



**ACREDITACIÓN
INSTITUCIONAL EN
ALTA CALIDAD**
Resolución 008607 de mayo 16 de 2022

PLAN DE MEJORAMIENTO

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE *E-COMMERCE* DE LA EMPRESA DISANDINA S.A.S

Autor

Jorge Luis Palacio Colmenares

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesores

Isis Miosotis Álvarez Flórez

Martin Alonso Mora Rendon

Universidad Autónoma Latinoamericana

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de mi trabajo de grado. En primer lugar, quiero agradecerles a mis tutores por su orientación, paciencia y dedicación durante todo el proceso. Sus conocimientos y experiencia fueron fundamentales para que pudiera llevar a cabo este proyecto de manera exitosa.

También quiero agradecerle a la organización Disandina S.A.S, por permitirme desarrollar mi trabajo de grado en la empresa y demostrar mis capacidades académicas y poder contribuir con cambios positivos a mi área de trabajo.

De igual manera, agradezco a mis compañeros y amigos por su apoyo y motivación en todo momento, así como a mi familia por su comprensión y confianza.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Autónoma Latinoamericana por brindarme la oportunidad de llevar a cabo este proyecto y por fomentar el desarrollo de mis habilidades y conocimientos en la carrera que escogí. Este trabajo de grado representa para mí un logro muy importante en mi formación académica y profesional, y no hubiera sido posible sin el apoyo de todas estas personas que menciono.

Resumen

El presente trabajo de grado centra su atención en proponer un plan de mejoramiento enfocado en un manual de procesos y procedimientos con su respectivo plan de acción para la implementación de este al área de *e-commerce* de la organización Disandina S.A.S, organización dedicada a la importación, comercialización y distribución de artículos deportivos pertenecientes al ciclismo. El manual de procesos y procedimientos propone un paso a paso de cómo realizar las tareas y actividades asociadas al proceso de comercialización a través de *e-commerce* de la organización, para su desarrollo se tienen en cuenta conceptos claves establecidos por el ciclo Deming (planificar, hacer, verificar y actuar), teniendo en cuenta la estandarización de los procesos y la gestión de calidad basada en la normatividad ISO. Como instrumento de recolección de datos se aplica una entrevista semiestructurada al líder del área, presentando un diagnóstico inicial de los procesos que se llevan al acabo en el área y como principal resultado se presenta una caracterización del estado actual de la organización y como este afecta en la gestión del área de *e-commerce*.

Palabras clave: *manual, procesos y procedimientos, estandarización, e-commerce*

Abstract

This degree work focuses its attention on proposing an improvement plan focused on a manual of processes and procedures with its respective action plan for the implementation of this to the *e-commerce* area of the organization Disandina S.A.S., an organization dedicated to the import, marketing and distribution of sporting goods belonging to cycling. The manual of processes and procedures proposes a step-by-step of how to perform the tasks and activities associated with the marketing process through *e-commerce* of the organization, for its development key concepts established by the Deming cycle (plan, do, check and act) are taken into account, taking into account the standardization of processes and quality management based on ISO standards. As an instrument of data collection, a semi-structured interview is applied to the leader of the area, presenting an initial diagnosis of the processes that are carried out in the area and as a main result, a current state of the organization and how it affects the management of the *e-commerce* area is presented.

Keywords: *manual, processes and procedures, standardization, e-commerce.*

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	3
Glosario de Términos	6
Introducción	1
Formulación	2
Planteamiento del problema	2
Justificación	4
Objetivos	5
General	5
Específicos	5
Alcance	5
Marco de Referencia.....	6
Referente teórico	6
Referente Legal	8
Metodología.....	10
Enfoque del plan de mejora	10
Consideraciones éticas	11
Plan de Mejora	12
Manual de procesos y procedimientos	19
Objetivo.....	19
Responsable	19
Procedimientos.....	19
Plan de Acción para la Implementación	23
Recomendaciones.....	24
Conclusiones	25
Referencias Bibliográficas	26
Anexos	28

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de proceso de comercialización a través del e-commerce de Disandina S.A.S16

Tabla 2: Plan de acción para la implementación del manual de procesos y procedimientos al área de e-commerce de Disandina S.A.S23

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama área comercial Disandina S.A.S.....13

Figura 2: Flujograma proceso de comercialización a través del e-commerce de Disandina S.A.S18

Glosario de Términos

- **B2B:** siglas en inglés de "*business to business*", que se refiere a las transacciones comerciales que se realizan entre empresas.
- **B2C:** siglas en inglés de "*business to consumer*", que se refiere a las transacciones comerciales que se realizan entre una empresa y un consumidor final.
- **Cloud:** término que hace referencia a la tecnología de almacenamiento y procesamiento de datos en servidores remotos a través de internet.
- **Crossdocking:** proceso logístico en el que los productos se reciben en un centro de distribución y se envían inmediatamente a los clientes finales o a los minoristas sin ser almacenados por mucho tiempo.
- **E-commerce:** término que hace referencia a la compra y venta de productos y servicios a través de internet.
- **ERP:** siglas en inglés de "*enterprise resource planning*", que se refiere a un sistema de gestión empresarial que integra diferentes procesos y áreas de una empresa, como finanzas, ventas, compras y producción.
- **Marketplace:** plataforma digital que permite la venta de productos y servicios por parte de diferentes vendedores o proveedores a través de una misma plataforma.
- **Vtex:** plataforma de comercio electrónico que ofrece soluciones integrales para la gestión de ventas, compras y finanzas en línea.
- **API:** Las siglas API significan "Interfaz de Programación de Aplicaciones". Es un conjunto de reglas y protocolos que permiten a distintas aplicaciones comunicarse entre sí y compartir información y funcionalidades.
- **Picking:** El *picking* se refiere al proceso de recogida de productos en un almacén o centro de distribución para su envío a los clientes.
- **Packing:** El *packing* o embalaje se refiere al proceso de empaquetar los productos seleccionados en el *picking* para su envío a los clientes.
- **SKU:** Las siglas SKU significan "Unidad de Mantenimiento de Existencias". Es un código alfanumérico único que se utiliza para identificar y rastrear un producto en un sistema de inventario. Cada producto tiene su propio SKU, que puede incluir información como el color, talla, entre otras.

Introducción

En la era digital actual, el *e-commerce* es una parte crucial para el éxito de organizaciones como Disandina S.A.S. Con la creciente demanda de los consumidores por realizar compras en línea, es fundamental que las organizaciones se centren en mejorar su presencia y estrategias en el mercado digital. Un plan de mejora orientado a la implementación de un manual de procesos y procedimientos al área de *e-commerce* puede ayudar a una organización a establecer un paso a paso para la ejecución de las actividades, mejorando la experiencia del cliente e incluso competir en el mercado en línea. Este plan de mejora aborda un área clave de la empresa como lo es el *e-commerce*, optimizando el tiempo en la ejecución de las actividades, la logística y la atención al cliente. En este contexto, implementar un plan de mejora en el área de *e-commerce* de la organización resulta como una estrategia clave para el éxito a largo plazo.

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se tiene como punto de partida la aplicación del diagnóstico organizacional para obtener información de la organización haciendo énfasis en el área de *e-commerce* de Disandina S.A.S, para identificar el estado actual del área y así poder caracterizar los procesos que se llevan a cabo y posteriormente poder diseñar la propuesta de implementación del plan de mejora orientado a un manual de procesos y procedimientos. Para obtener dicho diagnóstico se utiliza como herramienta de recolección de datos la implementación de una entrevista semiestructura junto a la investigación documental y la observación participante.

Asimismo, el presente trabajo de grado en su estructura presenta tres capítulos, el primero corresponde a la formulación, donde se presenta la caracterización de la organización y problemática, además de tener en cuenta un referente teórico y legal que ayudan a la comprensión del ejercicio y a conocer el contexto. En el segundo capítulo se presenta el plan de mejora, donde se encuentra la caracterización del proceso de comercialización a través de *e-commerce*, además se presenta la propuesta del manual de procesos y procedimientos, con el paso a paso para desarrollar las actividades identificando los responsables para su ejecución.; en el tercer capítulo se presenta el plan de acción para la implementación de dicho manual, en este último capítulo se encuentran listadas las actividades a realizar para la implementación del manual,

Formulación

Planteamiento del problema

Distribuidora Andina de Artículos Deportivos S.A.S (Disandina S.A.S), es una empresa creada en 1992 con la finalidad de importar, distribuir y comercializar productos deportivos de marcas internacionales (*Giant, Maxxis, Oakley, Quiksilver, Roxy*, entre otras). La empresa cuenta con la representación exclusiva para Colombia de marcas de gran trayectoria en el mercado internacional, la actividad principal de la organización es comercializar productos líderes en innovación, rendimiento y estilo, a través de los cuales buscan inspirar a los deportistas y apasionados por el deporte en su desempeño y estilo de vida.

La organización cuenta con presencia a nivel nacional, con sede principal en Sabaneta, Antioquia y una sede auxiliar ubicada en Rionegro, Antioquia. Disandina S.A.S apuesta a ser líder en el sector deportivo para el año 2025, ofreciendo bicicletas de pedaleo asistido (bicicletas eléctricas) de alta gama y posicionar sus marcas en el top 5 en Colombia a través de una red de tiendas propias, franquicias y distribución, con el propósito de posicionarse como la empresa del sector comercial con mejor reputación en servicio, logística, sostenibilidad ambiental y prácticas laborales.

Para dar cumplimiento con su objeto misional la organización se encuentra constituida bajo una estructura organizacional funcional, esta consiste en la división del trabajo a modo de establecer la especialización de manera que cada trabajador se centre en determinadas funciones, agrupando las distintas actividades o funciones que deben realizarse dentro de la empresa (Riquelme, 2017). Siendo esta la estructura adecuada para Disandina S.A.S, permitiendo dar claridad de roles y responsabilidades, ya que cada departamento o unidad se encarga de una función específica.

Es necesario resaltar la importancia del área de *e-commerce* dentro de las organizaciones, de acuerdo con Robayo (2020), el *e-commerce* describe el proceso de compra, venta, transferencia, servicio o intercambio de productos y servicios o información mediante una red de computadores, incluyendo internet, siendo el área encargada de gestionar y optimizar las ventas a través de los portales *web* de la empresa, además de gestionar y optimizar la presencia de la compañía en el entorno digital, con el objetivo de ofrecer a los clientes una experiencia de compra satisfactoria y aumentar las ventas.

En Disandina S.A.S el *e-commerce* incluye la gestión de los portales *web* de la empresa (www.tiendadoppler.com.co y www.tiendabici.com.co), el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, gestión de inventarios, logística de envío y devoluciones, la atención al cliente, el marketing digital y el análisis de datos. De acuerdo con lo anterior, el área de *e-commerce* debe trabajar en colaboración con otras áreas de la empresa, como marketing, contabilidad y logística, para garantizar una estrategia coherente y efectiva. En definitiva, el área

de *e-commerce* es clave para el éxito de cualquier empresa que quiera competir en el mercado actual.

Inicialmente, la empresa se enfocaba en comercializar productos principalmente en tiendas propias y a través de la distribución, con el paso del tiempo, avances tecnológicos y el constante crecimiento de la competencia en el sector, llevo a la empresa a iniciar una nueva línea de negocios con la implementación de un canal de *e-commerce* para competir en el mercado. Durante el año 2020 debido a la pandemia y al confinamiento obligatorio de las personas cambiaron los hábitos de consumo, favoreciendo a los canales de ventas electrónicos, donde para muchas organizaciones y, en particular para Disandina resultó ser un escenario positivo para el desarrollo de ventas por *e-commerce*, esta línea de negocio comenzó a crecer de manera significativa, lo que obligo a la organización a fortalecer este canal para lograr estar a la altura del mercado y así poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

Este cambio en los canales de distribución y ventas, evidencio la necesidad de contar con un manual de procesos y procedimientos en el área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S, de manera que permita la designación clara de las tareas y responsabilidades que tiene cada miembro del equipo de trabajo, facilitando realizar un seguimiento adecuado y secuencial a las actividades asignadas, acompañando a lo anterior a lograr una adecuada estandarización de los procesos.

Justificación

La implementación de un manual de procesos y procedimientos permite establecer una clara asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, garantizando una optimización del tiempo y evitando la multiplicidad de tareas. Así mismo, un manual puede servir como una herramienta de entrenamiento para nuevos empleados, lo que puede ayudar a acelerar su proceso de aprendizaje y mejorar su capacidad para realizar tareas de manera efectiva. De igual manera, es importante que dentro del área de *e-commerce* de la empresa, esta cuente con actividades y funciones a realizar que se encuentren definidas de forma correcta para poder lograr que los procesos se realicen de manera satisfactoria cumpliendo los tiempos asignados, por lo tanto, esto permite a la empresa obtener mejoras en el funcionamiento del área obteniendo una mayor competitividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el contexto de la gestión empresarial moderna, es fundamental que empresas como Disandina S.A.S desarrollen y mantengan manuales de procesos y procedimientos actualizados y diseñados de manera correcta para cada una de sus áreas funcionales. En particular, en el área de *e-commerce*, contar con un manual de este tipo es esencial para garantizar la eficiencia y consistencia en la operación de ventas en línea. Al establecer y seguir un manual de procesos y procedimientos adecuados, las empresas pueden minimizar errores, mejorar la calidad del servicio al cliente, reducir tiempos de respuesta y aumentar la productividad en general. Además, un manual de este tipo también puede ser utilizado como un insumo para el sistema de control interno, obteniendo información detallada y sistemática sobre las instrucciones.

Objetivos

General

Proponer un manual de procesos y procedimientos para el área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S.

Específicos

- Identificar el estado actual del área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S.
- Caracterizar los procesos que se llevan a cabo en el área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S.
- Diseñar el plan de acción para la implementación del manual de procesos y procedimientos al área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S.

Alcance

Presentar un documento que contenga la propuesta de un manual de procesos y procedimientos al área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S, con su respectivo plan de acción para la implementación de este.

Marco de Referencia

El presente marco de referencia se lleva a cabo a partir de un referente teórico, teniendo en cuenta temáticas de gestión por procesos, así como la estandarización de normas ISO y estructura organizacional, acompañado de un referente legal y normativo según lo establecido por el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones (MinTIC) para el funcionamiento del *e-commerce* en Colombia.

Referente teórico

Los procesos organizacionales, son definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos, además la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Ruiz et al, 2014)

De acuerdo con lo anterior, diferentes autores afirman que para tener buenas prácticas de gestión es importante dentro de la organización contar con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que se puede entender como la mejora continua que reflejada en la atención centrada en el cliente, ya que una empresa siempre está en constante búsqueda de nuevas soluciones para responder a las necesidades tanto del contexto como de los clientes, de esta manera se activan la creatividad, la adaptación y la introducción constante de nuevos productos y procesos, promoviendo que las organizaciones encuentren nuevos mercados, se integren a ellos y tengan nuevos clientes (Reyes et al, 2022).

Para garantizar un marco a la gestión de procesos y la gestión de calidad, se presenta la Organización Internacional de Estandarización (ISO) que es una organización sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental fundada el 23 de febrero de 1947, durante este tiempo ha desarrollado una familia de normas encaminadas a estandarizar diferentes temas. Dentro de estas normas, la serie ISO 9000 se ha encargado de establecer estándares de gestión de la calidad especificando los elementos necesarios para su implementación y como deben funcionar el conjunto de estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce una Organización. (Revista Panorama Contable Contaduría Pública Universidad EAFIT)

De acuerdo con Carrera et al (2018), la familia de normas ISO es un conjunto de estándares que nacen para ser aplicadas en el desarrollo de la gestión de la calidad de los procesos de una organización. Durante las décadas pasadas, organizaciones de todo el mundo se han preocupado por satisfacer de manera eficaz las necesidades de sus clientes, pero en general no contaban con una teoría sobre la calidad de sus procesos que fuese aceptada a nivel internacional y que les

indicara exactamente que podían alcanzar y mantener la calidad de sus producto y servicios, a la par, la globalización y el comercio entre naciones tenía la necesidad de contar con estándares universales de calidad.

La norma ISO 9001 es una de las más reconocidas a nivel internacional. A través de este estándar de carácter voluntario se establecen los requisitos mínimos que las organizaciones deben cumplir para garantizar la calidad de sus servicios y productos. Sin embargo, estos requisitos han ido cambiando y adaptándose a lo largo de estos años. La versión 2015 de la norma, profundiza en algunos aspectos de la versión 2008 y realiza cambios estructurales. Entre ellos se destaca el énfasis en el modelo de liderazgo, los riesgos de la actividad, el modelo de comunicación y las partes interesadas. Aparte, se pide un mayor análisis del contexto en el que opera cada organización, se reduce la documentación para el proceso de certificación, se modifican a siete los principios básicos de gestión y la terminología del texto se hace compatible con otros estándares.

Asimismo, la Norma Internacional ISO 9001 2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. En el enfoque de proceso se aplica la definición sistemática y la gestión de los procesos, así como sus interacciones, con el fin de lograr los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto pueden ser logrados mediante la metodología (PDCA) "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar". (Carrera et al, 2018)

Por otra parte, se presenta la norma ISO 19011 que consiste en un estándar internacional que establece los lineamientos para la auditoría de sistemas de gestión, incluyendo la auditoría interna, externa y la auditoría conjunta. Esta norma proporciona una guía detallada para el proceso de auditoría, desde la planificación y preparación hasta la realización y seguimiento de la auditoría. Además, la norma ISO 19011 establece los principios y prácticas clave para llevar a cabo una auditoría efectiva, incluyendo la objetividad, la imparcialidad, la confidencialidad, la competencia y la responsabilidad. El cumplimiento de la norma ISO 19011 ayuda a garantizar la calidad y la eficacia de los sistemas de gestión, lo que a su vez mejora la eficiencia y el rendimiento de las organizaciones en general.

Siendo así, para garantizar el desarrollo de los procesos, se debe conocer la estructura organizacional, que consiste en el esquema formal que define las relaciones jerárquicas, las responsabilidades y las funciones de cada miembro de una organización. Según Robbins y Coulter (2017), la estructura organizacional es "el marco formal en el que trabajan los empleados y los gerentes en una empresa". Por otro lado, según Mintzberg (1980), como se cita en (Rivas, 2002) establece que la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas y las responsabilidades en una organización. En general, la estructura organizacional es una herramienta clave para lograr los objetivos de la organización al establecer una clara definición de los roles y responsabilidades de cada miembro y garantizar una coordinación eficaz de las actividades.

De acuerdo con otros autores Minsal & Pérez (2007) la estructura funcional es una herramienta de gestión que se utiliza para representar gráficamente la estructura de una organización o empresa en términos de las funciones o actividades que realiza. En este tipo de organigrama, se agrupan las diferentes áreas funcionales de la organización (como finanzas, recursos humanos, producción, marketing, entre otras) en bloques separados y se fortalecen las relaciones jerárquicas entre ellas. De esta manera, el organigrama funcional muestra cómo se divide y organiza el trabajo en la organización, así como las líneas de autoridad y responsabilidad de cada área funcional. Esto permite a los miembros de la organización comprender mejor la estructura de esta y facilitar la toma de decisiones y la propuesta de tareas.

Referente Legal

En Colombia, existen normas que regulan el comercio electrónico en el marco del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) que permite relacionar una serie de apartados afines con el desarrollo del comercio electrónico. La Ley 527 de 1999 define y regula el acceso y uso de los mensajes de datos, el comercio electrónico y las firmas digitales. También establece las entidades de certificación correspondientes, siguiendo la ley modelo de comercio electrónico de CNUDMI - Naciones Unidas. Además, la Ley 1480 de 2011 contiene el estatuto del consumidor, que protege los derechos de los consumidores del comercio electrónico. Desde la perspectiva del consumidor, la Ley 1480 de 2011 consagra sus derechos como usuario del comercio electrónico. La Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad responsable de garantizar el cumplimiento de estos derechos.

En cuanto a los demás agentes que participan en el comercio electrónico, como tiendas virtuales, portales de compras, instituciones financieras, pasarelas de pago y operadores logísticos, cada uno se rige por las normas legales correspondientes. Por ejemplo, las instituciones financieras que procesan pagos electrónicos se rigen por las normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Los operadores logísticos, encargados de la entrega de paquetes, se rigen por la Ley 1369 de 2009 y la Ley 105 de 1993, entre otras.

En el caso de las empresas que venden productos en línea, como tiendas virtuales, portales de compras y grandes superficies, sus actividades están sujetas a las leyes que regulan el producto o servicio que venden. No se requiere ningún permiso especial para crear un portal de compras por Internet, más allá de los permisos generales establecidos para cualquier establecimiento de comercio bajo la regulación del Código de Comercio y del Código Civil.

Los derechos de los consumidores en el comercio electrónico se encuentran consagrados en el estatuto del consumidor - Ley 1480 de 2011 de la siguiente manera:

- El consumidor tiene derecho a obtener información adecuada y veraz sobre los productos o servicios que desea comprar, sin publicidad engañosa.

- El vendedor tiene la obligación de atender las reclamaciones que presente el consumidor cuando este no esté de acuerdo con los productos o servicios comprados.
- El consumidor cuenta con una "garantía legal" que obliga al vendedor a garantizar la seguridad, calidad e idoneidad del producto o servicio vendido, por un periodo mínimo de un (1) año.

Los proveedores que realizan ventas por internet tienen la obligación de informar al consumidor sobre la disponibilidad del producto, garantizar la entrega en la dirección suministrada por el consumidor, permitir devoluciones y reclamaciones, y respetar el derecho al retracto que tiene el consumidor dentro de los cinco (5) días siguientes a la compra, siempre y cuando el producto o servicio se encuentre en el mismo estado en que lo recibió y asuma el costo de la devolución.

En caso de pagos realizados con tarjeta de crédito, débito o cualquier otro instrumento de pago electrónico, los participantes del proceso de pago, como los portales de compra e instituciones financieras, deben revertir los pagos dentro de los cinco (5) días siguientes en casos de fraude, operación no solicitada, producto no recibido o defectuoso. Los proveedores o tiendas de venta en el comercio electrónico deben informar claramente a los consumidores su identificación legal y ubicación, así como los medios de pago, tiempos de entrega, precio total y derecho de retracto.

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es la entidad del estado encargada de garantizar los derechos de los consumidores en el comercio electrónico. A través de una herramienta virtual, la SIC actúa como facilitadora para que los consumidores y proveedores lleguen a acuerdos sobre reclamaciones relacionadas con los derechos del consumidor, evitando la necesidad de presentar demandas. Además, la SIC es responsable de supervisar la protección adecuada de los datos que los consumidores proporcionan al realizar compras en línea, asegurando el cumplimiento de las normas de *habeas data* (principalmente establecidas en la Ley 1581 de 2012).

El marco normativo puede establecer requisitos legales específicos que deben cumplirse en relación con la gestión de procesos comerciales en línea, como, por ejemplo, la protección de datos personales de los clientes, la seguridad de las transacciones, la garantía de los productos y servicios ofrecidos, entre otros. Por lo tanto, la gestión por procesos debe diseñarse y ejecutarse de manera que se cumplan todas las obligaciones legales relevantes.

En segundo lugar, puede imponer restricciones o limitaciones a la forma en que se realizan ciertos procesos de *e-commerce*, como la publicidad y promoción de productos o servicios, la recopilación y uso de datos de clientes, la gestión de pagos, etc. De este modo, la gestión por procesos debe tener en cuenta estas restricciones y adaptarse a ellas para cumplir con los requisitos legales.

En tercer lugar, el marco normativo puede proporcionar orientación sobre las mejores prácticas de gestión por procesos en el *e-commerce*, lo que puede ayudar a las organizaciones a

mejorar sus procesos y operaciones en línea. Por ejemplo, puede establecer recomendaciones para garantizar la privacidad y seguridad de los datos, o para la gestión de los derechos de propiedad intelectual en el comercio electrónico. En resumen, el marco normativo puede afectar a la gestión por procesos de una organización, ya que establece requisitos legales específicos, impone restricciones o limitaciones, y proporciona orientación sobre las mejores prácticas.

Metodología

Para llevar a cabo el plan de mejoramiento se tiene en cuenta el ciclo Deming. Este ciclo se compone de cuatro conceptos clave: planificar, hacer, verificar y actuar. El ciclo Deming es una herramienta que se centra en la solución de problemas y la mejora continua. Primero, se realiza un diagnóstico inicial para identificar las fallas y, a continuación, se comparan los planes con los resultados obtenidos. Si se detecta un resultado no deseado, se analiza cuidadosamente y se replantea un nuevo diseño de medidas para evitar que el problema se repita y se logre el resultado deseado (Pineda, 2019)

La metodología del ciclo Deming permite a Disandina S.A.S crecer de manera sistemática a través de la mejora continua y la innovación. Al enfocarse en la solución de problemas, la empresa puede identificar áreas de mejora y trabajar para optimizar continuamente sus procesos, lo que finalmente conducirá a una mejor eficiencia y eficacia en el área de e-commerce. Del mismo modo, la serie ISO 9000 se encarga de establecer estándares de gestión de la calidad especificando los elementos necesarios para su implementación y como deben funcionar el conjunto de estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce una organización, específicamente se utiliza el enfoque de la ISO 9001:2015, donde se aplica la definición sistemática y la gestión de los procesos, así como sus interacciones, con el fin de lograr los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización.

Enfoque del plan de mejora

Este trabajo presenta un enfoque de investigación cualitativo, definido como una forma de describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (Sampieri et al, 2014). Se hace uso de este enfoque dado que, se busca obtener información de carácter cualitativa que sea de utilidad para estructurar un plan de mejora para la organización Disandina S.A.S.

Técnicas, herramientas e instrumentos para la recolección y análisis de la información.

Para desarrollar el plan de mejora se utiliza la técnica de entrevistas semiestructuradas, este tipo de entrevista presenta un mayor grado de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz et al, 2013)

Adicionalmente se trabaja la revisión documental, que depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendido por estos todo el material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, las cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento, para así delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica (Hurtado, 2008)

Asimismo, se establece la observación participante en la que el investigador estudia un grupo no únicamente a través de la observación, sino también participando en sus actividades. En esta técnica de observación cualitativa, el investigador se sumerge en las actividades cotidianas de los participantes con el objetivo de registrar la conducta en el mayor número de escenarios posibles manteniendo experiencias directas con los participantes y el ambiente (Sampieri et al, 2014).

Para describir los procesos establecidos en el plan de mejoramiento, se utiliza la matriz de información, que consiste en un instrumento metodológico que posibilita sistematizar, analizar y comprender los procedimientos y avances de una investigación que implica fenómenos, hechos, situaciones y sujetos que difieren en su naturaleza y estructura con los objetos y tópicos trabajados para llevar a cabo los procesos (Giesecke, 2020)

Consideraciones éticas

El ejercicio de investigación en sus consideraciones éticas se acoge a las disposiciones generales para la protección de datos personales consagradas en la ley 1581 del 2012 que tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recogido sobre ellas en bases de datos o archivos (DATA), y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la constitución política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma (CP, 1991)

Plan de Mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se aplican de manera sistemática en una organización para mejorar su desempeño y la eficiencia de sus procesos. Para su elaboración es necesario identificar las áreas de mejora, establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos, junto con el tiempo de ejecución y con los responsables de esta. (Monise, 2018). La metodología a utilizar consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y a partir de allí estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente los resultados obtenidos frente a los esperados. (Proaño et al, 2017)

Para identificar el estado actual de la organización se realiza un primer acercamiento aplicando un cuestionario de 5 preguntas al líder de *e-commerce*, el cual se plantea como una entrevista semiestructurada, que permite a través de las opiniones, experiencias y conocimientos del líder indagar de una forma más detallada acerca de los procesos que se llevan a cabo en la organización. Obteniendo que Disandina S.A.S es una organización dedicada a la importación, comercialización y distribución de artículos deportivos, que opera en el sector comercial, tiene presencia en el mercado colombiano hace 30 años, con la misión de comercializar productos líderes en innovación, rendimiento y estilo de vida que inspiren a los deportistas y apasionados por el deporte, apunta a ser líder en el mercado colombiano con la representación de marcas que posee en su portafolio, a través de tiendas propias, franquicias y distribución.

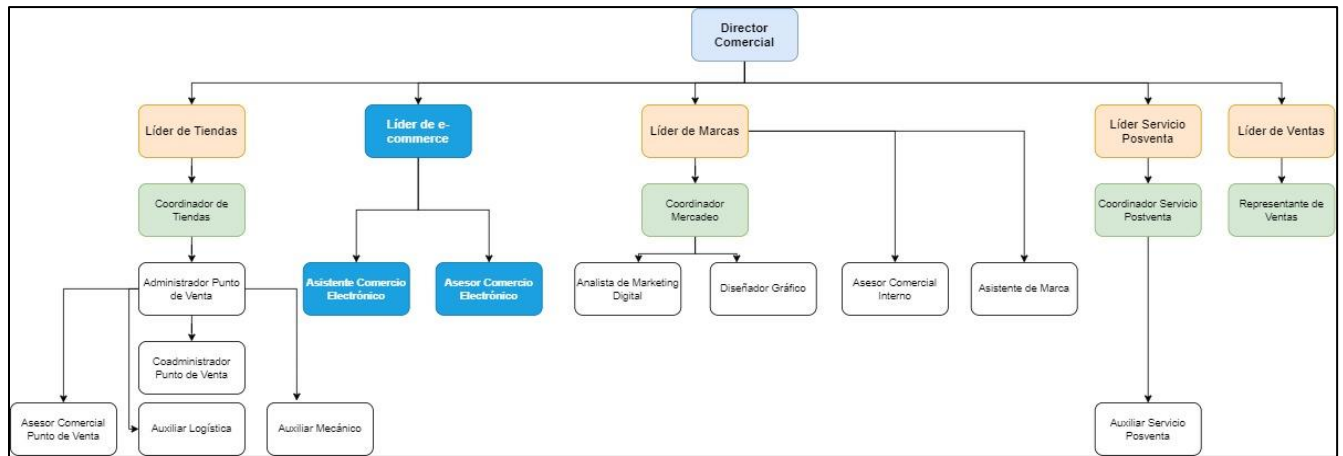
La organización al tener la distribución autorizada en Colombia de grandes marcas internacionales (*Giant, Maxxis, Oakley, Quiksilver, Roxy*, entre otras), funciona como intermediario entre los fabricantes y el consumidor final, que a través de una red de tiendas propias ubicadas en la ciudad de Medellín son comercializadas, estos productos también son ofrecidos a nivel nacional mediante la distribución realizada por representantes de ventas que tiene la organización asignados a diferentes zonas del país.

Disandina S.A.S cuenta con varias áreas funcionales claves, cada una de ellas cumple un rol fundamental en la gestión y crecimiento del negocio. Estas áreas son, gestión de compras, responsable de garantizar que la empresa adquiera los productos adecuados en las cantidades correctas y precios competitivos; gestión de ventas, encargada de identificar oportunidades de negocio, establecer relaciones con clientes y cerrar acuerdos comerciales; gestión de marketing es el área responsable de desarrollar estrategias para promocionar los productos de la empresa y aumentar su visibilidad en el mercado; y gestión financiera que debe llevar a cabo un control de las finanzas, elaborar presupuestos y tomar decisiones estratégicas para asegurar la rentabilidad de la organización.

Como área de apoyo se puede identificar la gestión de logística y de distribución que es fundamental para garantizar que los productos lleguen a los clientes a tiempo, lo que implica gestionar la cadena de suministro, coordinar el transporte y el almacenamiento de los productos. Destacando que las áreas funcionales de la organización trabajan en conjunto para lograr una operación eficiente y eficaz, que permita ofrecer productos de calidad y mantener una posición competitiva en el mercado.

El área comercial de la organización se encuentra constituida bajo una estructura funcional, con un director responsable del área que tiene a su cargo las responsabilidades y cuenta con 5 líderes responsables de los procesos, según Minsal & Perez (2007), la estructura funcional es una herramienta de gestión utilizada para presentar la estructura de la organización en términos de funciones o actividad que realiza.

Figura 1: Organigrama área comercial Disandina S.A.S



Fuente: Elaboración propia, con información suministrada por la organización Disandina S.A.S

Disandina SAS expande su presencia en el mercado mediante la implementación de un canal *e-commerce* a principios de 2020. Esta decisión se toma en respuesta a la creciente competencia en el mercado, especialmente en el contexto de la pandemia que cambia los hábitos de consumo. En consecuencia, los canales de comercio electrónico se han vuelto cada vez más populares entre las organizaciones, con el tiempo dicho canal ha evolucionado y mejorado significativamente, en particular, gracias a la incorporación de un sistema de automatización de pedidos. Este progreso ha permitido a la empresa mejorar su eficiencia en la gestión de pedidos y fortalecer su posición en el mercado consolidándose como una opción confiable para los clientes.

Por su parte, Disandina S.A.S actualmente cuenta con dos tiendas virtuales, una enfocada a todo lo relacionado al ciclismo y otra con enfoque a productos de estilo de vida, que funcionan de la siguiente manera (de cara al cliente): el cliente ingresa a la página virtual donde visualiza una serie de productos organizados por categoría, selecciona el producto que desea comprar, posterior

a esto la página lleva al cliente a verificar el producto que desea comprar y luego se procede a solicitar datos personales para la facturación electrónica y el posterior despacho a domicilio del producto que adquirió.

Una vez el cliente finaliza el proceso de compra, en el área de *e-commerce* se reciben todos los datos relacionados a la compra mediante la plataforma *Vtex* (donde se almacenan todos los datos de la compra), la cual es una plataforma *cloud* que permite crear un negocio B2C, B2B o incluso *Marketplace*, que ofrece una serie de funcionalidades que contribuyen en la gestión del *e-commerce*, posteriormente se realiza la sincronización de pedidos almacenados en *Vtex*, datos que son transferidos a través del Sistema Integral de Información Empresarial (*SIESA Enterprise*) para luego proceder al cargue de los pedidos recibidos en el sistema. Por otra parte, Disandina S.A.S también cuenta con el modelo de distribución *crossdocking*, ofrecido únicamente a clientes que cuenten con tiendas virtuales, para ello, en sus centros de distribución reciben los productos, los clasifican, y almacenan temporalmente, para luego entregarlos directamente a los clientes finales.

La empresa dispone de la capacidad operativa de las instalaciones logísticas centrales, que albergan los productos que se exhiben en un primer momento en las plataformas virtuales de venta de la organización. No obstante, el canal de *e-commerce* también ofrece productos que únicamente se encuentran disponibles en las bodegas de las tiendas físicas, lo que puede generar incumplimientos con los clientes debido a la falta de una comunicación en tiempo real que permita la sincronización del inventario de las tiendas con el inventario utilizado por el canal de *e-commerce*.


Las tiendas físicas a pesar de realizar el proceso de facturación por el mismo sistema o aplicativo, estos no lo hacen de forma *On-line*, por lo tanto, el sistema, una vez facturado el producto no refleja el descuento en el inventario de la unidad de manera automática, por lo general al finalizar el horario laboral de las tiendas, estas realizan un proceso de acumulación diario donde se sincronizan y se hace el cruce de las facturas con las unidades vendidas, y es después de este proceso que el inventario es sincronizado mostrando realmente las unidades disponibles con las que cuenta la tienda, por dicha razón en ocasiones se ve afectado el cumplimiento con el cliente en la gestión y el despacho, generando inconformidades, que representan en un riesgo operativo que en ocasiones podría llegar a afectar el funcionamiento del canal de *e-commerce* de la organización.

De acuerdo con el diagnóstico y el análisis interno realizado al área, la organización presenta unos retos en su canal *e-commerce*, sin embargo, la percepción que se tiene del canal de la organización por parte de los clientes resulta beneficiosa para Disandina, aunque existen muchos aspectos por mejorar dentro de la atención al cliente, los consumidores que deciden realizar compras a través de las páginas *web* de la organización lo hacen debido a la confianza que generan las marcas que comercializa, al ser grandes marcas de trayectoria internacional ofrecen un gran respaldo en sus productos, esto acompañado por la distribución autorizada a nivel nacional que poseen genera la confianza necesaria en los clientes haciendo que estos se sientan seguros y respaldados a la hora de comprar los productos que comercializan.

De acuerdo con el diagnóstico presentado, se hace necesario caracterizar los procesos que se llevan a cabo en el área de *e-commerce* de Disandina S.A.S, para comprender y mejorar el funcionamiento de esta, identificando, analizando y comprendiendo los procesos con el objetivo de mejorar el rendimiento y la eficiencia de la organización, resaltar oportunidades de mejora presentando estándares de calidad y garantizando la consistencia en la ejecución de los procesos.

A continuación, se presenta la tabla 1 que corresponde a la matriz de caracterización del proceso de comercialización a través del *e-commerce* de Disandina S.A.S, donde se visualizan los procedimientos esenciales que permiten una gestión previa de la información para la ejecución de pedidos recibidos, identificando las entradas, procedimientos, salidas y recursos que se utilizan durante el proceso.

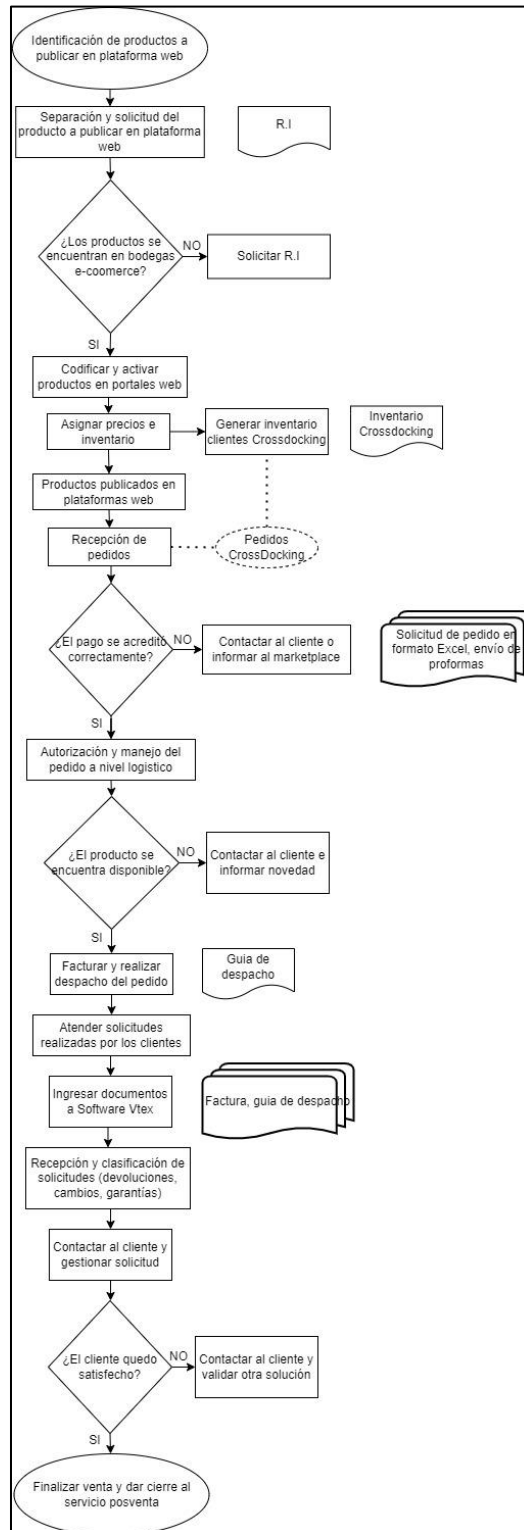
Tabla 1: Matriz de proceso de comercialización a través del e-commerce de Disandina S.A.S

	MACROPROCESO: E-COMMERCE		Código	PR-001
	CARACTERIZACION DEL PROCESO: COMERCIALIZACION A TRAVES DEL CANAL E-COMMERCE		Versión	V-01
Objetivo	Garantizar la disponibilidad tecnológica y la exposición en la página web de los productos para la venta vía e-commerce.			
Alcance	Inicia:	Definición de los productos a ofertar en e-commerce y exposición del producto en plataforma web.		
	Termina:	Entrega de producto al cliente y verificación de que se cumplen con las especificaciones y requisitos acordados.		
Proveedor	Entradas	Procedimientos	Salidas	Responsable
<ul style="list-style-type: none"> •Centro logístico •líder e-commerce •Plataforma web •ERP 	<ul style="list-style-type: none"> •Identificación de los productos a publicar en los portales web. •Catálogo de productos codificados. •Inventario de productos. •Productos publicados en plataforma web. 	Planear <ul style="list-style-type: none"> •Separación del producto. •Solicitar productos a publicar en plataforma web del centro logístico. •Codificación y activación de productos en portales web. •Asignación de precios e inventarios. •Generar inventario a compartir a clientes Crossdocking. 	<ul style="list-style-type: none"> •Catálogo de productos con codificación. •Inventario de productos. •Productos publicados en plataforma web. •Documento con inventario disponible y precios. •Orden de entrega al cliente. •Factura de compra. •Guía de despacho. •Check-list de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> •Asistente de e-commerce •Asesor e-commerce •líder e-commerce
		<ul style="list-style-type: none"> •Líder e-commerce •Plataforma web •ERP 		<ul style="list-style-type: none"> •Recepción de pedido a través de Vtex. •Recepción de solicitud de pedido Crossdocking. •Atención a las solicitudes realizadas por los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> •Líder e-commerce •Plataforma web •ERP 	<ul style="list-style-type: none"> •Documento con inventario disponible y precios. •Recepción de pedido a través de Vtex. •Recepción de solicitud de pedido Crossdocking. •Atención a las solicitudes realizadas por los clientes. 			
		<ul style="list-style-type: none"> •Plataforma web 		<ul style="list-style-type: none"> •Identificar el tipo de solicitud. •Validar el cumplimiento de la solicitud. •Validar la satisfacción del cliente. •Responder y dar solución a la novedad reportada. •Realizar seguimiento al estado de las solicitudes. •Cierre del servicio postventa.
Riesgos				
<ul style="list-style-type: none"> •No contar con información suficiente del producto que se está ofreciendo en el portal web, ocasionando que el cliente reciba una percepción negativa del producto ofrecido. •Disponibilidad de la plataforma. •Disponibilidad de inventario •Riesgo de fraude tecnológico •Riesgo de pérdida del producto durante el despacho •Incumplimiento de políticas de garantías •Retrasos en atención a solicitudes realizadas por el cliente •Falta de gestión en la comunicación con el cliente 				

Fuente: Elaboración propia

Luego de presentar la caracterización del proceso, se establece el diagrama de procesos figura 2, representando gráficamente dicha caracterización, evidenciando el punto de partida del proceso, las actividades que se realizan y en que secuencia, mostrando la toma de decisiones durante el proceso, así como su actividad final.

Figura 2: Flujograma proceso de comercialización a través del e-commerce de Disandina S.A.S



Fuente: Elaboración propia con la herramienta diagrams.net

Manual de procesos y procedimientos

Un manual de procesos y procedimientos es un documento que describe los procedimientos y pasos detallados para llevar a cabo una tarea o proceso específico dentro de una organización. Su función principal es establecer un marco de referencia claro y consistente para que los empleados sigan cuando realicen sus actividades diarias. Para describir las actividades presentes durante el proceso de comercialización del *e-commerce* de la organización Disandina S.A.S, se establecen 3 momentos que se detallan adelante y que dan paso al desarrollo de las actividades.

Objetivo

El presente manual de procesos y procedimientos tiene como objetivo principal fortalecer el conocimiento sobre los procesos ejecutados dentro del área de *e-commerce* de Disandina S.A.S, como una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de las tareas del área.

Responsable

El líder de *e-commerce* de la organización es el responsable de velar por la aplicación y actualización de este documento.

Procedimientos

Los siguientes procedimientos se describen en un orden específico con el fin de optimizar el tiempo requerido para el proceso, reducir errores en la gestión y asegurar la calidad del servicio al cliente. Asimismo, los interesados en este manual obtendrán toda la información necesaria para la correcta gestión del área de *e-commerce*.

1. Momento 1: Preventa

1.1 Separación del producto

Una vez las importaciones son recibidas y almacenadas en el centro logístico, el líder de *e-commerce* junto a un asesor, debe identificar cuáles son los productos que hacen falta por codificación y activación en las páginas web de la organización.

1.2 Solicitud del producto a codificar

Luego de identificar los productos faltantes, el asistente de *e-commerce* debe ingresar al *ERP* de la organización y generar una requisición interna (R.I) donde solicita los productos faltantes por codificación, para que posteriormente sean trasladados y almacenados en las bodegas propias de *e-commerce*.

1.3 Codificación y activación de productos.

Ya con los productos separados y almacenados, un asesor de *e-commerce* inicia la codificación y activación de los productos en las páginas web, donde debe asignar la referencia principal del producto (estilo), SKU de producto, EAN, descripción e imágenes, que a través de integración vía API son publicados en los diferentes *Marketplace* donde tiene presencia la organización.

1.4 Asignación de precios e inventario

Una vez codificados y activados los productos en las páginas web, el líder de *e-commerce* procede a descargar el inventario desde el *ERP* y en un documento en el Excel realiza un cruce de información y asigna precios a las referencias codificadas (este mismo proceso se realiza para la actualización de precios), dicho documento se carga a la plataforma *Vtex* para que esta realice la asignación de precios, la actualización de cantidades disponibles en inventario la realiza automáticamente la integración con *Vtex*. Para las plataformas que no se encuentran integradas, el asistente de e-commerce se encarga de realizar el proceso de forma manual.

1.5 Generación de inventario *Crossdocking*

Para darle gestión a los pedidos por clientes en modalidad *crossdocking*, un asesor de e-commerce genera un documento en Excel que contiene todos los productos que posee la organización con inventario disponible (de este documento se excluyen bicicletas, bicicletas eléctricas, marcos de bicicletas, material publicitario) posibilitando así que los clientes puedan acceder a dicha información y realizar publicaciones en sus respectivas páginas web.

2. Momento 2: Venta

En el momento de Venta, este se realiza con la recepción de información suministrada por *VTEX*, vía integración se recibe el pedido en el *ERP* de la organización, donde se realiza de forma automática la creación del cliente registrando los datos de envío y facturación, se compromete el producto y se le asigna la sucursal (teniendo en cuenta que la organización tiene presencia en diferentes *Marketplace*: linio, dafiti, falabella, mercado libre, fruta fresca, puntos colombia y portales propios)

2.1 Orientar al cliente dentro del portal web

Para la ejecución de las ventas en los portales web, los asesores de *e-commerce* responden a las solicitudes de información de los productos publicados, o brindan asesoría guiada para que el cliente realice la compra, quienes atienden estas solicitudes por el chat de ayuda de las páginas web, whatsapp o llamadas telefónicas, esto solo aplica para los portales propios de la organización. Los *Marketplace* establecen su propio canal de atención al cliente.

2.2 Preparación del pedido

El asistente de *e-commerce* debe ingresar a *Vtex* y descargar el consolidado de pedidos que se encuentran en estado “a preparar entrega”, que debe registrar en un archivo de Excel para su control y seguimiento (esto aplica para las plataformas integradas con *Vtex*) para el resto de Marketplace el asistente debe ingresar a cada plataforma y descargar los archivos que contiene los pedidos correspondientes y de igual forma registrarlo en el archivo de Excel.

Para los pedidos realizados por clientes *crossdocking*, un asesor de *e-commerce* recibe por correo electrónico una solicitud de pedido en formato Excel que contiene el producto y cantidad solicitada, al igual que los datos de despacho, el asesor suministra la información al *ERP* donde se genera un documento de proforma que debe descargar y guardar bajo el consecutivo del pedido, y enviar nuevamente al remitente vía correo electrónico, posteriormente el cliente comparte el comprobante de pago que el asesor debe enviar al área de cartera para su autorización.

2.3 Revisión de pago y autorización del pedido

Una vez se confirma la información se procede a validar el pago y autorizar el pedido, para esto se debe validar que el pedido se encuentre en estado de “a preparar entrega” y que contenga la información para el despacho, para la autorización del pedido el asistente de *e-commerce* ingresa al *ERP* y en la casilla de “ENTIDADES” aprueba el pedido por cartera y comercial.

2.4 Manejo del pedido a nivel logístico

Luego de que el asistente de *e-commerce* confirme la información del pedido y valide los datos del cliente, las bodegas principales visualizan el pedido autorizado y proceden a realizar el *picking* y *packing* de acuerdo con las normas de las transportadoras.

2.5 Facturación, generación de guía y despacho

Los operarios de bodega encargados de la facturación llevan a cabo este procedimiento a través del *ERP*, seguidamente generan las guías de despacho a través de los portales habilitados por las transportadoras que pasan a recoger los productos para entregar al cliente final.

3. Momento 3: Posventa

Una vez finalizados los momentos anteriores, se presenta el momento de Postventa donde se comparte la información de facturación y despacho, y se reciben las solicitudes realizadas por los clientes posterior a la compra, cuando el producto ya fue facturado y tiene guía de despacho generada.

3.1 Ingresar número de guía y factura a *Vtex*

Luego de ser facturado y despachado el pedido, el número de guía y factura son ingresados por los asesores de manera manual a la plataforma *Vtex*, automáticamente la plataforma envía un correo electrónico con la información suministrada, para que el cliente conozca el estado de su pedido y pueda realizar seguimiento al despacho.

3.2 Recepción y clasificación de solicitudes

Cuando los asesores reciben solicitudes posteriores a la venta, estos clasifican las solicitudes en devoluciones, cambios y garantías, luego de esto el asesor debe contactar al cliente y tramitar la solicitud, en caso de recibir una solicitud de garantía el asesor debe indicarle al cliente que el producto será recogido en su domicilio para ser enviado al área de garantías y estos puedan realizar la validación del producto y hacer efectiva o no la garantía.

3.3 Validar el cumplimiento de la solicitud

El asesor debe validar el cumplimiento de las solicitudes realizadas por los clientes, haciendo un seguimiento al proceso, para esto el asesor se encarga de compartir la novedad reportada al área de devoluciones informando el tipo de solicitud y estar atento a la respuesta del área encargada.

3.4 Responder a la solicitud

Luego de recibir respuesta por parte del área encargada para cambios el asesor debe realizar un nuevo pedido en el *ERP* que debe contener el nuevo producto a despachar así como validar la información para el despacho, además debe registrar en las notas del pedido el número de la devolución que cruza con el nuevo pedido, dado el caso de que el cliente decida acceder a un producto de mayor valor, el asesor puede generar un link de pago que debe ser relacionado con el número de referencia en las notas del pedido. Lo anterior aplica para devoluciones, en caso de que el cliente solicite el reembolso del dinero, el asesor debe reportar la información del producto (valor y cantidad) así como datos bancarios del cliente e informar la solicitud de reembolso al área de cartera.

3.5 Cerrar el servicio posventa

Luego de validar que las solicitudes realizadas por los clientes fueron atendidas satisfactoriamente los asesores pueden dar por culminado el servicio postventa, comunicándole al cliente que su solicitud fue atendida y procesada con éxito.

Plan de Acción para la Implementación

Un plan de acción es una lista, usualmente documentada, de todas las actividades que hay que realizar paso a paso para lograr el objetivo particular del plan. Incluye todos los detalles de lo que hay que hacer, quién lo va a hacer, qué recursos va a tener en su disposición para ello y cuánto tiempo se asigna a cada actividad. Para ello se tienen en cuenta diferentes elementos para la construcción del plan, compuesto por un objetivo, una lista de actividades que apuntan al cumplimiento de los objetivos establecidos, un cronograma para llevar a cabo las actividades, las metas o propósitos de las actividades, responsables e indicadores para determinar el cumplimiento del plan de acción (Stsepanets, 2022).

Lo anterior se puede ver reflejado en el plan de acción para la implementación de un manual de procesos y procedimientos para el área de *e-commerce* de la organización Disandina S.A.S

Tabla 2: Plan de acción para la implementación del manual de procesos y procedimientos al área de e-commerce de Disandina S.A.S

		Plan de Acción						
Nombre del Proyecto	Manual de procesos y procedimientos del área de E-commerce de la empresa Disandina S.A.S							
Objetivo	Proponer un manual de procesos y procedimientos para el área de E-commerce de la empresa Disandina S.A.S							
Actividad	Objetivo	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Meta	Indicador	Responsable	Producto	Seguimiento
Caracterizar los procesos implementados en el área de e-commerce	Conocer los procesos que se desarrollan en el área.	2/02/2023	16/02/2023	Caracterizar todos los procesos presentes en el área de e-commerce.	Proceso caracterizado	Jorge Palacio	Documento con la caracterización detallada de los procesos.	1 vez al mes
Formalizar la propuesta del manual de procesos y procedimientos.	Incluir el manual de procesos y procedimientos dentro de las políticas organizacionales de la empresa.	16/02/2023	4/03/2023	Aprobación del documento por parte del Líder de e-commerce de la organización.	Acta firmada	Líder e-commerce	Documento con acta de aprobación.	1 vez al mes
Socializar el manual de procesos y procedimientos a los miembros del área de e-commerce.	Determinar el grado de conocimiento que tienen los involucrados con el manual de procesos y procedimientos.	4/03/2023	15/04/2023	Garantizar que el 100% de los miembros e interesados comprendan el funcionamiento del proceso.	% de empleados capacitados	Jorge Palacio	Capacitaciones realizadas.	1 vez al mes
Evaluar el conocimiento adquirido luego de la socialización del manual de procesos y procedimientos.	Verificar la comprensión del funcionamiento y responsabilidades dentro de la ejecución de los procesos.	15/04/2023	27/04/2023	Evaluar al 100% de las personas relacionadas al proceso.	% de personas que aprueban la evaluación.	Jorge Palacio	Conocimiento de los procesos.	2 veces al mes
Implementación del manual de procesos y procedimientos al área de e-commerce.	Verificar la ejecución de los procesos ejecutados de acuerdo a lo establecido en el manual de procesos y procedimientos.	27/04/2023	31/12/2023	Adherencia al manual de procesos y procedimientos.	% de transacciones ajustadas al manual.	Líder e-commerce/Jorge Palacio	Adherencia al manual.	Todos los días

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la gran aceptación que se tiene de los productos que comercializa Disandina S.A.S, se presentan las siguientes recomendaciones para mejorar y mantener una buena satisfacción en los clientes:

Al implementar el manual de procesos y procedimientos propuesto anteriormente, Disandina S.A.S debe tener en cuenta que este no es un documento fijo, es un documento que debe ser revisado por lo mínimo una vez al año o cuando el líder de *e-commerce* lo considere necesario y/o pertinente, por lo tanto, este debe ser actualizado periódicamente y adaptarlo a los cambios que realice la empresa.

Se recomienda promover en todos los miembros del área el constante uso de este manual de procesos y procedimientos, que sea utilizado como documento de apoyo para validar y revisar cómo llevar a cabo las actividades que componen el proceso de comercialización a través de *e-commerce*. Asimismo, incentivar a que los miembros o personas que accedan al manual puedan generar comentarios u opiniones en pro de realizar mejoras en el manual, contribuyendo así a la mejora continua y lo expresado en el ciclo Deming.

Además, se recomienda a Disandina S.A.S, crear o destinar personal a un área de control que este encargado de la verificación y aprobación del contenido de los manuales, también para tener un mayor orden y control de la organización, incentivar a que las demás áreas de la organización generen manuales de procesos y procedimientos posibilitando que la organización pueda obtener algún tipo de certificación en calidad.

Conclusiones

El *e-commerce* en Colombia ha presentado un constante crecimiento en los últimos 3 años, representando para las organizaciones la posibilidad de expandirse a nuevos mercados y obtener mayor alcance en la comercialización de productos, razón por la que muchas empresas han optado por incluir este tipo de comercialización en sus líneas de negocios, aumentando la competitividad en el mercado, obligando a las empresas a mantenerse a la vanguardia de los cambios presentes en el mercado para así poder mantenerse competitivos.

Teniendo en cuenta el desarrollo presentado anteriormente, se realizó una identificación del estado actual de la organización Disandina S.A.S, la cual arrojó como resultado la presencia de una empresa con buena posición en el mercado, con 30 años de experiencia en la comercialización y distribución de artículos deportivos, que al momento de implementar el canal de *e-commerce* coincidió con la pandemia, lo que resultó beneficioso por los cambios ocurridos que esta situación ocasionó en los hábitos de consumo, permitiendo el crecimiento de estos canales en las organizaciones, canal que aún es muy nuevo para la organización y que requiere de alternativas de mejora que permitan lograr una mejor gestión en el área.

La caracterización inicial permitió identificar la falta de un manual de procesos y procedimiento dentro del área *e-commerce* de la organización, que afecta el procesamiento de pedidos al no contar con un manual que defina el paso a paso para ejecutar las actividades, además de permitir la designación clara de las tareas y responsabilidades que tiene cada miembro del equipo de trabajo, evitando el poder realizar un seguimiento adecuado y secuencial a las actividades asignadas, acompañando a lo anterior a lograr una adecuada estandarización de los procesos afectando el cumplimiento con el cliente en la gestión y el despacho de pedidos.

Para atender las problemáticas encontradas, se presenta la propuesta de implementación de un manual de procesos y procedimientos al área de *e-commerce* de la organización Disandina S.A.S con su respectivo plan de acción para la implementación, fijando una ruta de actividades a realizar que permitirán solventar las problemáticas identificadas durante el proceso de diagnóstico, con el fin de contribuir en que la organización logre sus metas y objetivos, apuntando a mejorar sus procesos permitiendo una mayor satisfacción a los clientes.

Referencias Bibliográficas

- Carrera, E. C., Fernando, A., Ligña, C., Cristian, H., Moreno, C., Galo, R. M., Carrera, R. S., & De, G. (2018). Grupo de capacitación e investigación pedagógica. 93.18.15:8080. Obtenido de:
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/466/3/SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD.pdf>
- CP. (7 de Julio de 1991). Constitución Política de Colombia. Obtenido de Art 15, 20:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Diana, P, Víctor, G, Elena, P (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. Obtenido de: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Diaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Valera, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Metodología de investigación en educación médica. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- Eafit (s.f) Revista Panorama Contable Contaduría Pública Universidad EAFIT. Obtenido de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/publicaciones/panorama-contable/actualidad/Documents/Boletin-1-NORMAS-ISO-Y-SU-COBERTURA.pdf>
- Giesecke Sara Lafosse, Mercedes P. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. Desde el Sur, 12(2), 397-417. Obtenido de: <https://dx.doi.org/10.21142/des-1202-2020-0023>
- Hurtado, J. (2008). Guía para la comprensión Holística de la ciencia, Unidad III, Capitulo 3, PP. 45 a 65. Obtenido de: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0092769/cap03.pdf>
- Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. Acimed 2007;16(4). Obtenido de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Monise, C (2018) ISO 9001:2015 - Requisito 10 Mejora, No Conformidad y Acción Correctiva (Parte 1) – Obtenido de: <https://blogdelacalidad.com/iso-90012015-requisito-10-mejora-no-conformidad-y-accion-correctiva-parte-1/>
- Pineda Chacón, Lady. (2019). El modelo Deming Tr a (PHVA) como estrategia competitiva potencial administrativo.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20Lad yEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Reyes Chacón, David A., Cadena López, Aydé, & Rivera González, Gibrán. (2022). El Sistema de Gestión de Calidad y su relación con la innovación. *Inter disciplina*, 10(26), 217-240. Epub 04 de abril de 2022. <https://doi.org/10.22201/ceiach.24485705e.2021.25.80975>
- Riquelme, M. (2017, octubre 17). Organización Funcional: Ventajas, Desventajas y sus Características. Web y Empresas. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/organizacion-funcional/>
- Rivas Tovar, LA, (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION. *Estudios Gerenciales*, (82), 13-45. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208201>
- Robayo, D, (2020). El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones. Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/20171>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2017). *Administración*. Pearson Educación. Obtenido de: https://kupdf.net/download/administracion-stephen-p-robbyns_5afd1a06e2b6f5354c1e9c34_pdf
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, XX (1), 1–11. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181529931002>
- Sampieri, H, R, Fernández, C, y Baptista, P (2014). Metodología de la investigación Obtenido de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Stsepanets, A. (2022). Cómo hacer un plan de acción para lograr grandes resultados en el proyecto y para la empresa. Gantt Chart GanttPRO Blog. Obtenido de: <https://blog.ganttpro.com/es/plan-de-accion/>

Anexos

Anexo 1: Entrevista semiestructurada aplicada al líder de e-commerce



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La entrevista tiene como objetivo, recopilar información sobre el funcionamiento del área de *e-commerce* de la organización Disandina S.A.S, para obtener un diagnóstico con información detallada de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría el funcionamiento del *e-commerce* de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en el área de *e-commerce*?
3. ¿Qué herramientas utiliza para analizar y medir el rendimiento del área de *e-commerce*?
4. ¿Cómo maneja el procesamiento de pagos en línea?
5. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan en el área de *e-commerce*?

Anexo 2: Acta de propuesta de implementación del manual de procesos y procedimientos



Acta de Propuesta de Implementación de Manual de Procesos y Procedimientos para el Área de *E-Commerce* de la Organización Disandina S.A.S

En la ciudad de Sabaneta, el día 16/02/2023 el asesor del proyecto se reunió con el líder del equipo de trabajo del área de *e-commerce* de la empresa Disandina S.A.S, con el objetivo de discutir la propuesta de implementación de un manual de procesos y procedimientos para mejorar la gestión del área de *e-commerce*.

El objetivo de este manual es establecer una guía detallada y estandarizada de los procesos y procedimientos a seguir para la gestión del área de *e-commerce*. De esta manera, se busca optimizar los tiempos de respuesta, reducir errores en la gestión y asegurar la calidad del servicio al cliente.

Para lograr este objetivo, se propone la siguiente metodología de trabajo:

Identificación de los procesos y procedimientos actuales del área de comercio electrónico: para conocer de manera detallada los procesos y procedimientos que actualmente se llevan a cabo en el área de *e-commerce*.

Elaboración del manual de procesos y procedimientos: se elaborará el manual correspondiente, que obtendrá toda la información necesaria para la correcta gestión del área de *e-commerce*.

Capacitación del personal: se llevará a cabo una capacitación del personal, con el objetivo de que conozcan y apliquen correctamente procesos y procedimientos establecidos en el manual.

Seguimiento y mejora continua: se realizará un seguimiento constante de la aplicación de los procesos y procedimientos, con el objetivo de identificar áreas de mejora y optimizar continuamente la gestión del área de *e-commerce*.

Por lo tanto, se acuerda aprobar la propuesta de implementación del manual de procesos y procedimientos para el área de *e-commerce*.

Se firma la presente acta por todos los presentes como constancia de su acuerdo.

Víctor H, Velásquez A.

Líder *E-commerce*

Anexo 3: *Formato de consentimiento informado*



Consentimiento Informado

Yo, Víctor Hugo Velásquez Acevedo identificado con número de cedula 8026478, actuando a mi nombre y en calidad de Líder del área de *e-commerce* de la organización Disandina S.A.S, acepto de manera voluntaria participar del proceso de recolección de datos para el trabajo de grado en mención, realizado por el investigador Jorge Luis Palacio Colmenares.

Accedo a participar y me comprometo a responder las preguntas que se me hagan de la forma mas honesta posible, así como de participar en caso de ser requerido en actividades propias del proceso. Autorizo a que la información obtenida durante las entrevistas o sesiones de trabajo sean grabadas, así como también autorizo a que los datos que se obtengan del proceso de investigación sean utilizados para efectos de sistematización y publicación del resultado final de la investigación.

Expreso que el investigador me ha explicado con antelación el objetivo y alcance de dicho proceso.



Víctor H, Velásquez A.

Líder *E-commerce*