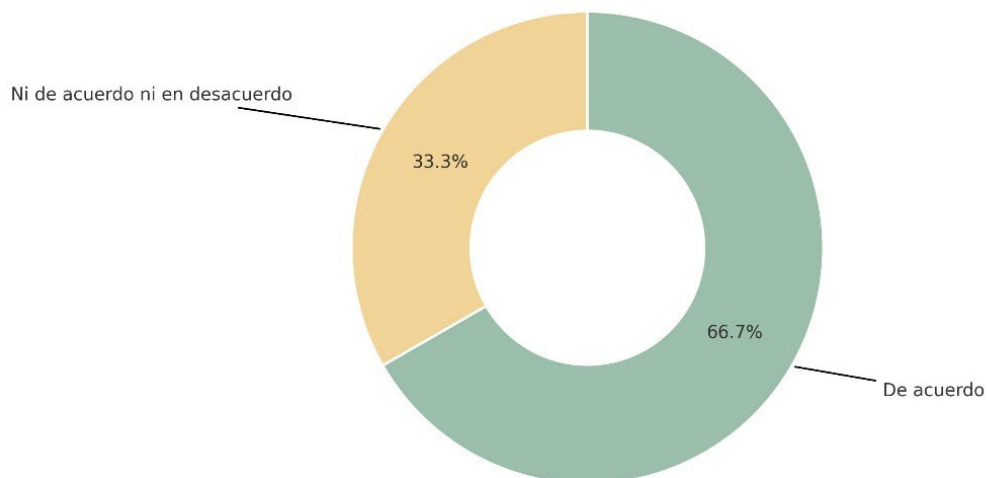
8.2.2.6. Eficiencia de las herramientas de seguimiento

De acuerdo con la Figura 8, casi el 70% de los encuestados percibe las herramientas de seguimiento como eficaces, lo que sugiere que la mayoría considera que estas cumplen su propósito de medir el desempeño. Sin embargo, el 30% restante se mantiene neutral, lo que indica que algunos empleados pueden no encontrar completamente funcionales las herramientas actuales. Esto implica que las herramientas podrían beneficiarse de mejoras tecnológicas que permitan un seguimiento más ágil y dinámico, adaptándose mejor a las necesidades del equipo y a los cambios en el entorno operativo.

Figura 8

Cuestionario. Herramientas de seguimiento

¿Considera que las herramientas actuales para hacer seguimiento al rendimiento son eficaces?



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA

S.A.S., 2024

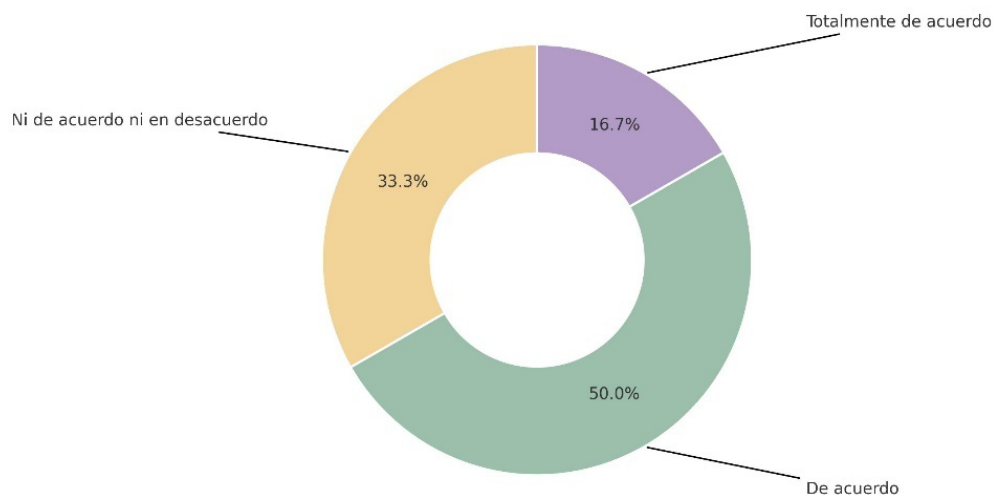
8.2.2.7. Impacto de obstáculos y capacitación en la productividad

En cuanto a la Figura 9, el 70% de los participantes seleccionó que los retrasos y cuellos de botella en los procesos afectan de manera importante la productividad, lo que demuestra un gran reto en la eficiencia operativa de la empresa. El otro 30% de los participantes tomó una posición neutral, lo que demuestra que no todos los colaboradores ven estos obstáculos como un punto que afecte su trabajo, probablemente debido a las diversas experiencias o funciones dentro de la organización. Este resultado resalta la necesidad de identificar y eliminar las brechas para mejorar la eficiencia y productividad en general.

Figura 9

Cuestionario. Retrasos y obstáculos afectan la productividad

¿Los retrasos y obstáculos en los procesos comerciales afectan significativamente la productividad de la empresa?



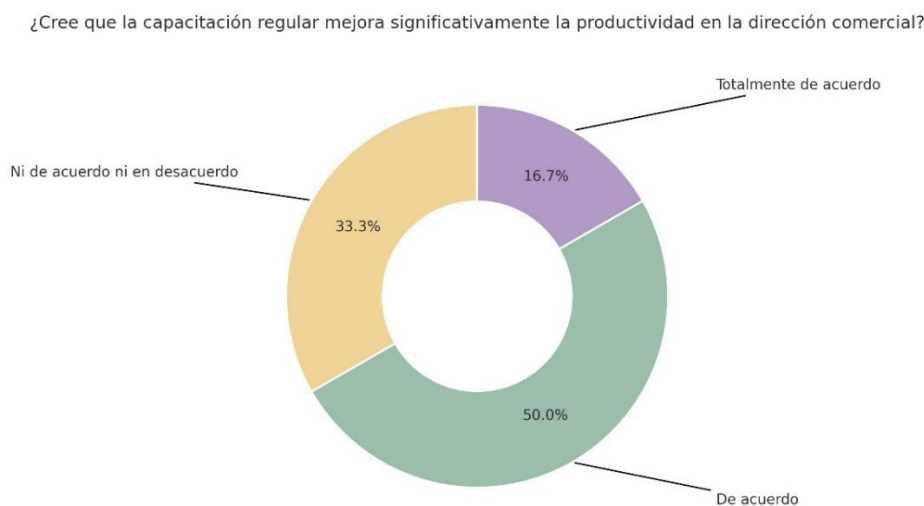
Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S.,

8.2.2.8. Capacitación regular

Evidenciamos también en la Figura 10, que el 70% de los encuestados manifiesta que la capacitación constante tiene un impacto positivo en la productividad organizacional, lo que hace sobresalir su efectividad como una herramienta clave para el crecimiento del equipo. Sin embargo, el otro 30% toma una posición neutral, lo que permite indicar que algunos empleados no perciben un vínculo entre la capacitación y sus funciones. Este resultado demuestra una fortaleza en el énfasis de capacitación, pero recomienda que se debe continuar con la adaptación y personalización de los programas de capacitación según las necesidades específicas del área para maximizar su impacto.

Figura 10

Cuestionario. Capacitación del personal



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

8.2.2.9. Motivación y reconocimiento del equipo comercial

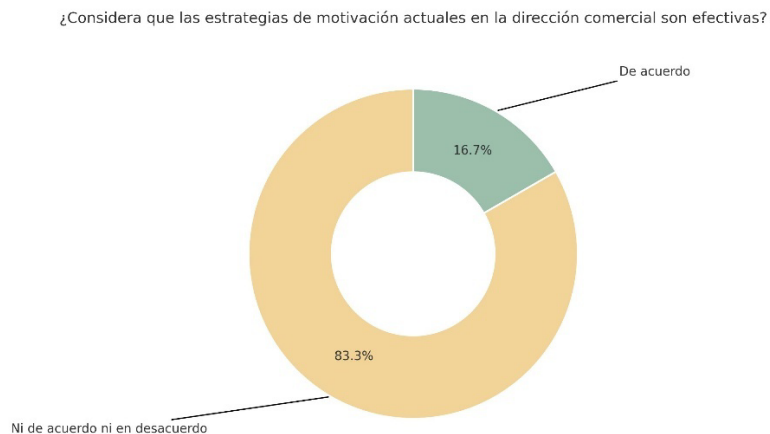
La motivación y el reconocimiento se clasifican como áreas importantes de mejora dentro de la dirección comercial:

8.2.2.10. Estrategias de motivación

Se observa en la Figura 11 que el 80% de los encuestados se presentó una posición neutra respecto a la efectividad de las estrategias empleadas hasta el momento, lo que demuestra una falta de claridad de estas en la motivación del equipo de trabajo. Los resultados obtenidos sugieren que las estrategias utilizadas en el momento no están generando una respuesta concisa, sobresale la necesidad de incorporar mayor cantidad de incentivos y tener un énfasis más humano en la gestión. Esto recomienda que una adaptabilidad de las estrategias las cuales podrían tener una mejora significativa con respecto al compromiso y trabajo del equipo.

Figura 11

Cuestionario. Estrategias de motivación



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA

S.A.S., 2024

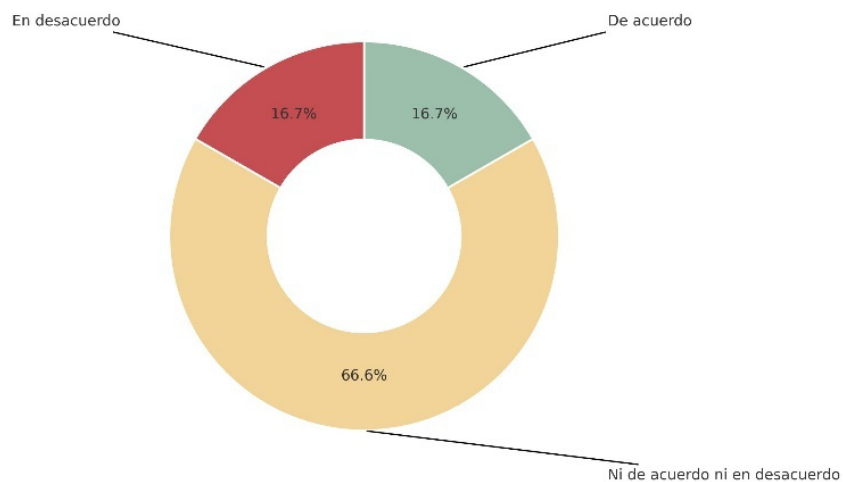
8.2.2.11. Reconocimiento al desempeño

Es importante destacar y de acuerdo con lo observado en la Figura 12, que únicamente el 17% de los participantes manifiesta que se reconoce de manera adecuada el esfuerzo de cada uno dentro de la empresa, lo que sugiere visión con falta de reconocimiento. El 70% de los participantes muestra una posición neutral, lo que sugiere que la mayoría de encuestados no tienen una visión clara al respecto, posiblemente debido a la falta en las prácticas de reconocimiento. El porcentaje restante de los encuestados no está de acuerdo con las posiciones anteriores, lo que puede estar modificando de manera negativa los niveles de compromiso y motivación en la organización, teniendo así, un impacto directo en la productividad del equipo.

Figura 12

Cuestionario. Reconocimiento

¿Considera que los empleados reciben suficiente reconocimiento por su desempeño en la dirección comercial?



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

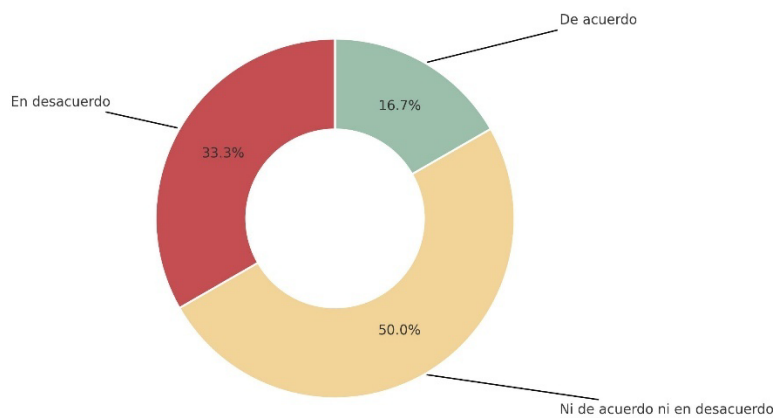
8.2.2.12. Sistema de retroalimentación

Se evidencia en la Figura 13 que el 50% de los participantes considera el sistema de retroalimentación con una posición neutral y un 30% de los encuestados se encuentra en desacuerdo, reflejando que no se percibe como un método efectivo para el desarrollo del trabajo. Esta diferencia de porcentajes indica que la metodología de retroalimentación podría tener una reestructuración más de mejor calidad y mayor frecuencia. Un nuevo enfoque que integre retroalimentación constante con estrategias de motivación y reconocimiento podría llegar a tener mejorías significantes en el rendimiento y productividad de los empleados.

Figura 13

Cuestionario. Retroalimentación

¿Cree que el sistema de retroalimentación actual contribuye positivamente a la motivación del equipo comercial?



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

8.2.2.13. Control de calidad

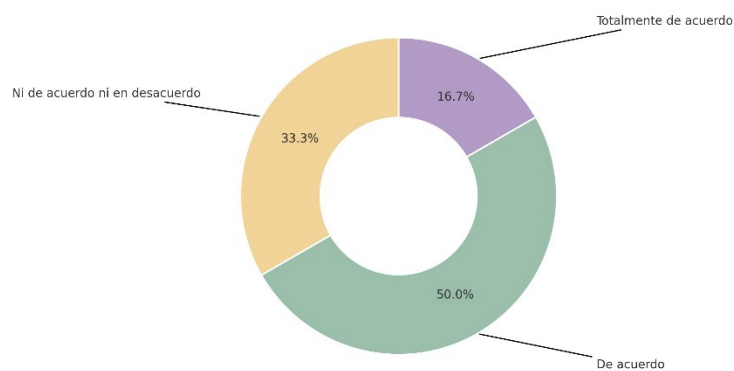
El 50% de los participantes manifiesta que la documentación actual con respecto a los controles de calidad es suficiente para seguir con los estándares requeridos, lo que refleja una visión positiva en general. Sin embargo, el 30% de los encuestados tomó una posición neutral y

el 20% de los participantes se encuentra en desacuerdo, esto se evidencia en la Figura 14, lo que indica que una fracción del equipo de trabajo no está de acuerdo con de la efectividad de los procesos y documentación actual. Lo anterior, resalta la recomendación de realizar revisiones en periodos de tiempo establecidos y modificaciones a los procedimientos de relacionados a la gestión de calidad, manteniendo su pertinencia y capacidad para la adaptabilidad a cambios encontrados en el mercado y la organización.

Figura 14

Cuestionario. Documentos comerciales

¿Considera que los procedimientos de control de calidad en la dirección comercial son suficientes para mantener los estándares requeridos?



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

8.2.2.14. Indicadores de calidad

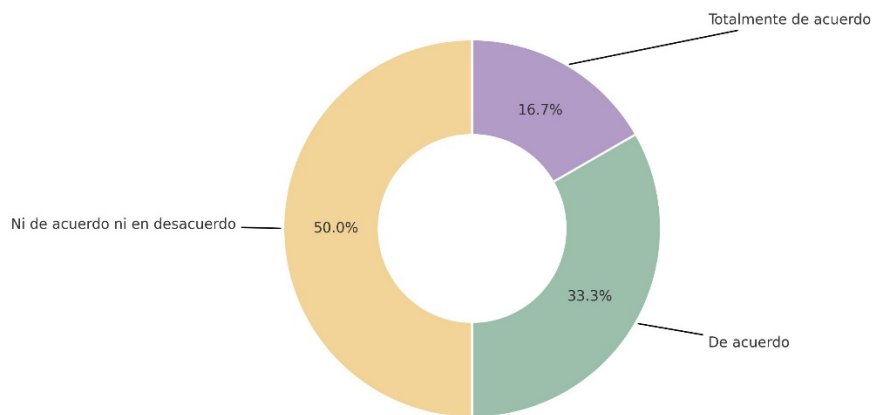
Para el 50% de los participantes y como se evidencia en la Figura 15, los colaboradores consideran los indicadores cuentan con resultados efectivos, lo que sugiere una buena percepción en general, por otro lado, 50% de los encuestados restantes no tiene buena percepción, lo que indica que encuentran diferencias en la comprensión y análisis de los indicadores en distintos

roles y procesos. Lo anterior, resalta la importancia de tener una mejora la capacitación y entrenamiento acerca de su uso

Figura 15

Cuestionario. Indicadores de calidad

¿Considera que los indicadores de calidad utilizados actualmente son efectivos para medir la satisfacción del cliente?



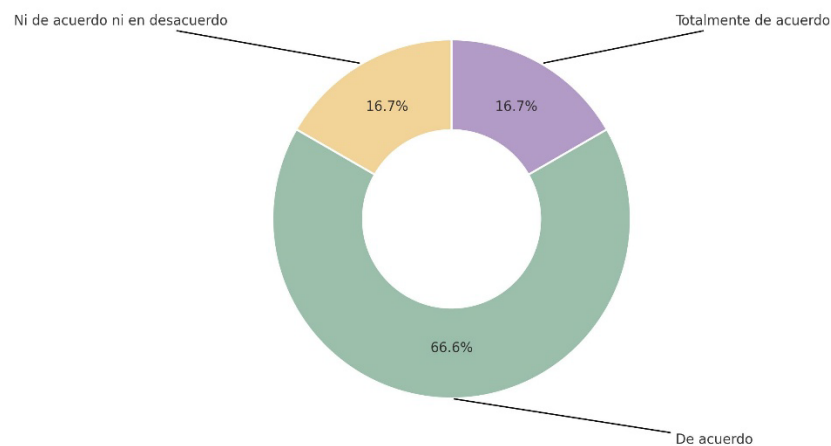
Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

8.2.2.15. Fidelización de clientes

Para el 65% de los participantes se encuentra a favor en que las metodologías actuales pueden mejorar la fidelización y la satisfacción de clientes, lo que sugiere una visión positiva hacia el impacto y manejo de estos sistemas en la relación con los clientes. Sin embargo, también sobresale un área de oportunidad para mejorar las estrategias orientadas a la experiencia y fidelización del cliente, lo que puede llevar a aumentar la lealtad y satisfacción, contribuyendo al éxito y orientación de resultados a largo plazo de la organización, todo lo anterior se puede evidenciar en la Figura 16.

Figura 16*Cuestionario. Fidelización de clientes*

¿Está de acuerdo en que la implementación de un sistema de gestión de calidad mejora la fidelización de clientes en el área comercial?



Nota. Elaborado a partir de cuestionarios aplicados a colaboradores de ALVILLA S.A.S., 2024

Los resultados del diagnóstico reflejan que el equipo comercial de ALVILLA S.A.S. opera con una base sólida en términos de capacitación y procedimientos de calidad, pero enfrenta desafíos significativos en motivación y uso de herramientas. Por otro lado, si bien los indicadores de productividad son percibidos como adecuados, la falta de acceso a información clara y herramientas de seguimiento eficaces limita su capacidad para actuar rápidamente y alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos. Además, la percepción de un reconocimiento insuficiente al desempeño está afectando la moral y el compromiso, lo cual puede traducirse en una menor proactividad y desempeño operativo.

8.3. Brechas identificadas

Las brechas detectadas en el análisis realizado, las cuales representan aspectos de oportunidad para fortalecer los procesos y la gestión en la dirección comercial

8.3.1. Seguimiento de metas y monitoreo de desempeño

8.3.1.1. Brecha: Actualmente, no existe un mecanismo formalizado que permita realizar un seguimiento estructurado de las metas y el desempeño de los miembros del equipo comercial. La falta de herramientas específicas para medir el avance hacia los objetivos podría dificultar la identificación temprana de oportunidades de mejora y el ajuste de estrategias.

8.3.1.2. Oportunidad de mejora: Empezar el manejo de un sistema de monitoreo de indicadores comerciales, con sus respectivos informes, tableros visuales y planes de acción relacionados, permitiendo así, analizar el cumplimiento de objetivos y mejorar la toma de decisiones.

8.3.2. Incentivos y reconocimientos

8.3.2.1. Brecha: Aunque se observó un fuerte compromiso por parte de los equipos, no existe.

un sistema formal de incentivos económicos ni de reconocimiento para el personal fuera del director comercial y el ejecutivo de ventas. Esta brecha podría influir en la motivación de los asistentes de ventas, quienes no cuentan con incentivos específicos vinculados a su desempeño.

8.3.2.2. Oportunidad de mejora: Realizar y ejecutar una lista de incentivos y reconocimientos, que considere mediciones de desempeño y que ayude a mejorar el compromiso, la productividad y la rotación de personal.

8.3.3. Capacitación y desarrollo profesional

8.3.3.1. Brecha: No se ha implementado un programa formal de capacitación para el equipo comercial en habilidades clave como ventas, negociación y gestión de clientes. Esta brecha puede limitar el desarrollo del potencial del equipo y su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

8.3.3.1. Oportunidad de mejora: Diseñar e implementar un programa de capacitación y formación continua, basado en necesidades encontradas en la dirección comercial, que ayude a desarrollar habilidades técnicas, mejorando así el crecimiento profesional del equipo de trabajo y optimizando los resultados comerciales.

8.3.4. Debilidades en el sistema de retroalimentación y reconocimiento

8.3.4.1. Brecha: Los colaboradores señalan que los mecanismos que actualmente se manejan en el sentido de retroalimentación, motivación y reconocimiento no tienen claridad, constancia ni son efectivos para optimizar su compromiso y mejorar el desempeño. La falta de una estandarización definida y de prácticas claras hace que el equipo no tenga claridad en la manera de cómo se evalúa su trabajo ni cómo se reconocen sus opiniones, lo que baja la motivación y el sentido de pertenencia por la empresa.

8.3.4.2. Oportunidad de mejora: Proponer un mecanismo de retroalimentación y reconocimiento que se base en tener espacios dedicados a la comunicación, criterios claros de desempeño y ejercicios de reconocimiento tanto individuales como del equipo.

8.3.5. Percepción ambigua sobre la efectividad de las herramientas de seguimiento

8.3.5.2. Brecha: En el cuestionario los colaboradores consideran que las herramientas de seguimiento cumplen su propósito, otros no tienen claridad en su punto de vista o no valoran

totalmente su utilidad. Esta falta de visión evidencia que las herramientas que actualmente se usan no se usan o no se analizan de manera estandarizada dentro del equipo de trabajo, lo que presenta cuellos de botella en la gestión del desempeño y la toma certera de decisiones.

8.3.5.3. Oportunidad de mejora: Mejorar el uso y la comprensión de las herramientas de seguimiento definidas mediante capacitaciones continuas y mejoras que faciliten su manejo y comprensión diaria. Mejorar certeza de las herramientas ayudará a que todos los trabajadores las usen de manera correcta, optimizando así, la medida constante del desempeño y la eficiencia operativa.

Los resultados que se obtuvieron en el diagnóstico de la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. fueron comparados con informes y reportes relacionados al sector manufacturero y de empaques, lo que permite darle contexto y soportar los hallazgos obtenidos. Este contraste demuestra que las brechas obtenidas en las variables productividad laboral, gestión de la calidad por procesos y bienestar del talento humano son coherentes con problemáticas reportadas a nivel sectorial y de su mercado, especialmente en empresas pequeñas que no cuentan como ALVILLA S.A.S con implementación de herramientas de seguimiento y control. De esta forma, aun teniendo en cuenta el tamaño reducido de la muestra, el análisis se respalda al tener referentes externos profesionales y con experiencia en el área que validan y aprueban la adecuación de los resultados y la concordancia de las propuestas de mejora planteadas.

9. Resultados de la solución

En base al análisis completo realizado en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., y de acuerdo con los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado previamente, se encontraron diversas brechas que afectan la eficiencia del personal, la motivación del talento humano y la correcta gestión de calidad del área. Con el fin de garantizar que las propuestas de mejora planteadas correspondan de manera directa y argumentada a los cuellos de botella detectados, se presenta a continuación una tabla de relación que conecta cada brecha con su respectiva solución planteada. Esta claridad permite evidenciar la lógica entre el diagnóstico y las soluciones planteadas, obteniendo una proyección real que facilita la implementación y el control. Ya con esta relación terminada, se realizan específicamente las soluciones propuestas, sustentadas en literatura relacionada y orientada a mejorar y optimizar la productividad dentro del equipo comercial.

En la continuidad en la Tabla 1, se presenta la relación que existe entre las brechas que se identificaron a partir del análisis realizado y de las soluciones propuestas para el abordaje al interior de la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S, con el fin de evidenciar la relación directa entre los hallazgos del diagnóstico y las acciones propuestas.

Tabla 1

Relación brechas identificadas con la solución propuesta.

No.	Brecha identificada	Solución propuesta	Descripción de la solución	Variable del diagnóstico
-----	---------------------	--------------------	----------------------------	--------------------------

			Implementación de tableros	Productividad
1.	Eficiencia en el seguimiento de desempeño	Implementación de tableros Kanban	visuales, control, reuniones de análisis y limitación de tareas para optimizar la organización y la medición del desempeño	laboral
2.	Incentivos y reconocimientos	Sistema de reconocimiento y motivación	Diseño de estrategia de "Colaborador del Mes", incentivos por logros obtenidos, implementación del salario emocional y reconocimientos del equipo de trabajo e individuales.	Bienestar y compromiso laboral
3.	Capacitación y desarrollo profesional	Programa de capacitación continua	Registro en plataformas de capacitación, con su respectiva certificación trimestral y fortalecimiento de competencias comerciales	Bienestar y compromiso laboral
4.	Debilidades en el sistema de retroalimentación y reconocimiento	Estrategia "Café con tu líder"	Reuniones semanales de retroalimentación, escucha activa y respetuosa, acompañamiento del líder y mejora continua de procesos	Bienestar y compromiso laboral

			involucrados y relaciones interpersonales.	
	Percepción ambigua sobre la efectividad de las herramientas de seguimiento	Implementación de Kanban + capacitaciones	Formación sobre uso de diversas herramientas, acompañamiento continuo y mejoras documentales para mejorar su comprensión y uso diario.	Gestión de calidad por procesos

Nota. Esta tabla corresponde a la relación directa de las brechas identificadas con su solución.

9.1. Mejorar la Eficiencia del Seguimiento

Los tableros Kanban, fueron herramientas desarrolladas en un principio por la empresa Toyota en Japón durante el año 1950, se dieron como una herramienta de ayuda de manera visual para manejar el flujo de trabajo y optimizar la producción mediante este tipo de lenguaje. Este tipo de tableros permiten organizar tareas o actividades en columnas que representan etapas en específico de un proceso, teniendo límites con respecto a la cantidad de trabajo en progreso (Work in Progress) y teniendo mejora en la eficiencia operativa. Desde su origen en la industria automotriz, Kanban se ha empleado en diversos sectores como una herramienta de mejora continua que ofrece mejoras en la organización dentro de las empresas, el flujo de trabajo y las actividades colaborativas (Cornejo & Hernández, 2015).

Al implementar tableros Kanban en el área comercial de ALVILLA S.A.S. se logrará mejorar la organización y visualizar las tareas de forma mucho más clara, con flujo de trabajo lógico y ordenado, reduciendo cuellos de botella y mejorando la distribución de actividades. Esta herramienta encuentra mejoras en la comunicación y la colaboración entre los trabajadores que estén en un mismo equipo de trabajo, al tiempo que permite encontrar prioridades y mejorar

tiempos de entrega. Además, al ser de bajo costo, al tener practicidad y facilidad de implementación hacen del Kanban una solución mucho más accesible.

Como solución en la implementación de las herramientas de los tableros Kanban físicos en la dirección comercial de ALVILLA S.A.S. se iniciará con el diseño de un tablero dividido en columnas que representen las diferentes etapas del proceso comercial, utilizando diversas tarjetas de colores para asignar las tareas, responsables y plazos. Se realizará una capacitación práctica inicial para entrenar al equipo en la metodología Kanban y su uso práctico, seguido de reuniones diarias rápidas para revisar el progreso y ajustar prioridades, manteniendo así, un límite de tareas en cada columna para evitar repetir trabajos y sobrecargas en los trabajadores. Además, se llevarán a cabo reuniones semanales con el equipo para analizar el flujo y orden de trabajo y realizar actividades que conlleven a la mejora continua asegurando que el Sistema de Gestión se adapte a las necesidades del equipo de trabajo y lleve al máximo su productividad.

9.1.1. Presupuesto

Se plantea el siguiente presupuesto para la ejecución de la solución “Tableros Kanban”: A continuación, en la Tabla 2 se presenta el presupuesto estimado para llevar a cabo la implementación de la solución “tableros Kanban” en el cual se relacionan los recursos necesarios y los costos asociados a su desarrollo.

Tabla 2

Presupuesto implementación sistema Kanban

Ítem	Cantidad	Costo total (COP)
------	----------	-------------------

Materiales impresos (manuales, folletos, material gráfico)	2	\$80.000
Papel y cartulina (para dinámicas y ejercicios)	3	\$30.000
Marcadores, bolígrafos y otros materiales para dinámicas	3	\$15.000
Coffee break (quincenal)	6	\$240.000
Total estimado		\$365.000

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.1.2. Indicadores

Como parte de la implementación de la solución propuesta, se establecieron algunos indicadores que permiten realizar un seguimiento al cumplimiento de las metas y de los avances que se logren una vez se ponga en marcha el sistema de Kanban, a continuación, se relacionan los indicadores que se definieron para este fin.

9.1.2.1. Índice de cumplimiento de metas Kanban

$$\text{Índice de cumplimiento de metas Kanban \%} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}} \times 100$$

Este indicador permite realizar seguimiento al cumplimiento de las metas definidas a partir de la implementación del sistema Kanban, lo que facilita la lectura y se podría evidenciar el avance del equipo comercial frente a los objetivos que se establezcan.

9.1.2.2. Tasa de implementación de mejoras

$$\text{Tasa de implementación de mejoras \%: } \frac{\text{Mejoras implementadas}}{\text{Mejoras sugeridas}} \times 100$$

Este indicador se usa para observar en qué medida las mejoras que se identifican a partir del sistema Kanban llegan a implementarse, aportando información sobre la gestión de mejoras y el fortalecimiento progresivo de las prácticas de trabajo dentro del área comercial.

9.1.3. Cronograma

Teniendo en cuenta lo anterior se procede con el cronograma de dieciséis semanas, como se ven en la Tabla 3 en donde se demuestra la implementación del sistema Kanban, empezando por el diagnóstico inicial hasta la evaluación y mejora documental, asegurando un manejo y adaptabilidad progresiva y efectiva de la dirección comercial.

Tabla 3

Cronograma implementación sistema Kanban

Semana	Actividad
Semana 1-2	Diagnóstico inicial y diseño del tablero Kanban. Adquisición de materiales
Semana 3	Presentación de proyecto al equipo comercial y de diseño
Semana 4	Taller práctico sobre metodología Kanban
Semana 5-6	Configuración inicial del tablero y simulación con tareas reales
Semana 7	Inicio del uso diario del tablero con reuniones rápidas

Semana 8-9	Uso diario del tablero, revisiones rápidas y reuniones semanales.
Semana 10	Ajustes iniciales basados en retroalimentación
Semana 11-12	Análisis continuo del flujo de trabajo y reuniones semanales
Semana 13	Evaluación de resultados y ajustes finales del sistema
Semana 14-15	Implementación de mejoras basadas en análisis del piloto
Semana 16	Documentación del sistema y planificación de fases futuras

Nota. Esta tabla corresponde al cronograma proyectado

9.1.4. Objetivos de la propuesta

La presente propuesta de solución tiene como objetivo a corto plazo llevar a cabo la metodología de tableros Kanban en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. para mejorar el seguimiento del desempeño de la organización, el control de actividades a ejecutar y ordenar el trabajo diario del equipo comercial. A mediano plazo, se tiene como objetivo afianzar el manejo de la metodología como una herramienta de control del desempeño y de la afluencia de trabajo, mejorando la comunicación interna y la disminución de las brechas en la dirección comercial. A largo plazo, el objetivo es incluir la metodología Kanban al sistema de gestión de la Dirección Comercial, aportando a la mejora continua de la productividad y a la toma de decisiones basada datos reales.

9.1.5. Metas de la propuesta

- Lograr un Índice de cumplimiento de metas Kanban igual o superior al 75 % durante el primer trimestre de ejecución de la metodología, controlado a través del indicador de metas gestionadas en el tablero Kanban.
- Lograr un crecimiento de 10 % en el cumplimiento de metas comerciales al terminar el primer año de implementación de la metodología Kanban.

9.2. Incrementar el Reconocimiento y la Motivación

De acuerdo con Kohn (2015), los métodos de reconocimiento que exaltan tanto los logros individuales como los correspondientes al equipo de trabajo pueden aumentar la motivación interna, promoviendo la mejora dentro y por fuera del equipo. El acto de reconocer la buena actitud, el gran esfuerzo y el empeño es una estrategia clave para mejorar y aumentar el sentido de pertenencia hacia la organización y tener un buen ambiente laboral. Especificando un poco más hacia este concepto y según Deci, Vallerand, Pelletier y Ryan (1991), los métodos de reconocimiento que no solo hacen énfasis en los resultados, sino también en el proceso, los comportamientos, las grandes cualidades y las habilidades personales, llevan a contribuir a una mejora en la satisfacción y a una gran motivación laboral.

Para abordar la principal brecha identificada con respecto a la motivación y el reconocimiento dentro del equipo comercial, se recomienda implementar un sistema de reconocimiento interno que tenga en cuenta tanto los logros individuales como los colectivos. Este método tendría la ventaja de mejorar el compromiso, motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, impulsando un ambiente laboral sano, positivo y productivo.

Como aspectos positivos, se contempla la implementación de un sistema de reconocimientos y recompensas dentro del área comercial de ALVILLA S.A.S e incorporándose el trabajo en equipo y la comunicación asertiva como criterios fundamentales para los reconocimientos,

promoviendo así, una cultura organizacional de colaboración que puede tener un impacto directo en la calidad de los proyectos estimados, trabajos finalizados en general y en el movimiento interno de los equipos. La colaboración y comunicación efectiva y asertiva es fundamental para enfrentar desafíos comunes y poder llegar a cumplir los objetivos estratégicos De acuerdo con Mullins (2020). El enfoque integral tiene como objetivo reconocer un rango mucho mayor de comportamientos positivos, en el equipo comercial, fomentando así una dinámica más colaborativa y alineada con los valores de ALVILLA S.A.S

Como solución se tiene la implementación del incentivo y motivación “Colaborador del Mes” y reconocimientos por logros específicos en ALVILLA S.A.S, sin basarse únicamente en el cumplimiento de metas comerciales, sino también en el trabajo en equipo, actitud positiva, comunicación asertiva y pensamiento innovador. Reconocer los logros en actitudes y habilidades como la colaboración efectiva, la iniciativa de mejora en procesos o búsqueda de la satisfacción del cliente motiva a los empleados a ser sobresaliendo en diferentes tareas y fortalecer la cultura interna de la empresa.

Además de los incentivos y reconocimientos económicos por el cumplimiento de metas comerciales, se propone empezar a manejar beneficios que hagan parte del salario emocional, tales como bonos en distintos comercios, días libres y reconocimientos como placas dentro de la organización. Estos beneficios deben incluir la participación de otros miembros del equipo comercial, promoviendo el fortalecimiento de habilidades clave como la comunicación asertiva, mejora en las relaciones interpersonales, la innovación y el compromiso con la cultura organizacional.

9.2.1. Presupuesto

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el presupuesto estimado para la implementación de la solución propuesta “colaborador del mes”, en el cual se destacan los recursos necesarios y los costos a la ejecución.

Tabla 4

Presupuesto implementación sistema de reconocimiento y motivación

Ítem	Cantidad	Costo total (COP)
Placa o reconocimiento físico (mensual)	3	\$100.000
Bonos de consumo (restaurantes, café, tiendas)	6	\$300.000
Detalles simbólicos (tarjetas, felicitaciones impresas, kits pequeños)	3	\$30.000
Coffee break mensual de celebración	3	\$120.000
Día libre remunerado (costos operativos estimados)	1	\$200.000
Diseño y material gráfico del programa de conocimientos	1	\$50.000
Total estimado		\$800.000

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.2.2. Indicadores

Para la medición y control se proponen el siguiente indicador:

9.2.2.1. Tasa de reconocimientos otorgados

$$\text{Tasa de reconocimiento \%} = \frac{(\text{Reconocimientos entregados})}{\text{Reconocimientos programados}} \times 100$$

Este indicador se plantea con el fin de verificar que el programa de reconocimiento “colaborador del mes” se esté desarrollando de acuerdo con lo previsto, esto permite observar si los reconocimientos planeados se entregan de manera oportuna y constante a lo largo del tiempo.

9.2.3. Cronograma

Teniendo en cuenta que parte de la planeación de la solución abarca el cronograma, la Tabla 5 recoge las actividades previstas para la implementación del sistema de reconocimiento y motivación, organizado de manera secuencial por semanas. Como plan de trabajo, se proyectan las actividades de la siguiente manera:

Tabla 5

Cronograma implementación sistema de reconocimiento y motivación

Semana	Actividad
Semana 1	Diseño del programa de reconocimiento, criterios y metodología.
Semana 2	Elaboración de material gráfico, plantillas y formatos de nominación.
Semana 3	Socialización del programa con el equipo comercial.
Semana 4	Inicio del proceso de nominaciones internas.

Semana 5	Evaluación de nominaciones y selección del "Colaborador del Mes".
Semana 6	Ceremonia interna de reconocimiento y entrega de incentivos.
Semana 7	Evaluación inicial del impacto (encuesta de motivación y participación).
Semana 8	Ajustes al programa basados en resultados del piloto.

Nota. Esta tabla corresponde al cronograma proyectado

9.2.4. Objetivos de la propuesta

La presente propuesta relacionada a la motivación tiene como objetivo a corto plazo implementar un sistema de reconocimiento y motivación en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. que fomente el compromiso, el sentido de pertenencia y la participación activa del equipo comercial. A mediano plazo, se busca consolidar prácticas de reconocimiento que integren logros individuales, trabajo en equipo y comportamientos alineados con la cultura organizacional, fortaleciendo el clima laboral y la cohesión del área. A largo plazo, el objetivo es institucionalizar el sistema de reconocimiento y motivación como una herramienta permanente de gestión del talento humano, contribuyendo a la estabilidad del equipo y a la mejora sostenida del desempeño comercial.

9.2.5. Metas de la propuesta

- Conseguir una tasa de reconocimientos entregados igual o superior al 70 % durante el primer trimestre de ejecución.
- Conservar la tasa de reconocimientos otorgados igual o superior al 80 % al primer semestre, como muestra del fortalecimiento del sistema de reconocimiento y motivación.

9.3. Fortalecer la Retroalimentación

Con el propósito de tener mejoría en la comunicación interna, la gestión continua de procesos y la retroalimentación entre los superiores y los trabajadores, se recomendaría implementar sesiones de poco tiempo, pero estructuradas y concisas al final de cada semana, en las que los equipos puedan recibir comentarios constructivos, de crecimiento personal y laboral y dar su opinión sobre las actividades evaluadas. Este tipo de espacios no solo promueve el crecimiento profesional de los empleados, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y adaptación. La creación de espacios informales y de confianza donde los empleados se sientan valorados y escuchados contribuye a la cultura organizacional positiva y a recibir opiniones sin miedo a ser juzgados lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y productividad (Gallup, 2019).

El principal beneficio de Implementar “un café con tu líder” en ALVILLA S.A.S según Harter, Schmidt y Hayes (2002), es la comunicación abierta y la retroalimentación constante y constructiva ya que son ítems fundamentales para la comodidad de los empleados, su mejora en el rendimiento y el éxito organizacional. Estas reuniones donde prima más el ámbito personal que el laboral ofrecen un espacio que se sienta externo al trabajo, en el que los empleados pueden expresar sus inconformidades y recibir soluciones, lo que fortalece la relación entre líderes y trabajadores. Al recibir feedback constante y oportuno, los trabajadores se sienten más comprometidos y seguros en sus actividades, lo que mejora el desempeño y la satisfacción laboral. También, estas interacciones ayudan a ajustar de manera continua los procesos y tareas, optimizando de gran manera el rendimiento de los equipos. (Johnson & Lee, 2022).

La solución sería la implementación de la actividad “un café con tu líder” en ALVILLA S.A.S. esta, se propone abordando sesiones cortas al final de cada semana, donde los líderes proporcionen comentarios constructivos y escuchen las opiniones de los trabajadores. Estas reuniones, conocidas como "Café con tu líder", deben ser parte de la rutina semana a semana del jefe inmediato con su equipo. Es necesario que cada líder de equipo se reúna semanalmente mínimo por 15 minutos con cada uno de los integrantes de su equipo, donde compartirán una bebida caliente de su preferencia (Te, Café, Chocolate, entre otros), garantizando un entorno de confianza y confort. Al proporcionar un espacio dedicado para el feedback, se promueve un ciclo constante, una escucha activa y estrecho de mejora continua, gestionando los cambios de manera ágil de las tareas y procesos según las necesidades del equipo.

9.3.1. Presupuesto

En cuanto a la Tabla 6 se presenta el presupuesto que se tiene estimado para la implementación de la metodología “café con tu líder”, allí se detallan los principales recursos requeridos para fortalecer espacios de retroalimentación entre el liderazgo y el equipo comercial. Se proyecta el siguiente presupuesto para la ejecución de la solución.

Tabla 6

Presupuesto implementación metodología para fortalecer la retroalimentación

Ítem	Costo (COP)
Formación a líderes en “Técnicas de retroalimentación”	\$500.000
Insumos para reuniones (Café, té)	\$700.000

Materiales impresos (Guías, hojas)	\$220.000
Logística y espacios	\$-
Total estimado	\$1.420.000

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.3.2 Indicadores

Con el fin de evaluar el comportamiento de la implementación de la metodología “café con tu líder” se definieron indicadores sencillos que permitan observar cómo se desarrollan estos espacios de retroalimentación y cómo los perciben los colaboradores. Para la medición y control se proponen los siguientes indicadores:

9.3.2.1. Comunicación y retroalimentación

$$\text{Participación \%} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores que asistieron}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores planeados}} \times 100$$

Esta medición permite conocer el nivel de participación que tuvieron los colaboradores en los espacios programados “café con tu líder”, con este dato es posible identificar si los espacios de conversación están teniendo acogida y si están siendo aprovechados por el equipo y si la propuesta es accesible y pertinente para los colaboradores.

9.3.2.2. Relación líder-colaborador

$$\text{Relación positiva \%} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores satisfechos con su líder}}{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores encuestados}} \times 100$$

Este indicador lo que busca es recoger la percepción de los colaboradores respecto a la relación que mantienen con su líder inmediato, el propósito es identificar de una manera generalizada, si estos espacios de retroalimentación si contribuyen a fortalecer tanto la comunicación como la confianza dentro del equipo comercial.

9.3.3. Cronograma

Teniendo en cuenta que uno de los propósitos es organizar las acciones que se realizarán en la implementación de la metodología que está enfocada a fortalecer la retroalimentación, se establece un cronograma que permite ver de manera secuencial las actividades a desarrollarse, así como los tiempos estimados y las etapas de este proceso. En la Tabla 7 se muestra la planificación en el tiempo que se define para este fin. Como plan de trabajo, se proyectan las actividades de la siguiente manera:

Tabla 7

Cronograma metodología para fortalecer la retroalimentación

Semana	Actividad
	Diagnóstico inicial se definen los objetivos
Semana 1-2	específicos, lideres y dinámica del programa
Semana 3	Capacitación a lideres en técnicas de retroalimentación constructiva
Semana 4	Inicio del piloto: Primera sesión de “Café con tu líder”

Semana 5-8	Continuación del piloto, evaluación quincenal de resultados y ajustes iniciales
Semana 9	Revisión del piloto: Recopilar comentarios y ajustar la metodología según el equipo
Semana 10-11	Expansión del programa a todo el equipo, sesiones quincenales.
Semana 12-15	Sesiones quincenales continuas, monitoreo de impacto y retroalimentación constante
Semana 16-18	Evaluación final: Análisis de impacto y recopilación de sugerencias del equipo
Semana 19	Documentación de aprendizajes y planificación de fases futuras

Nota. Esta tabla corresponde al cronograma proyectado

9.4. Mejorar el Control de Calidad

9.4.1. Talleres de calidad

Los talleres de calidad se manejan dentro de las organizaciones como una actividad ampliamente reconocida y utilizada en la mejora de procesos empresariales, haciendo énfasis en el entrenamiento y capacitación del talento humano. En Colombia, se ha identificado que la falta concordancia de la cultura organizacional con los objetivos estratégicos y de calidad es uno de los principales obstáculos para implementar sistemas de gestión efectivos dentro de las empresas. Según diversas investigaciones se evidencia que solo un pequeño porcentaje de empresas con

certificaciones ISO 9001 logran integrar esta filosofía de manera interna, sobresaliendo la importancia de involucrar a los empleados en su desarrollo, implementación, manejo, control y comprensión mediante estrategias participativas, como talleres enfocados en mejorar habilidades como la resolución de problemas, análisis de riesgos y por supuesto la mejora continua (Londoño K, 2014).

Los talleres de calidad realizados de manera trimestral permitirán fortalecer el conocimiento y sensibilización del equipo comercial con los objetivos estratégicos y de calidad, fomentando una cultura de mejora continua basada en el análisis de riesgos. A través de la capacitación en resolución de problemas, estándares de calidad y satisfacción del cliente, los trabajadores podrán adquirir aptitudes prácticas para enfrentar desafíos diarios y tener una ideología constante de mejora de procesos. Además, estos talleres crearán un espacio para identificar problemas recurrentes que pasen en el diariamente dentro de la organización, logrando proponer soluciones colaborativas sobre problemas ya existentes.

La solución propuesta sería realizar y programar talleres trimestrales enfocados en la calidad para el equipo comercial, con enfoque en metodologías prácticas como casos reales, dinámicas grupales y debates participativos. Cada uno de los talleres incluirá objetivos, espacio libre de análisis de problemas específicos y la proposición de estrategias aplicables. Se establecerá un sistema de seguimiento para evaluar la efectividad de los talleres, mediante encuestas post-sesión y revisiones de avances en reuniones posteriores, asegurando que las acciones propuestas tanto por los colaboradores como por la persona encargada de realizar la capacitación se vean reflejados e implementados en mejoras notables en los procesos dentro del área comercial.

9.4.1.1. Presupuesto

Para el desarrollo de los Talleres de calidad se definió un presupuesto básico que contempla los recursos necesarios para apoyar las actividades formativas y facilitar la participación del equipo. En la Tabla 8 se presenta la estimación de los costos asociados a la implementación de esta solución.

Tabla 8

Presupuesto implementación Talleres de calidad

Ítem	Cantidad	Costo total (COP)
Materiales impresos		
(manuales, folletos, material gráfico)	2	\$80.000
Papel y cartulina (para dinámicas y ejercicios)	3	\$30.000
Marcadores, bolígrafos y otros materiales para dinámicas	3	\$15.000
Coffee break (quincenal)	6	\$240.000
Total estimado		\$365.000

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.4.1.2. Indicadores

Para la medición y control se proponen los siguientes indicadores:

9.4.1.2.1. Reducción de errores en procesos

$$\text{Reducción de errores en procesos \%: } \frac{(\text{Errores iniciales} - \text{Errores actuales})}{\text{Errores iniciales}} \times 100$$

Este indicador permite identificar si, a partir de los talleres, se presenta una disminución en los errores asociados a los procesos del área comercial, evidenciando una mayor comprensión y aplicación de los lineamientos trabajados.

9.4.1.2.2. Índice de satisfacción general

$$\text{Índice de satisfacción general \%: } \frac{(\text{Respuestas positivas})}{\text{Total de respuestas}} \times 100$$

Este indicador busca recoger la percepción de los colaboradores frente a los Talleres de calidad, considerando su utilidad y aporte al trabajo diario, como una forma de valorar la aceptación de la estrategia por parte del equipo.

9.4.1.3. Cronograma

Para organizar la ejecución de los Talleres de calidad y asegurar una implementación gradual, se definió un cronograma que permite distribuir las actividades en fases claras, combinando espacios de sensibilización, formación, seguimiento y evaluación. En la Tabla 9 se presenta la planificación propuesta para el desarrollo de esta solución.

Tabla 9

Cronograma implementación Talleres de calidad

Semana	Actividad
---------------	------------------

Semana 1-2	Sensibilización sobre objetivos y metodología del taller
Semana 3	Taller 1: Calidad y resolución de problemas
Semana 4	Seguimiento y revisión de avances (revisión de acciones)
Semana 5-6	Evaluación de resultados del taller y análisis de mejoras
Semana 7-8	Taller 2: Mejora continua y satisfacción del cliente
Semana 9	Seguimiento quincenal y ajuste de estrategias
Semana 10-12	Evaluación de resultados y cierre del taller
Semana 13	Evaluación de resultados y ajustes finales al sistema
Semana 14-16	Implementación de mejoras basadas en análisis del piloto
Semana 17	Documentación del sistema y planificación de fases futuras

Nota. Esta tabla corresponde al cronograma proyectado

9.4.1.4. Objetivos de la propuesta

La propuesta relacionada con talleres de calidad tiene como objetivo a corto plazo afianzar el entrenamiento y la sensibilización del equipo comercial de ALVILLA S.A.S. frente a los objetivos estratégicos y de calidad planteados siguiendo su Sistema de Gestión de Calidad, por medio de la ejecución de talleres prácticos con énfasis en resolución de problemas cotidianos y mejora continua. Como objetivo a mediano plazo, se busca reforzar el manejo de los conceptos discutidos en los talleres, disminuyendo errores en los procesos comerciales y fomentar un mayor énfasis a la calidad y a la satisfacción del cliente. Por último, el objetivo a largo plazo es incorporar los talleres de calidad como una actividad permanente de formación.

9.4.1.5. Metas de la propuesta

- Obtener una disminución de errores en el manejo de documentación y sus procesos igual o superior al 15% al primer semestre de ejecución de los talleres de calidad.
- Conseguir un índice de satisfacción en la empresa mínimo de 70 % en los cuestionarios realizados después de los talleres, al finalizar el primer ciclo de implementación.

9.4.2. Seguimiento metodología Kaizen

En un entorno empresarial con mucha competencia en el sector, las empresas enfrentan la necesidad constante de tener valores como adaptabilidad y gestión de cambios. La metodología Kaizen ha sido adoptada globalmente como un enfoque de mejora continua que impulsa la productividad y calidad de manera visual. Esta filosofía, originada en Japón, se centra en eliminar desgastes e ineficiencias y fomentar una cultura de transparencia y compromiso. En el área comercial, esto significa mejorar la atención al cliente, su satisfacción, la mejora de la efectividad de ventas y la buena gestión de inventarios, como se observa en casos de éxito realizados en sectores como manufactura y servicios. (Medina B, 2018).

La aplicación de Kaizen en el área comercial de ALVILLA S.A.S. puede traer diversas ventajas: aumento en la efectividad de los procesos de ventas, reducción de tiempos muertos entre actividades, errores en la gestión de cotizaciones, y mejora en la satisfacción del cliente. Además, promueve el trabajo en equipo y motiva al personal a participar activamente en la resolución de problemas, proponiendo soluciones con la tranquilidad de ser escuchados lo cual se traduce en un entorno laboral más dinámico, de confianza y orientado al logro de objetivos estratégicos.

Como solución se propone asegurar la efectividad en la aplicación de la metodología Kaizen dentro del área comercial de ALVILLA S.A.S., se propone implementar un sistema de control basado en indicadores clave de desempeño (KPI), tales como el tiempo de respuesta del comercial al cliente, el índice de satisfacción de acuerdo con las ventas realizadas y la tasa de efectividad de ventas. Este método será verificado mediante reuniones quincenales donde se revisarán los avances, se identificarán las brechas obtenidas en el camino y se propondrán acciones de mejora. Adicionalmente, se emplearán herramientas como distintos gráficos y checklists para verificar el compromiso y la correcta ejecución de las actividades propuestas, promoviendo y mejorando una cultura de mejora continua y responsabilidad entre los trabajadores del equipo comercial.

9.4.2.1. Presupuesto:

Con el fin de apoyar la ejecución de la metodología Kaizen en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., se estableció un presupuesto que contempla los recursos básicos necesarios para el desarrollo de actividades formativas, dinámicas de mejora y espacios de

acompañamiento. En la Tabla 10 se presenta el presupuesto proyectado para la implementación de esta solución.

Tabla 10

Presupuesto implementación metodología Kaizen

Ítem	Cantidad	Costo total (COP)
Materiales impresos		
(manuales, folletos, material gráfico)	2	\$80.000
Papel y cartulina (para dinámicas y ejercicios)	3	\$30.000
Marcadores, bolígrafos y otros materiales para dinámicas	3	\$15.000
Coffee break (quincenal)	6	\$240.000
Total estimado		\$365.000

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.4.2.2. Indicadores

Para la medición y control se proponen los siguientes indicadores:

9.1.2.2. Tasa de implementación de mejoras

$$\text{Índice de cumplimiento de metas Kaizen \%} = \frac{(\text{Metas alcanzadas})}{\text{Metas establecidas}} \times 100$$

Este indicador permite ver de que manera las metas definidas dentro de la metodología Kaizen se están alcanzando, con esto se facilita el seguimiento del avance general de la estrategia y el nivel de alineación del equipo con los objetivos planteados.

9.1.2.3 Tasa de implementación de mejoras

$$\text{Tasa de implementación de mejoras \%: } \frac{(\text{Mejoras implementadas})}{\text{Mejoras planeadas}} \times 100$$

Este indicador busca medir la capacidad del equipo para llevar a la práctica las mejoras identificadas durante el proceso Kaizen, evidenciando el nivel de compromiso con la ejecución y la consolidación de una cultura orientada a la mejora continua.

9.4.2.3. Cronograma

Con el propósito de organizar la aplicación de la metodología Kaizen y asegurar un seguimiento que sea ordenado sobre los avances, se definió un cronograma que contempla espacios periódicos de revisión, ajuste y evaluación de resultados. En la Tabla 11 se presenta la programación de las actividades previstas para el desarrollo de esta solución.

Tabla 11

Cronograma implementación metodología Kaizen

Semana	Actividad
Semana 1-2	Revisión inicial de los indicadores Kaizen y objetivos establecidos
Semana 3	Revisión de resultados de la implementación de Kaizen hasta el momento

Semana 4	Reunión quincenal de seguimiento: análisis de avances en eficiencia y resolución de problemas
Semana 5-6	Ajustes a los procesos basados en resultados y retroalimentación de los equipos
Semana 7-8	Reunión quincenal de seguimiento: Evaluación de la satisfacción del cliente y mejora continua
Semana 9	Revisión de la tasa de conversión y resolución de quejas. Ajustes según resultados
Semana 10-12	Reunión quincenal de seguimiento: Revisión de indicadores y tiempos de respuesta.
Semana 13	Análisis de la implementación de soluciones Kaizen y satisfacción del cliente
Semana 14-16	Reunión quincenal de seguimiento: Revisión de todos los indicadores y ajustes de procesos.

Semana 17

Documentación del sistema y planificación
de fases futuras

Nota. Esta tabla corresponde al cronograma proyectado

9.4.2.3. Objetivos de la propuesta

La propuesta de metodología Kaizen tiene como objetivo a corto plazo mejorar el seguimiento y control de la aplicación en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., por medio del planteamiento y seguimiento de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de metas y el planteamiento de mejoras. A mediano plazo, se busca como objetivo fortalecer el uso sistemático de la metodología Kaizen como una técnica de mejora continua que permita la identificación de cuellos de botella y los reprocesos. A largo plazo, el objetivo es formalizar el seguimiento Kaizen como parte del modelo de gestión de la dirección comercial.

9.4.2.4. Metas de la propuesta

- Obtener un índice de cumplimiento de metas Kaizen igual o superior al 80 % al primer semestre de seguimiento.
- Conseguir una tasa de ejecución de mejoras mínimo del 80 % al primer semestre de aplicación de la metodología Kaizen.

9.4.3. Capacitación y desarrollo profesional

La capacitación constante del talento humano dentro de una organización es un factor importante en el incremento y mejora de la productividad dentro de las empresas. A través de la formación continua, los trabajadores logran adquirir nuevas habilidades y expandir los

conocimientos que mejoran su desempeño, crecimiento personal, laboral y contribuyen al logro de metas. Varios estudios han demostrado que las empresas que se interesan en el crecimiento y entrenamiento de sus trabajadores logran optimiza, conocer y entender sus recursos, evitar ineficiencias, generar productos de mayor calidad y alcanzar mejores niveles de competitividad en el mercado. (Obando M, 2020)

Implementar un programa de capacitación y llevarlo a cabo en ALVILLA S.A.S. ofrecería diversos beneficios, así como el aumento en la productividad del área comercial, la mejora en las habilidades de ventas, atención al cliente y la motivación de los empleados al recibir un diploma o constancia que los certifique y reconozca su esfuerzo, desarrollando su crecimiento laboral.

La solución en este enfoque para la empresa ALVILLA S.A.S. consiste en suscribirse a una plataforma de capacitación online, como Coursera o LinkedIn Learning, la cual tenga enfoque en cursos para mejorar habilidades del área comercial y de ventas. Cada colaborador por obligación deberá completar al menos un curso en el trimestre, obteniendo una certificación como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación. Asegurando una mejora continua en las competencias del equipo comercial, optimizando la productividad, la motivación y fomentando una cultura de desarrollo y aprendizaje constante dentro de ALVILLA S.A.S.

9.4.3.1. Presupuesto

Se proyecta el siguiente presupuesto para la ejecución de la solución “Capacitación y desarrollo profesional”, el cual se puede observar en la Tabla 12.

Tabla 12*Presupuesto proyectado para capacitación y desarrollo profesional*

Ítem	Costo (COP)
Suscripción a plataforma de capacitación (por usuario)	\$150.000
Material de apoyo (guías, recursos internos)	\$50.000
Reconocimientos (Certificados y premios simbólicos)	\$200.000
Total estimado	\$400.000

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.4.3.2 Indicadores

Para la medición y control se proponen los siguientes indicadores:

9.4.3.2.1. Adherencia

$$\text{Cursos completados \%} = \frac{(\text{N}^{\circ} \text{ cursos completados})}{\text{Total de cursos inscritos}} \times 100$$

Este indicador permite identificar el grado de compromiso de los colaboradores con los procesos de formación, a partir del porcentaje de cursos efectivamente completados frente a los cursos en los que se inscribieron.

9.4.3.2.2. Tasa de proyectos finalizados en la primera entrega

$$\text{Primer entrega \%: } \frac{(\text{N}^{\circ} \text{ proyectos aprobados sin cambios})}{\text{Total de proyectos entregados}} \times 100$$

Este indicador busca reflejar el impacto de la capacitación en la calidad del trabajo desarrollado, midiendo el porcentaje de proyectos que son aprobados en su primera entrega, sin requerir ajustes o reprocesos.

9.4.3.3. Cronograma

Como plan de trabajo, en la Tabla 13 se proyectan las actividades de la siguiente manera:

Tabla 13

Cronograma implementación capacitación y desarrollo profesional

Semana	Actividad
Semana 1	Diagnóstico inicial: identificación de brechas de habilidades
Semana 2	Selección de plataforma de capacitación (Coursera/Linkedin learning, Platzi)
Semana 3	Diseño del plan de formación: elección de cursos por rol y área
Semana 4	Inscripción de colaboradores en la plataforma y capacitación inicial
Semana 7-8	Inicio de cursos: módulos introductorios
Semana 9-10	Seguimiento al avance del contenido por los colaboradores

Semana 11-12	Finalización del primer curso: evaluación de conocimientos
Semana 13	Entrega de certificaciones, reconocimiento interno
Semana 14	Análisis del impacto del primer curso: encuestas y métricas
Semana 15-16	Inscripción al segundo curso: contenidos avanzados o especializados
Semana 17	Inicio de módulos del segundo curso
Semana 18-19	Avance del segundo curso: reforzamiento de habilidades clave
Semana 20	Evaluación final del programa: informes de desempeño y aprendizajes
Semana 21	Presentación de resultados y plan a largo plazo para capacitación

Nota. Esta tabla corresponde al presupuesto proyectado

9.4.3.4. Objetivos de la propuesta

La relacionada con el desarrollo profesional tiene como objetivo a corto plazo ejecutar un plan organizado de capacitación en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., enfocado en afianzar las competencias comerciales del equipo por medio de plataformas de educación en línea. A mediano plazo como objetivo, se busca mantener la participación de los colaboradores

en las formaciones, garantizando la práctica de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus actividades. El objetivo a largo plazo es consolidar la capacitación continua como una actividad permanente de mejora en habilidades del talento humano.

9.4.3.5. Metas de la propuesta

- Lograr un porcentaje de cursos completados mínimo del 90 % de los asignados al terminar el primer trimestre.
- Conservar un porcentaje igual o superior al 85% de cursos completados en los ciclos posteriores

10. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, presentaremos las conclusiones derivadas de la consultoría académica realizada en la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., así como las recomendaciones generadas a partir de los hallazgos obtenidos y del análisis desarrollado durante la consultoría.

Conclusiones

La ejecución del presente trabajo permitió elaborar un plan de mejora del sistema de gestión y control de la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S., mostrando que la productividad laboral puede mejorarse de manera sostenible mediante la incorporación de herramientas de seguimiento, control y desarrollo del talento humano. La propuesta evidencia se puede optimizar la gestión del área comercial sin necesidad de realizar transformaciones que generen resistencia, combinando el desempeño del equipo con los pilares de la calidad que son la mejora continua y la satisfacción.

El diagnóstico empresarial realizado permitió conocer que la Dirección Comercial de ALVILLA S.A.S. cuenta con un equipo dedicado y con sentido de pertenencia hacia la organización; sin embargo, se expusieron brechas vinculadas con la falta de indicadores, herramientas estructuradas de seguimiento y jornadas provechosas de retroalimentación. Estos ítems restringen la visión de los resultados y pueden perjudicar la eficiencia de los procesos, corroborando la necesidad de mejorar la gestión de la productividad laboral a partir de un diagnóstico integral.

Teniendo en cuenta los resultados de las brechas identificadas, se concluye que el manejo de herramientas como lo son los tableros Kanban, los talleres de calidad, la metodología Kaizen

y los indicadores de seguimiento constituye una respuesta congruente y alineada para mejorar el orden y la toma de decisiones en la Dirección Comercial basada en datos reales. Estos mecanismos mejoran la organización del equipo comercial, ayudan a obtener la mejora continua y generan un pensamiento basado en resultados.

La estrategia planteada durante el diagnóstico une de manera integral el uso de tableros Kanban para tener control del desempeño, genera jornadas de retroalimentación “Café con tu líder”, programas de educación continua, métodos de reconocimiento y ejercicios para mejorar la sensibilización y capacitación de la gestión de calidad. Con lo anterior, se concluye que esta estrategia ofrece a ALVILLA S.A.S. un enfoque innovador y realista con las tendencias para fortalecer la productividad de la Dirección Comercial, al buscar un equilibrio relacionado con el control de procesos de talento humano, permitiendo así, obtener datos y resultados en vista a los objetivos estratégicos de la empresa

Recomendaciones

Implementar y mantener en el tiempo un sistema de indicadores y tableros visuales que les permita medir, comunicar el desempeño y el avance de una manera clara, transparente y continua. Esto dará dirección al equipo en general, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Establecer espacios periódicos de retroalimentación que fortalezcan la comunicación interna y el acompañamiento, tanto entre líderes como entre colaboradores. La escucha activa y la claridad en las metas son pilares fundamentales para mantener la motivación y la mejorar de los resultados.

Estructurar un sistema de reconocimiento alineado con los valores de ALVILLA S.A.S., que destaque tanto los logros como los comportamientos que promuevan el fortalecimiento de la cultura organizacional. Resaltando que el reconocimiento oportuno impulsa el compromiso y refuerza la identidad de los equipos de trabajo.

Impulsar un programa de formación continua que responda a las necesidades del área comercial, permitiendo que cada uno de sus colaboradores fortalezca tanto sus competencias técnicas como sus habilidades personales y de servicio al cliente. En donde se considere el ofrecimiento de cursos de formación, el acompañamiento en el crecimiento profesional, de manera que su labor comercial se ejerza con una mayor seguridad y proyección, elevando de esta manera el nivel de la gestión y el valor que la empresa entrega a sus colaboradores y clientes.

11. Referencias

- Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.
- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. Educational and Psychological Measurement
<https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Akao, Y. (1991). Hoshin kanri: Policy deployment for successful TQM. Productivity Press.
- Alvear-Pájaro, R. (2022). Importancia de los consultorios empresariales en Instituciones de Educación Superior. Revista Profundidad
<https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3826/4427?>
- ALVILLA S.A.S. (2024). Fabricante de empaques para diferentes productos. <https://alvilla.com>
- Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press.
- Andigraf – Asociación Colombiana de la Industria de la Comunicación Gráfica. (2024). Informe de Gestión 2024. https://www.andigraf.com.co/admin/wp-content/uploads/2025/02/Informe-de-gestion-ANDIGRAF-2024-20EFB_compressed.pdf
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
<https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n7/mode/2up>
- Anttila, J., & Jussila, K. (2020). ISO 9001:2015 – A questionable reform. Total Quality Management & Business Excellence
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

Banco de la República. (2025). Informe de política monetaria – Octubre 2025.

<https://banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/octubre-2025>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*

<https://www.jstor.org/stable/258637>

Barrera Bermúdez, J. H., Arango Tovar, A. D., & Porras Gómez, K. E. (2021). Bienestar laboral y su efecto en la productividad de los colaboradores...

<https://repositorio.unitec.edu.co/items/3a362ece-fde6-4115-b5e6-056fb4b1a0a2?utm=>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods* (6th ed.). Oxford University Press

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press

https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>

- David, F. R., & David, F. R. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson Education.
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- Denning, S. (2018). The age of agile. Strategy & Leadership
<https://www.emerald.com/sl/article-abstract/45/1/3/357012/The-age-of-Agile?redirectedFrom=fulltext>
- Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136356223_A23840485/preview-9781136356223_A23840485.pdf
- EFQM Model 2020. EFQM. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Eurofound. (2022). Working conditions and sustainable work: An analysis of workforce trends. Publications Office of the European Union.
- Feigenbaum, A. V. (1991). Total quality control (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Fonseca, L. M. (2020). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. International Journal for Quality Research
- Fontalvo-Herrera, T. J., De la Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. Dimensión Empresarial. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233008>
- Forest Stewardship Council. (2022). Global Market Survey Report. <https://fsc.org/en>

- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2022). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality management for organizational excellence* (9th ed.). Pearson Education.
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.
- Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.
<https://archive.org/details/businessprocessi0000harr/page/n9/mode/2up>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill. PDF libre:
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- HP Inc. (2021). *Sustainable Impact Report 2021*.
https://digitalprinting.hp.com/content/dam/sites/possibility-city/large-format-printers/why-hp/HPs_2021_sustainable_impact_report.pdf
- ILO (2019) International Labour Organization. (2019). *Working conditions and productivity report*. ILO Publishing.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

Imai, M. (2019). Gemba Kaizen: A commonsense, low-cost approach to management (2nd ed.) [E-book]. McGraw-Hill.

https://books.google.com.co/books?id=9PezUj9T9foC&redir_esc=y

Informe ANDI 2024. <https://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20ANDI%202024.pdf>

Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice-Hall.

ISO. (2015a). ISO 9000:2015 – Quality management systems — Fundamentals and vocabulary.

International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/45481.html>

ISO. (2015b). ISO 9001:2015 – Quality management systems — Requirements. International

Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring strategy (11th ed.). Pearson Education.

Juran, J. M. (1992). Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. Harvard Business Review

Liker, J. K. (2021). The Toyota way (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

Ministerio del Trabajo. (2021). Informe anual de ausentismo laboral y factores psicosociales.

Dirección de Riesgos Laborales.

Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.

<https://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>

Montgomery, D. C. (2019). Introduction to statistical quality control (8th ed.). Wiley.

- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice Hall.
- Netland, T. H. (2016). Managing continuous improvement programs through networks and partnerships. *International Journal of Operations & Production Management*
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Wiley.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315815725/total-quality-management-operational-excellence-john-oakland>
- OECD. (2024). Promoting green and digital innovation: The role of upskilling and reskilling in higher education. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/promoting-green-and-digital-innovation_feb029df-en.html
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Labour Market Profile – Colombia 2020/2021*. Danish Trade Union Development Agency. <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2020/10/LMP-Colombia-2020-final.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Mental health at work: Policy brief*. WHO Press.
<https://www.who.int/>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.

Penfield, R. D., & Giacobbi, P. R. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327841mpee0804_3?

Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach. *Industrial and Organizational Psychology*. [https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-](https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41)

[change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41](https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41)

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.

Free Press. <https://archive.org/details/competitivestrat00port>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press. <https://archive.org/details/competitiveadvan00port>

ProColombia. (2023). *Exporte envases y empaques desde Colombia*.

<https://procolombia.co/colombiade/exportador/articulos/exporte-envases-y-empaques-desde-colombia>

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S., & Moyer, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8

Industrial and Organizational Psychology, 8

[https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-](https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41)

[change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41](https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2013). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). *The science of training and development in organizations: What matters in practice*. *Psychological Science in the Public Interest*
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100612436661>
- Salesforce. (2025). 9 Sales KPIs every sales team should be tracking.
<https://www.salesforce.com/sales/performance-management/sales-kpis/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. Scrum.org.
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.).

SimpleKPI. (2025, May 9). KPI dashboards: A comprehensive guide to effective tracking.

<https://www.simplekpi.com/Blog/KPI-Dashboards-a-comprehensive-guide>

Slack, N. (2010). Operations management (6th ed.). Pearson.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2021). Operations and process management: Principles and practice for strategic impact (6th ed.). Pearson.

Smithers Pira. (2023). The Future of Global Packaging to 2028 [Market report].

<https://www.smithers.com/services/market-reports/packaging/the-future-of-global-packaging-to-2028>

Smurfit Kappa. (2021). Case study: Implementing business intelligence dashboards at Smurfit

Kappa. biGENIUS. <https://www.bigenius-x.com/case-studies/smurfit-kappa>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. Wiley.

Taguchi, G. (1993). Taguchi on robust technology development: Bringing quality engineering upstream. ASME Press.

Talib, F., Siddiqui, J., & Khan, Z. (2021). Performance measurement framework for quality management systems. Journal of Quality in Maintenance Engineering

Tessier, S., & Otley, D. (2020). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. Management Accounting Research

Tolfo, C., Wazlawick, R., & Ferreira, M. (2011). Agile methods and organizational culture. Journal of Software Maintenance and Evolution,

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smr.496>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*,

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200?via%3Dihub>

WestRock. (2024, August 22). Unpacking WestRock's digital transformation. o9 Solutions.

<https://o9solutions.com/articles/unpacking-westrocks-digital-transformation/>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

Zambrano-Valdivieso, O., & Almeida-Salinas, O. (2018). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 82-102.

<https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3033>

