

**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD
A LA EMPRESA ODIN LTDA**

**CAROLINA DEL PILAR PINZÓN USCATEGUI
IVONNE MARITZA PARRA SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARAD
A LA EMPRESA ODIN LTDA**

**CAROLINA DEL PILAR PINZÓN USCATEGUI
IVONNE MARITZA PARRA SÁNCHEZ**

**Proyecto de grado para optar por al título
de Ingenieras industriales**

**Director
Ing. HERNÁN PABÓN BARAJAS**

**Codirectora
Ing. SIOMARA HERNANDEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACION DEL PROYECTO	20
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.1. RECURSOS HUMANOS	20
1.1.2. MERCADEO Y VENTAS	21
1.1.3. OPERACIONES	21
1.2. OBJETIVOS	24
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	24
1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	25
2.1. MARCO HISTORICO	25
2.2. MISION.	27
2.3. VISION.	27
2.4. VALORES	28
2.5. POLITICAS	30
2.6. SERVICIOS	32
2.7. UNIDADES DE NEGOCIOS	33
2.7.1. VENTAS MAYORISTAS A ALMACENES DEL SECTOR FERRETERO, PINTURAS, MATERIALES ELÉCTRICOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.	33
2.7.2. VENTAS INDUSTRIALES E INSTITUCIONALES (GRANDES INDUSTRIAS, FIRMAS CONSTRUCTORAS E INSTITUCIONES)	35
2.7.3. PARA NEGOCIOS AL DETAL (UNIDADES SUELTAS – CONSUMIDORES)	35
2.8. CATEGORIAS DE PRODUCTOS	35
2.8.1. ARTÍCULOS DE FERRETERÍA	35
2.8.2. PINTURAS Y PRODUCTOS AUXILIARES	36
2.8.3. PINTURAS Y PRODUCTOS AUXILIARES	36
2.8.4. MATERIALES ELÉCTRICOS	37
2.8.5. MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	37
2.8.6. HERRAMIENTAS E INSUMOS FERRO-AGRÍCOLAS	38
2.8.7. ADHESIVOS, SELLANTES, LUBRICANTES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	38
2.9. MARCAS	40
2.9.1. ARTÍCULOS DE FERRETERÍA	40
2.9.2. PINTURAS Y PRODUCTOS AUXILIARES	41
2.9.3. MATERIALES ELÉCTRICOS	41

2.9.4. MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	42
2.9.5. HERRAMIENTAS E INSUMOS FERRO-AGRÍCOLAS	42
2.9.6. ADHESIVOS, SELLANTES, LUBRICANTES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	43
3. MARCO REFERENCIAL	44
3.1. MARCO CONTEXTUAL	44
3.2. MARCO CONCEPTUAL	45
3.3. MARCO TEORICO	46
3.3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL BSC	46
3.3.2. OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD	47
3.3.3. MISIÓN	48
3.3.4. VISIÓN	48
3.3.5. CADENA DE VALOR	48
3.3.5.1. Las Actividades Primarias	49
3.3.5.2. Las Actividades de Soporte	49
3.3.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	50
3.3.6.1. Financiera	50
3.3.6.2. Cliente	50
3.3.6.3. Proceso Interno	51
3.3.6.4. Aprendizaje y Crecimiento	51
3.3.7. TABLERO DE CONTROL OPERATIVO	53
3.4. MARCO LEGAL	53
4. REVISION Y AJUSTES DE LA MISION Y VISION	54
4.1. MISION	54
4.2. VISION	55
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	56
5. REALIZACION DEL MAPA ESTRATEGICO	59
5.1. EVALUAR LA UTILIDAD DEL SISTEMA DE LA FORMACIÓN ACTUAL	59
5.2. MEJORAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	59
5.3. <i>GENERAR ESPACIOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORAMIENTO CONTINUO</i>	60
5.3.1. ESTABLECER UN PLAN DE MERCADEO	60
5.3.2. MEJORAR LA GESTIÓN DEL PERSONAL	61
5.3.3. REALIZAR UNA REVISIÓN A LA GESTIÓN FINANCIERA	61
5.3.4. MEJORAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS	62
5.3.5. MEJORAR LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN	62

5.3.6. MEJORAR LA GESTIÓN DE PROVEEDORES	63
5.3.7. CONSOLIDAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA	63
5.3.8. ENTREGAR UNA BUENA OFERTA DE VALOR	64
5.3.9. AUMENTAR LAS VENTAS (PRODUCTOS NUEVOS Y COMPLEMENTARIOS)	64
5.3.10. DISMINUIR COSTOS	65
5.3.11. AUMENTAR UTILIDADES	65
6. PLANTEAMIENTO DEL TABLERO DE MANDO	67
6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	67
6.2. PERSPECTIVA CLIENTES	68
6.3. PERSPECTIVA PROCESOS	69
6.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	70
7. PLAN DE ACCION EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL BSC	71
7.1. PERSPECTIVA PROCESOS	71
7.1.1. CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	71
7.1.1.1. Análisis y descripción del puesto de trabajo	72
7.1.1.2. Análisis del manual de funciones	73
7.1.1.3. Realización del manual de valoración de cargos	74
7.1.1.4. Metodología utilizada	75
7.1.1.5. Factores compensables	76
7.1.1.5.1. Grupo de Requisitos y Habilidades	76
7.1.1.5.2. Grupo de Responsabilidad	78
7.1.1.5.3. Grupo de Esfuerzo	80
7.1.1.5.4. Grupo de Condiciones de Trabajo	81
7.1.2. MANUAL DE VALORACION DE CARGOS.	83
7.1.2.1. Elección del sistema de valoración de los trabajos	83
7.1.2.2. Clasificación de los grados	83
7.1.2.2.1. Cargos Directivos	83
7.1.2.2.2. Cargos Administrativos	83
7.1.2.2.3. Cargos Operativos	84
7.1.2.3. Clasificación de los grados	84
7.1.2.3.1. Metodología utilizada para la asignación del salario correspondiente a cada cargo	87
7.1.3. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	94
7.1.3.1. Diseño de disposiciones de trabajo	94
7.1.3.2. Esquema de distribución	95
7.1.3.3. Objetivo de la distribución	96
7.1.3.4. Descripción de la empresa	96

7.1.3.5. Área Administrativa	97
7.1.3.6. Área del centro de almacenamiento	97
7.1.3.7. Punto Ferretero	97
7.1.3.8. Redistribución del área administrativa	98
7.1.3.8.1. Planteamiento del problema	98
7.1.3.8.2. Cambios realizados	98
7.1.3.9. Redistribución del Centro de Almacenamiento	99
7.1.3.9.1. Planteamiento del Problema	99
7.1.3.9.2. Cambios realizados	100
7.1.3.9.3. Metodología utilizada para llevar a cabo la distribución de planta en ODIN LTDA	102
7.1.3.9.4. Cambios observados y/o pronosticados a futuro	105
7.1.4. LEVANTAMIENTO Y ELABORACIÓN DE LOS PLANOS PARA UN MODELO DE PLANTA ÓPTIMO	107
7.1.4.1. Metodología utilizada para el levantamiento de los planos	107
7.1.5. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL INVENTARIO	110
7.1.6. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	124
7.1.6.1. OBJETIVOS	124
7.1.6.1.1. Objetivo General	124
7.1.6.1.2. Objetivos específicos	124
7.1.6.2. NECESIDADES DE INFORMACIÓN	124
7.1.6.3. FUENTES DE INFORMACION	125
7.1.6.4. POBLACIÓN OBJETIVO	125
7.1.6.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	125
7.1.6.6. TIPO DE MUESTREO	125
7.1.6.6.1. Muestra	126
7.1.6.6.2. Unidad Muestral	126
7.1.6.6.3. Elemento Muestral	126
7.1.6.7. INSTRUMENTO	126
7.2. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	126
7.2.1. DEFINICIÓN Y APLICACIÓN DE LAS 5'S	126
7.2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	127
7.2.2.1. Metodología utilizada	128
7.2.2.1.1. Mejoras posteriores a la evaluación de desempeño	131
7.2.3. PLAN DE FORMACIÓN	133
7.3. PERSPECTIVA CLIENTES	136
7.3.1. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE	136
7.3.1.1. Encuesta de satisfacción del cliente	136
7.3.1.2. Metodología utilizada	137
7.3.1.3. Principales quejas y reclamos	139
7.3.1.4. Principales aspectos positivos	140

7.4. PERSPECTIVA FINANCIERA	140
7.4.1. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA FIRMA REPRESENTADA	141
8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS INDICADORES	142
9. CONCLUSIONES	144
10. RECOMENDACIONES	147
11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	149

LISTA DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Plazos y descuentos financieros.</i>	31
<i>Tabla 2. Unidades de negocio.</i>	33
<i>Tabla 3. Marcas artículos de Ferretería.</i>	40
<i>Tabla 4. Marcas pinturas y productos auxiliares.</i>	41
<i>Tabla 5. Marcas materiales eléctricos.</i>	41
<i>Tabla 6. Marcas materiales para construcción.</i>	42
<i>Tabla 7. Marcas herramientas e insumos ferro agrícola.</i>	42
<i>Tabla 8. Marcas adhesivos, sellantes, lubricantes y seguridad industrial.</i>	43
<i>Tabla 9. Indicadores perspectiva financiera.</i>	67
<i>Tabla 10. Indicadores perspectiva clientes.</i>	68
<i>Tabla 11. Indicadores perspectiva procesos.</i>	69
<i>Tabla 12. Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.</i>	70
<i>Tabla 13. Clasificación y descripción grupo de requisitos y habilidades (Educación).</i>	77
<i>Tabla 14. Clasificación y descripción grupo de requisitos y habilidades (Experiencia).</i>	77
<i>Tabla 15. Clasificación y descripción grupo de requisitos y habilidades (Iniciativa).</i>	78
<i>Tabla 16. Clasificación y descripción grupo de responsabilidad (materiales, equipos y valores).</i>	79
<i>Tabla 17. Clasificación y descripción grupo de responsabilidad (contactos)</i>	79
<i>Tabla 18. Clasificación y descripción grupo de responsabilidad (informaciones reservadas)</i>	80
<i>Tabla 19. Clasificación y descripción grupo de esfuerzo (físico).</i>	80
<i>Tabla 20. Clasificación y descripción grupo de esfuerzo (mental).</i>	81
<i>Tabla 21. Clasificación y descripción grupo de condiciones de trabajo (ambiente).</i>	82
<i>Tabla 22. Clasificación y descripción grupo de condiciones de trabajo (riesgos del cargo).</i>	82
<i>Tabla 23. Clasificación de los cargos por categorías.</i>	87
<i>Tabla 24. Comparación salarios ODIN, salarios ACRIP.</i>	93

<i>Tabla 25. Líneas de productos con mayor rotación.</i>	110
<i>Tabla 26 Lista de Chequeo evaluación de los almacenes.</i>	112
<i>Tabla 27. Personal área de bodega.</i>	249
<i>Tabla 28. Evaluación José Arago.</i>	249
<i>Tabla 29. Evaluación Alexander Lizcano.</i>	251
<i>Tabla 30. Evaluación Fidel Morales.</i>	252
<i>Tabla 31. Evaluación Alexander Alvarado.</i>	253
<i>Tabla 32. Evaluación Sergio Salazar.</i>	255
<i>Tabla 33. Evaluación Pablo Gómez.</i>	256
<i>Tabla 34. Evaluación Mauricio Pinzón.</i>	258
<i>Tabla 35. Evaluación Wilmer Angarita.</i>	259
<i>Tabla 36. Evaluación Fredy Moreno.</i>	260
<i>Tabla 37. Evaluación Cesar Rueda.</i>	261
<i>Tabla 38. Personal Punto Ferretero.</i>	263
<i>Tabla 39. Evaluación Luz Marina Carrero.</i>	263
<i>Tabla 40. Evaluación Adriana González.</i>	264
<i>Tabla 41. Evaluación Cristian Ariza.</i>	265
<i>Tabla 42. Evaluación Oscar Barragán.</i>	267
<i>Tabla 43. Personal departamento de Servicio al cliente.</i>	269
<i>Tabla 44. Evaluación Martha Luna.</i>	269
<i>Tabla 45. Evaluación Henry Mejía.</i>	270
<i>Tabla 46. Evaluación Leonor Araque.</i>	272
<i>Tabla 47. Personal departamento de compras.</i>	274
<i>Tabla 48. Evaluación Emilse Ramírez.</i>	274
<i>Tabla 49. Personal departamento de facturación.</i>	275
<i>Tabla 50. Evaluación Yolanda Bonilla.</i>	275
<i>Tabla 51. Evaluación claudia Olaya.</i>	276
<i>Tabla 52. Personal departamento de cartera.</i>	278
<i>Tabla 53. Evaluación Amanda Palacio.</i>	278
<i>Tabla 54. Persona departamento de Costos/Inventarios.</i>	280
<i>Tabla 55. Evaluación Martha Caballero.</i>	280

<i>Tabla 56. Persona departamento de tesorería.....</i>	<i>282</i>
<i>Tabla 57. Evaluación Leonor Gómez.</i>	<i>282</i>
<i>Tabla 58. Personal departamento de contabilidad.....</i>	<i>284</i>
<i>Tabla 59. Evaluación Enid López.</i>	<i>284</i>
<i>Tabla 60. Personal departamento de ventas.</i>	<i>286</i>
<i>Tabla 61. Evaluación Sergio Montaguth.</i>	<i>287</i>
<i>Tabla 62. Evaluación Fabio Carreño.....</i>	<i>288</i>
<i>Tabla 63. Evaluación Julián Vera.</i>	<i>289</i>
<i>Tabla 64. Evaluación Juan Carlos Ferreira.....</i>	<i>291</i>
<i>Tabla 65. Evaluación Jaime Benítez.</i>	<i>292</i>
<i>Tabla 66. Personal departamento de cobranza.</i>	<i>294</i>
<i>Tabla 67. Evaluación Sney Martínez.....</i>	<i>294</i>
<i>Tabla 68. Conclusión calificación más baja.</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 69. Resultados calidad general del servicio.....</i>	<i>299</i>
<i>Tabla 70. Resultado tiempo de entrega.</i>	<i>300</i>
<i>Tabla 71. Resultados forma de entrega por parte del equipo logístico.</i>	<i>301</i>
<i>Tabla 72. Resultados calidad del asesor comercial.....</i>	<i>302</i>
<i>Tabla 73. Resultados presentación personal del asesor comercial.</i>	<i>303</i>
<i>Tabla 74. Resultados portafolio de productos.....</i>	<i>304</i>
<i>Tabla 75. Resultados forma de cobro.</i>	<i>305</i>
<i>Tabla 76. Resultados propuestas de mejoría en el cobro.</i>	<i>306</i>
<i>Tabla 77. Resultados servicio postventa.....</i>	<i>307</i>
<i>Tabla 78. Resultados atención telefónica.</i>	<i>308</i>
<i>Tabla 79. Resultados frecuencia y calidad del telemarketing.</i>	<i>309</i>
<i>Tabla 80. Resultados tipo de visita por parte del asesor comercial.</i>	<i>310</i>
<i>Tabla 81. Resultados escogencia de la empresa como proveedor.....</i>	<i>311</i>
<i>Tabla 82. Resultados volver a comprar en ODIN y lo recomendaría.</i>	<i>313</i>
<i>Tabla 83. Resultados productos adicionales que desea adquirir.</i>	<i>314</i>
<i>Tabla 84. Ingresos por parte de la firma Philaac</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 85. Egresos generados por la operación de la firma Philaac.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 86. Relación promedio de Ingresos y Egresos</i>	<i>142</i>

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<i>Gráfico 1. Evaluación Jose Arango.</i>	250
<i>Gráfico 2. Evaluación Alexander Lizcano.</i>	251
<i>Gráfico 3. Evaluación Fidel Morales.</i>	252
<i>Gráfico 4. Evaluación Alexander Alvarado.</i>	254
<i>Gráfico 5. Evaluación Sergio Salazar.</i>	255
<i>Gráfico 6. Evaluación Pablo Gómez.</i>	257
<i>Gráfico 7. Evaluación Mauricio Pinzón.</i>	258
<i>Gráfico 8. Evaluación Wilmer Angarita.</i>	259
<i>Gráfico 9. Evaluación Fredy Moreno.</i>	260
<i>Gráfico 10. Evaluación Cesar Rueda.</i>	261
<i>Gráfico 11. Evaluación Luz Marina Carrero.</i>	263
<i>Gráfico 12. Evaluación Adriana González.</i>	265
<i>Gráfico 13. Evaluación Cristian Ariza.</i>	265
<i>Gráfico 14. Evaluación Oscar Barragán.</i>	267
<i>Gráfico 15. Evaluación Martha Luna.</i>	269
<i>Gráfico 16. Evaluación Henry Mejía.</i>	271
<i>Gráfico 17. Evaluación Leonor Araque.</i>	272
<i>Gráfico 18. Evaluación Emilse Ramirez.</i>	274
<i>Gráfico 19. Evaluación Yolanda Bonilla.</i>	276
<i>Gráfico 20. Evaluación claudia Olaya.</i>	277
<i>Gráfico 21. Evaluación Amanda Palacio.</i>	278
<i>Gráfico 22. Evaluación Martha Caballero.</i>	280
<i>Gráfico 23. Evaluación Leonor Gómez.</i>	282
<i>Gráfico 24. Evaluación Enid López.</i>	284
<i>Gráfico 25. Evaluación Sergio Montaguth.</i>	287
<i>Gráfico 26. Evaluación Fabio Carreño.</i>	288

<i>Gráfico 27. Evaluación Julián Vera.</i>	290
<i>Gráfico 28. Evaluación Juan Carlos Ferreira.</i>	291
<i>Gráfico 29. Evaluación Jaime Benitez.</i>	292
<i>Gráfico 30. Evaluación Sney Martínez.</i>	294
<i>Gráfico 31. Conclusión calificación más baja.</i>	130
<i>Gráfico 32. Resultados Calidad general del servicio.</i>	299
<i>Gráfico 33. Resultados tiempo de entrega.</i>	300
<i>Gráfico 34. Resultados forma de entrega pos parte del equipo logístico.</i>	301
<i>Gráfico 35. Resultados calidad del asesor comercial.</i>	302
<i>Gráfico 36. Resultados presentación personal.</i>	303
<i>Gráfico 37. Resultados portafolio de productos.</i>	304
<i>Gráfico 38. Resultados forma de cobro.</i>	305
<i>Gráfico 39. Resultados propuestas de mejoría en el cobro.</i>	306
<i>Gráfico 40. Resultados servicio postventa.</i>	307
<i>Gráfico 41. Resultados atención telefónica.</i>	308
<i>Gráfico 42. Resultados frecuencia y calidad del telemarketing.</i>	309
<i>Gráfico 43. Resultados tipo de visita por parte del asesor comercial.</i>	310
<i>Gráfico 44. Resultados escogencia de la empresa como proveedor.</i>	312
<i>Gráfico 45. Resultados volver a comprar en ODIN y lo recomendaría.</i>	313
<i>Gráfico 46. Resultados productos adicionales que desea adquirir.</i>	315

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Planteamiento del problema.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 2. Cuadro de mando integral.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 3. Misión renovada.</i>	<i>55</i>
<i>Figura 4. Mapa Estratégico.....</i>	<i>66</i>

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 CUESTINARIO PARA EL ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA EMPRESA ODIN LTDA.	151
ANEXO 2 MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA, PUNTO FERRETERO	161
ANEXO 3 PLANOS ACTUALES Y MEJORADOS	191
ANEXO 4 MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA 5'S	192
ANEXO 5 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	246
ANEXO 6 FORMATO DE EVALUACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	296

RESUMEN

1. TITULO: APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA EMPRESA ODIN LTDA*.

2. DIRECTOR: PABÓN BARAJAS, Hernán

3. CODIRECTOR: HERNANDES SÁNCHEZ, Siomara.

4. AUTORES: PINZÓN USCATEGUI, Carolina Del Pilar.
PARRA SÁNCHEZ, Ivonne Maritza**.

5. PALABRAS CLAVES: Balanced Scorecard, Cuadro De Mando Integral, Indicadores, Acciones estratégicas, Diagnóstico, Estrategia, Misión, Objetivos Estratégicos, Perspectiva, Mapa Estratégico.

6. DESCRIPCION O CONTENIDO: En el contenido de este proyecto se expone el diseño y la aplicación de la herramienta de direccionamiento estratégico Balanced Scorecard, para establecer adecuadamente los programas y actividades que se realizan dentro de la organización.

En la perspectiva Crecimiento y Aprendizaje se brindaron herramientas que ayudaron al personal a identificarse de una forma comprometida con la organización e identificaron problemas internos en los cuales la empresa no había tomado medidas correctivas, por otra parte en la perspectiva procesos se identificaron fallas en el errado desempeño de las actividades por parte del talento humano, quienes desconocían los procesos correspondientes a cada cargo y además no contaban con una distribución de planta adecuada lo cual implicaba un exceso en el inventario deteriorado.

La perspectiva clientes se enfocó principalmente en construir y aplicar una herramienta para prestar el mejor servicio a los usuarios (Encuesta de Satisfacción del Cliente) y por último en la perspectiva financiera, se tomaron medidas para evaluar la viabilidad de seguir como representantes de PHILAAC:

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Director. PABÓN BARAJAS, Hernan.

ABSTRAC

1. TITLE: DESING OF BALANCED SCORECARD TO THE COMPANY ODIN LTDA*.

2. DIRECTOR: PABÓN BARAJAS, Hernán.

3. CODIRECTOR: HERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Siomara.

4. AUTHOR: PINZÓN USCATEGUI, Carolina Del Pilar.
PARRA SÁNCHEZ, Ivonne Maritza**.

5. KEY WORDS: Balanced Scorecard, Square of integral, Indicators, Strategic Actions, Diagnostic, Strategy, Mission, Strategic Objectives, perspective, Strategic Map.

6. DESCRIPTION: In the content of this project work the design and uses of strategic of Balanced Scorecard is presented in order to stablish properly the different programs and activities that take place with in the organization.

Taking into account the intelectual growth and learning, some strategies which helped the staff to identify and get involved with the were provided organisation. Some problems inside the company twere detected any corrective action, had been taken.

On the other hand, regarding processes, some foilures in the performance of activities carried out by human talent, were detect. They not only ignored the corresponding duties under each position's responsibility, but also lacked of an appropriate plant desing and furniture amangement, which resulted in an excess of the damaged inventory.

As clients regards, a strategy tending to provide lisers with the best service was designed and implemented (Clients Pleasure Sarvey).

Finally, Regarding Financis, some measures to assess how viable it is to continue as representatives of PHILAAC were taken.

* Grade project

** Industrial university of Santander, Ability of Engineerings Fisicomecánicas, Director. PABÓN PACKS OF CARDS, Hernán.

INTRODUCCION

Actualmente se puede observar que la gran mayoría de las empresas, intentan sobresalir ante sus competidores y cada vez es mas difícil, ya que existen técnicas modernas que se han implementado en las grandes empresas y que han marcado una pauta para las demás organizaciones que las han hecho ver en desventaja ante estas.

Conscientes de la importancia que se tiene, la empresa ODIN LTDA se vio la necesidad de tomar medidas estrictas para identificar los problemas generados por la forma inadecuada de la realización de cada una de las operaciones necesarias para el funcionamiento de ésta.

Este proyecto pretende aplicar la herramienta de direccionamiento estratégico Balanced Scorecard a la empresa ODIN LTDA, con el fin de realizar una reestructuración en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización para garantizar un sistema de medición estratégico, para el control de los resultados.

1. PRESENTACION DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

Según el diagnóstico realizado por la Empresa Consultora FUNDES¹ a cargo de la Ingeniera Siomara Hernández se determinó que las áreas críticas de la organización se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

1.1.1. Recursos Humanos

- Desde contabilidad existe una persona encargada del manejo de recursos humanos en cuanto a pensiones, aportes, liquidaciones; no existe un área de gestión humana como tal, todas las decisiones al respecto dependen de la gerencia.
- Se realiza la selección sin procedimientos formalmente establecidos, con buenos resultados en algunas oportunidades pero en otras no. En cuanto a las políticas de selección y empleo de personal existen de manera informal lo cual no permite realizar una planeación estratégica del Recurso Humano.
- La evaluación de los empleados (32) es informal con base en los resultados y en la situación que se va presentando.
- No se cuenta con un plan de capacitación formalmente establecido teniendo en cuenta las necesidades reales de la empresa y el mejoramiento de las competencias del personal.
- La estructura salarial no responde totalmente a la responsabilidad de los cargos. Aunque estos son establecidos con base en la capacidad de la empresa. No existe una comparación real con salarios externos, lo cual

¹ Diagnóstico realizado por la consultora FUNDES, Enero 23 de 2.006

ayudaría a identificar si este es un factor que influye en la rotación de personal.

1.1.2. Mercadeo y ventas

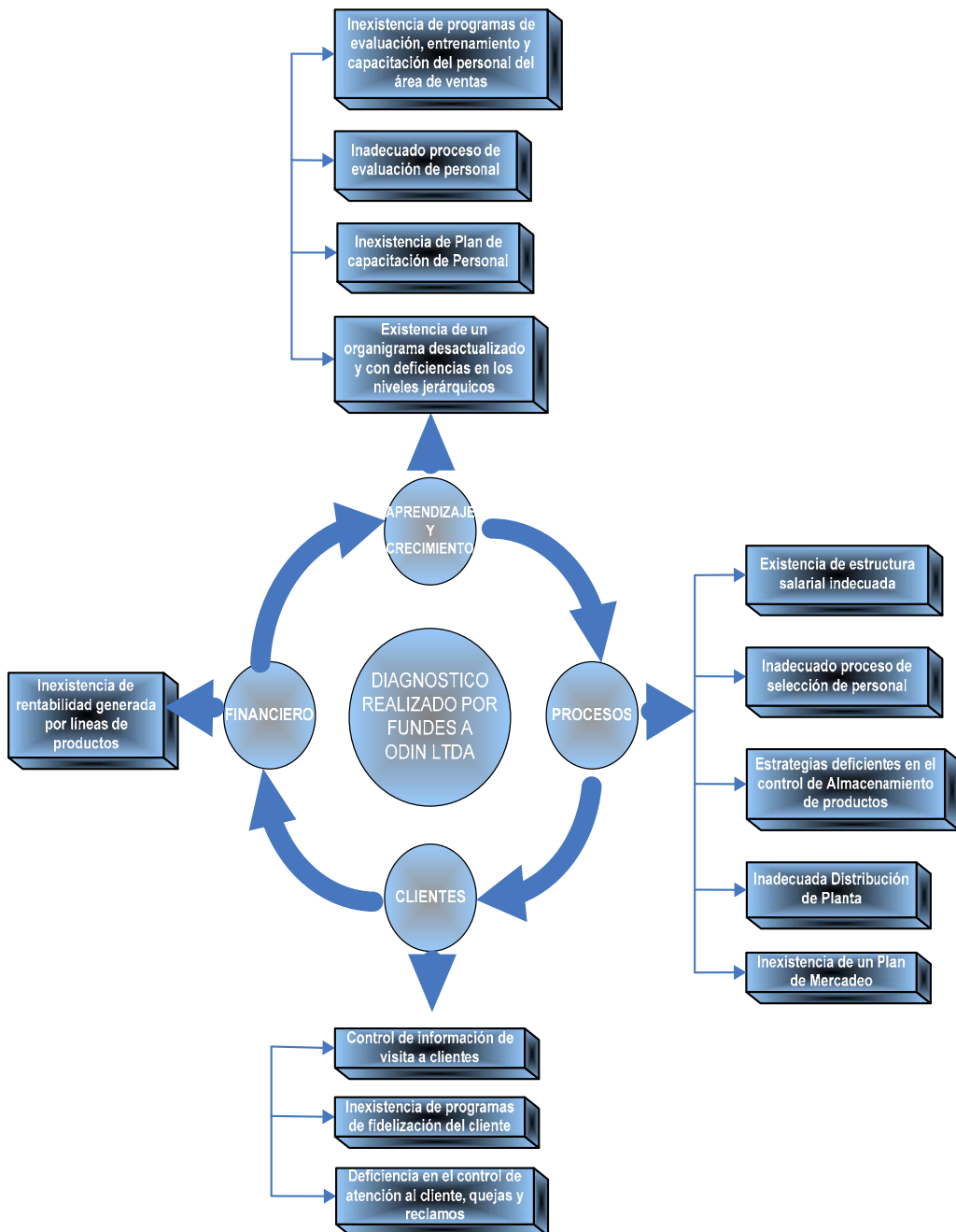
- No se está procesando la información de visita a clientes debidamente.
- Es difícil lograr la lealtad de los clientes hacia la empresa, el canal de comunicación es muy estrecho, aún no se conoce la percepción del servicio por parte de estos, no se ha desarrollado un programa de fidelización.
- No hay estudios de mercadeo, ni planes formales que permitan definir estrategias concretas de mercadeo.
- La atención de las quejas de clientes se realiza telefónicamente y no se realiza el debido seguimiento y control a estas
- No se tiene un estudio concreto de las rentabilidades generadas por líneas o por productos.
- El proceso de ventas es debidamente controlado, mas no gestionado al interior de la organización, la evaluación de la fuerza de venta se realiza atendiendo a los resultados de ventas del personal, sin que haya un programa de entrenamiento y capacitación formal.

1.1.3. Operaciones

- No llevan un control estricto de estrategias en el tipo de almacenamiento para evitar las pérdidas.
- No cuentan con una adecuada distribución de planta que evite inconvenientes con el almacenamiento y la calidad de los productos.

- No poseen un organigrama actualizado ya que el último revisado fue en el 2002 el cual poseía una estructura plana donde se consideraba a Punto Ferretero como una unidad de negocio y no se encuentran definidos los niveles jerárquicos.

Figura 1. Planteamiento del problema



1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y aplicar el Balanced Scorecard a la empresa ODIN LTDA garantizando que los programas y actividades que se realizan dentro de la organización se establezcan adecuadamente con el apoyo de los directivos.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar la respectiva revisión y ajustes de la misión y visión de la organización con el apoyo y aprobación del equipo de trabajo de la misma, para integrar los principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos.
- Analizar y revisar la cadena de valor para identificar aquellas actividades de la organización que aportan una ventaja competitiva potencial al servicio prestado.
- Construir el mapa estratégico.
- Construir el tablero de mando.
- Acompañar al equipo de trabajo de la organización en el desarrollo de las actividades específicas de mejoramiento en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. MARCO HISTORICO²

ODIN LTDA.

Es una sociedad familiar, constituida el 18 de Marzo de 1.978, en la Cámara de Comercio de B/manga, Colombia, con la finalidad de distribuir, al por mayor, una marca de pinturas en esa misma ciudad y algunas poblaciones vecinas. Desde un comienzo, complementaron las pinturas con productos afines como Brochas, Rodillos, Pistolas para pintar, Cintas de enmascarar, Lijas, Etc., y en el curso de su progresivo desarrollo, continuo la ampliación de su portafolio con una extensa gama de productos de Ferretería, Materiales Eléctricos y Materiales de Construcción, especializándose como proveedor de los Almacenes detallistas de este tipo de productos

Durante su segundo año de existencia, en 1.979, simultáneamente con sus negocios propios, empezaron a actuar como agentes comerciales o representantes de PHILAAC LTDA., encargándose, en esta misma región, de toda la operación comercial de esta reconocida marca de pinturas, hasta el día de hoy. Gracias a ello, los clientes gozan de una relación directa con dicha fábrica, pero con la ventaja de su cercana y eficiente atención. Es así como todo su equipo humano, sus instalaciones y toda su infraestructura, está también al servicio de la marca PHILAAC.

² Diagnóstico Realizado por la consultora FUNDES

Geográficamente fueron expandiéndose hasta cubrir una extensa zona que abarca 55 poblaciones de los Departamentos de Santander del sur, Santander del Norte, el Sur del Cesar, el Sur de Bolívar y Arauca.

De igual forma, respetando el canal de sus clientes detallistas, pero entendiendo que los grandes constructores, las grandes industrias y las grandes instituciones reducen costos haciendo sus compras directamente a Mayoristas y fabricantes, a partir del año 2.004 decidieron asumir su atención directa, acompañada de una asesoría profesional, cuando sus volúmenes de compra y su excelente comportamiento comercial lo ameritan.

Contamos con un excelente equipo de trabajo, tanto en el área de ventas externas, como en la parte administrativa, conformado por personas muy estables laboralmente, que se han profesionalizado en sus oficios, con un alto sentido de pertenencia y un claro sentido de servicio al cliente.

Físicamente, están al día en comunicaciones, transporte, sistematización y recursos técnicos y, poco a poco, han adquirido varios predios contiguos a su sede inicial, para adaptarse a la creciente dimensión de sus negocios. Aprovechando su estratégica ubicación, planean, a mediano plazo, la construcción de instalaciones técnicamente diseñadas que soporten sus ambiciosos planes de desarrollo para los próximos 20 años.

En Mayo de 2.001, aprovechando parte de estas instalaciones propias y tomando las medidas necesarias para evitar competir deslealmente con sus clientes detallistas, abrieron un punto de venta propio cuyo nombre comercial es “PUNTO FERRETERO”, con un nuevo concepto de exhibición y atención, enfocado a las firmas constructoras y la industria en general. Esta ferretería, de paso, funciona como show Room de sus productos y es, a la vez, un laboratorio para la

experimentación de nuevas fórmulas de mercadeo, de las que se benefician todos sus clientes.

El desarrollo de PUNTO FERRETERO, especialmente en las áreas de Herramientas eléctricas, y Materiales para Construcción, se generó la necesidad de darle una atención especializada a aquellos clientes que caben en la categoría de Grandes Industrias, Firmas constructoras o Instituciones y fue así como surgió la mas reciente unidad de negocios: la OFICINA DE VENTAS INSTITUCIONALES.

2.2. MISION.³

Somos el mejor camino entre fabricantes, puntos de venta y consumidores de insumos ferreteros.

2.3. VISION.⁴

ODIN LTDA es una empresa que tiene como propósito, para finales del año 2.007 tener una empresa moderna, con su cobertura geográfica regional consolidada y lista para empezar su expansión hacia nuevas regiones, dentro del plan, a más largo plazo, de llegar a abarcar la totalidad del territorio nacional. Contar con un portafolio de productos más completo, basado en las más reconocidas marcas nacionales e internacionales, varias de ellas importadas por ellos mismos, con los que habrán incrementado su actividad de distribución en una proporción tal, que dependan de sus negocios propios en un mínimo del 80%, frente a un máximo del 20% de Representaciones. Al logro de esta meta, contribuirá en gran proporción el crecimiento que lograrán con las líneas del grupo eléctrico y materiales de construcción, así como el desarrollo de PUNTO FERRETERO que contará con otro punto de venta, como mínimo, y una más amplia gama de productos y

³ Alfonso Gómez, Gerente ODIN LTDA.

⁴ Alfonso Gómez, Gerente ODIN LTDA.

servicios. Ofrecerán precios muy competitivos con tratamiento preferencial para quienes adquieran los mayores volúmenes y les paguen con mayor prontitud, basando su rentabilidad en las más altas rotaciones posibles de capital e inventario.

Habrà armonía entre el crecimiento de la empresa y las buenas condiciones de trabajo de sus colaboradores, en lo relativo a su retribución económica, equipos de trabajo e instalaciones físicas. Estará al día en las áreas de sistematización y comunicaciones, y dispondrán de una moderna página Web al alcance de todos sus clientes habituales y potenciales. Su departamento de Telemercadeo y Servicio al Cliente, tendrá un alto nivel de profesionalismo y tecnificación, constituyéndose en el mejor apoyo y complemento del Equipo de Ventas.

Entendiendo que la parte mas valiosa de la empresa es su equipo humano, habrán consolidado un muy buen grupo de colaboradores entre los que reine un alto sentido de pertenencia y sanos criterios de compañerismo, de respeto y de tolerancia, donde todos sus miembros trabajen con claros criterios de calidad total. Los puestos de dirección estarán a cargo de personas muy calificadas y actualizadas en los conocimientos de las áreas que les competen, después de haber sido seleccionados dando prioridad a aquellos colaboradores antiguos que, a lo largo de su vinculación con la empresa, se hayan ganado esa opción, por su capacitación, sus méritos y su liderazgo.

2.4. VALORES⁵

⁵ Alfonso Gómez, Gerente ODIN LTDA.

Todos los esfuerzos en pro de concretar la visión de la empresa, con el enfoque de su misión, siempre están dentro del marco de los siguientes valores que se esforzamos en preservar y desarrollar:

- Su preocupación prioritaria es la de obtener la completa satisfacción de los clientes externos, mediante la atención cabal de sus necesidades.
- También velan por la satisfacción de sus proveedores, esforzándose por colmar sus expectativas, mediante un adecuado manejo de sus productos en las áreas de mercadeo, ventas y logística y procurando estricta puntualidad en sus pagos y demás compromisos comerciales.
- Frente a la comunidad tratan de cumplir con la función social de brindar empleo a quienes mas se lo merecen y buscando que el progreso de la empresa armonice con el desarrollo general de la región, cumplen con sus obligaciones fiscales y, en la medida que sea posible, nos vinculamos a campañas cívicas y sociales que les permitan revertir a la comunidad parte de los buenos resultados que obtienen. nunca comercializan productos que no sean éticos o que atenten contra la salud o el medio ambiente.
- Para satisfacción de los socios inversionistas, contribuyen a mantener una rentabilidad atractiva identificándose con la política de disminuir los costos al máximo, especialmente evitando todo lo que signifique desperdicio y orientando todas las decisiones hacia el logro del mejor throughput. contribuyen a preservar la organización y la disciplina dentro de la empresa y, amparados en su política abierta y de participación, le aportan siempre su iniciativa y colaboración para su continuo crecimiento.

- Con respecto a todos los colaboradores de la empresa, tienen entendido como un principio fundamental, el reconocimiento de su dignidad humana y, en consecuencia, a pesar de las diferencias entre las labores desarrolladas por unos y otros y los distintos niveles de autoridad y jerarquía que requiere la organización de su trabajo, todos les merecen el mismo grado de consideración y respeto y cuentan con garantía de estabilidad laboral; no ahorran esfuerzos en el mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial; procuran sueldos acordes con el grado de especialización que requiera cada labor y con los resultados que vaya logrando la empresa; confían en la honradez y responsabilidad de todos; reconocen los méritos individuales y, especialmente, los logros colectivos; en el ofrecimiento de las oportunidades de ascenso, le dan prioridad, frente a los extraños a la empresa, de acuerdo con sus méritos, dentro de los cuales tienen un alto valor el sentido de pertenencia, las capacidades y la preparación; finalmente, les suministramos elementos adecuados de trabajo y protección, así como oportunidades de capacitación para las labores que desempeñan o tengan opción de llegar a desempeñar.

Estos valores que fueron desarrollados en la segunda quincena del mes de julio de 1.991 y revisados en noviembre del 2.004, con la participación de todo el equipo de colaboradores, hacen parte de la guía filosófica que orienta la labor de la empresa.

2.5. POLITICAS⁶

A. Descuentos comerciales

⁶ Alfonso Gómez, Gerente ODIN LTDA.

Por regla general, en lugar de ofrecer descuentos comerciales, para una mejor apreciación de sus precios, presentan sus listas directamente liquidadas con el mejor precio neto posible, antes de IVA. Sin embargo, en el caso de algunas pocas líneas de productos que por costumbre comercial generalizada se ofrecen con un descuento sobre las listas del fabricante, lo hacen de esa manera. Por otro lado, aunque sus precios son iguales para todos sus clientes, en el caso de negociaciones puntuales de muy grandes volúmenes y/o productos específicos, estudian la posibilidad de conceder un descuento adicional.

B. Plazos y descuentos financieros

Aunque ofrecen un muy atractivo descuento por pago de contado, para comodidad de sus clientes, les ofrecen varias alternativas de crédito que pueden elegir de acuerdo con su conveniencia:

- Para aquellos clientes que tienen un cupo de crédito aprobado, el máximo plazo que conceden es de 45 días. Todas sus facturas se emiten con ese plazo y los precios netos correspondientes al mismo. Pero si optan por cancelar antes, les conceden los siguientes descuentos:

Tabla 1. Plazos y descuentos financieros.

PLAZO	DESCUENTO
Por pago antes de 30 días	5%
Por pago contra entrega	7%

Fuente 1. ODIN LTDA

- El CEMENTO y el HIERRO en cualquier cantidad, así como las ventas por mostrador en PUNTO FERRETERO, siempre serán al contado.

- Para la concesión de créditos se requiere el previo diligenciamiento de su formato de SOLICITUD DE CREDITO que, además de la información básica de rigor, solicita las referencias comerciales y bancarias del interesado. Este formato debe estar acompañado de un Certificado de Constitución y Gerencia recientemente expedido por la Cámara de Comercio de la localidad respectiva y un PAGARE firmado en blanco, junto con la correspondiente CARTA DE INSTRUCCIÓN.
- Admiten la posibilidad de que uno de sus clientes ya conocido, con cupo de crédito aprobado, mediante una carta con su firma original, actúe como fiador del crédito que nos solicite algún allegado suyo, si este carece de trayectoria comercial o no puede acreditar suficiente solvencia.

C. Promociones.

Además de nuestros propios planes de promoción con algunos productos o durante algunas épocas, siempre trasladan a sus clientes las promociones que reciben de sus proveedores.

2.6. SERVICIOS⁷

- Visita personal de nuestros Asesores de Ventas
- Línea telefónica abierta para atención en cualquier momento
- Telemercadeo para zonas de difícil acceso físico
- Asesoría técnica sobre el manejo de nuestros productos
- Garantía acorde con el nivel de calidad ofrecido en cada producto

⁷ Giovanni Lizarazo, Jefe de Ventas ODIN LTDA.

- Cotizaciones
- Diferentes opciones de crédito
- Excelentes descuentos financieros
- Despachos a domicilio
- Expedición de extractos de cartera
- Expedición de referencias comerciales

2.7. UNIDADES DE NEGOCIOS

2.7.1. Ventas mayoristas a almacenes del sector ferretero, pinturas, materiales eléctricos y materiales de construcción.

- **Equipo de ventas externas.**⁸

Tabla 2. Unidades de negocio.

LUGAR	Equipo de ventas
Jefe de Ventas	Giovanni Lizarazo
Telemercadeo	Leonor Araque Martha Luna
Telemercadeo	Martha Luna
B/manga Centro	
Sur César	
San Alberto	Julián Vera
San Martín hasta la Provincia de caña.	
B/manga Sur oriental:	
Comprende la vía Transversal Metropolitana desde el Vivero hasta Bucharía incluyendo:	Juan Carlos Ferreira
Caldas, Pedregosa, Plaza Satélite, Zapamanga, San Bernardo, El Carmen, Lagos I, II, III, IV, Villabel y Rosales.	

⁸ Giovanni Lizarazo, Jefe de Ventas ODIN LTDA.

Rionegro y el Playón. Málaga y San Andes.	
Metropolitana Sur: casco antiguo de Florida, Cañaveral Provenza Roció Diamante II Cristal Piedecuesta Mesa de los Santos.	Sergio Montaguth
Sur de Santander: Municipios Provincia Guanentina Comunera hasta la Ciudad de Barbosa.	
B/manga - Sur occidente: Calle 61 La Ceiba Victoria La Salle Sanandresito Ciudadela Real de Minas Mutis. Municipios de Girón y Lebrija. Norte de Santander: Cúcuta , poblaciones vecinas hasta Pamplona	.Jaime Benítez
VENDEDOR INDUSTRIAL: B/manga Norte de B/cabermeja Magdalena Medio S/Vicente Pte. Sogamoso Sabana Puerto Wilches San Pablo Puerto Triunfo.	Henry Mejia

Fuente 2. ODIN LTDA.

2.7.2. Ventas industriales e institucionales (Grandes Industrias, Firmas Constructoras e Instituciones)

- Cesar Gómez (Administrador)
- Luz Marina Carrero (Asistente Cial)

2.7.3. PARA NEGOCIOS AL DETAL (Unidades sueltas – Consumidores)

Punto Ferretero

2.8. CATEGORIAS DE PRODUCTOS

2.8.1. Artículos de ferretería

- Abrasivos
- Artículos de Cerrajería
 - Chapas
 - Candados
 - Bisagras
 - Pasadores
 - Blancos para llaves
 - Máquinas para copiar llaves
- Herramientas de corte y perforación
 - Seguetas
 - Brocas

- Herramientas de fijación
 - Clavos T
 - Tachuelas
 - Estoperoles
 - Remaches

- Herramientas de mano
- Herramientas eléctricas
- Mangueras Soldaduras
- Equipos para soldar

2.8.2. Pinturas y productos auxiliares

- Herramientas de mano
- Herramientas eléctricas
- Mangueras
- Soldaduras
- Equipos para soldar

2.8.3. Pinturas y productos auxiliares

- Brochas y Rodillos
- Ceras para autos
- Compresores y Pistolas
- Lijas y cintas de enmascarar

- Pinturas en aerosol (no contaminan)
- Todo tipo de pinturas
 - Arquitectónicas
 - Para automóvil
 - Para muebles
 - Industriales

2.8.4. Materiales eléctricos

- Alambres y cables
- Cajas de contador
- Cajas y Grapas conduit
- Canaletas para cableado estructurado
- Cintas aislantes
- Grapas plásticas
- Herramientas P/electricistas
- Iluminación
- Plafones
- Switchería
- Tomas y enchufes
- Tubería conduit

2.8.5. Materiales para construcción

- Cemento
- Colores minerales

- Grifería
- Hierro
- Láminas de fibro-cemento (Superboard)
- Tanques para agua
- Tejas de Fibro-cemento
- Tejas plásticas
- Tubería y accesorios de P.V.C.
- Yesos y caolines

2.8.6. Herramientas e insumos ferro-agrícolas

- Carretillas
- Cercas eléctricas
- Fumigadoras
- Guadañadoras
- Hidro-lavadoras
- Impermeabilizantes para madera
- Motosierras
- Pala-dragas
- Palas, zapapicos

2.8.7. Adhesivos, sellantes, lubricantes y seguridad industrial

- Adhesivos y masillas epóxicas
- Botas industriales
- Brilla metal

- Cianoacrilatos
- Desplazantes de humedad
- Guantes industriales
- Limpiadores de contactos
- Lubricantes, desoxidantes y antioxidantes
- Mascarillas respiradoras
- Pegantes amarillos
- Siliconas y sellantes
- Tendedores de ropa

2.9. MARCAS⁹

La empresa ODIN LTDA, cuenta con una variedad de productos cuyas se encuentran a continuación:

2.9.1. Artículos de ferretería

Tabla 3. Marcas artículos de Ferretería.

Fuente 3. ODIN LTDA.

⁹ www.odinltda.com

2.9.2. Pinturas y productos auxiliares

Tabla 4. Marcas pinturas y productos auxiliares.

Fuente 4. ODIN LTDA

2.9.3. Materiales eléctricos

Tabla 5. Marcas materiales eléctricos.

Fuente 5. ODIN LTDA.

2.9.4. Materiales para construcción

Tabla 6. Marcas materiales para construcción.

Fuente 6. ODIN LTDA.

2.9.5. Herramientas e insumos ferro-agrícolas

Tabla 7. Marcas herramientas e insumos ferro agrícola.

Fuente 7. ODIN LTDA.

2.9.6. Adhesivos, sellantes, lubricantes y seguridad industrial

Tabla 8. Marcas adhesivos, sellantes, lubricantes y seguridad industrial.

Fuente 8. ODIN LTDA.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO CONTEXTUAL¹⁰

A comienzos de los años cincuenta el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión generó popularidad en Francia ya que fue creado por ingenieros franceses quienes lo dieron a conocer en su país como un aporte para gestionar el control de las empresas.

Inicialmente esta herramienta manifestó ciertas desventajas en la carencia de integración puesto que los indicadores propuestos no se encontraban relacionados entre sí, además no contenía una visión global que le aportara algo a la empresa en conjunto, lo cual generaba una disminución potencial para el control de la gestión.

Al inicio de los años 90's el concepto del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se dio a conocer gracias a un estudio realizado por el Notan Norton Institute quien hizo énfasis en "La medición de los resultados en la empresa del futuro".

La necesidad se generó porque las empresas tenían cierto descontento con las mediciones de control realizadas en ese momento que se basaban específicamente en datos financieros y no era suficiente ya que éstos no captaban en su totalidad los objetivos de la empresa, no ofrecían un diagnóstico y daban el resultado después de las acciones lo cual implicaba que llegaran demasiado tarde y no se pudieran tomar medidas correctivas a tiempo.

¹⁰ Horvath & Partners, 1998; Kaplan y Norton, 2001

Este estudio fue realizado por David P. Norton y Robert S. Kaplan, investigadores de la Universidad de Harvard, y llevó finalmente el Sistema de Gestión y de Medición del Rendimiento Estratégico del BSC.

3.2. MARCO CONCEPTUAL¹¹

- **Acciones Estratégicas:** Son aquellas acciones que sirven para conseguir los objetivos estratégicos en el marco del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y pueden globalizar proyectos.
- **Cuadro de Mando Integral o BSC:** Es un concepto estratégico de control, derivado a partir de la estrategia y se concentra específicamente en los objetivos que generan competitividad. Recalca que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas se asignen de forma correcta a la perspectiva correspondiente.
- **Diagnóstico:** Proceso a través del cual se profundiza en el objetivo estudiado, con acciones de intervención en el marco de una etapa del proceso que se denomina seguimiento.
- **Estrategia:** Principio que muestra como se deben alcanzar los principales objetivos de la organización en un tiempo determinado. Describen las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la organización necesita para llegar a la situación óptima que pretende la visión de la misma.
- **Indicador:** Es el resultado cuantitativo que permite a la organización medir los objetivos estratégicos propuestos. (Balanced Scorecard aplicado a la gerencia de proyectos Autor: Ing. Mauricio Osorio Sánchez)
- **Misión:** Define el tipo de negocio en el que opera la empresa comparando valores y expectativas de las personas involucradas en ella. Describe el

¹¹ www.definición.org / Kaplan y Norton, manual / Horvarth & Parnertnes, manual práctico 2001

propósito fundamental, la razón de existir de la misma y las responsabilidades que tiene con sus clientes.

- **Objetivos Estratégicos:** Son aquellos que permiten obtener una relevancia frente a la competencia y de una elevada necesidad de actuación. Identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la visión.
- **Perspectiva:** Son las diferentes formas de observación que garantizan que se piense en todos los aspectos esenciales del negocio y que se haga, además en una relación equilibrada. (Horvarth & Parnertnes, manual práctico 2001).

3.3. MARCO TEORICO¹²

3.3.1. Conceptualización Del BSC

Desde hace un tiempo atrás se viene hablando de una herramienta de gran utilidad para llevar el control de gestión en la organización. Se trata del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) del cual apareció su primera información en los años 90's y del que más se ha implementado en las empresas del sector privado y público.

El BSC es el mejor camino para monitorear, evaluar y retroalimentar los planes de acción y propósitos estratégicos de una organización, traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

¹² Documento instructivo del BSC, consultora FUNDES.

Permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de actitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Las características más significativas del Balanced Scorecard son:

- Pretende integrar los objetivos trazados por la organización a corto y largo plazo.
- Los indicadores deben ser contruidos con la participación de los directivos.
- Los indicadores deben ser estructurados de acuerdo a las cuatro perspectivas que integran el Balanced Scorecard.

3.3.2. Objetivos del Balanced Scorecard

- Analizar y desarrollar las nociones de Misión, Visión y Estrategia y su vinculación con la herramienta de gestión estratégica.
- Centrar la operación en la generación del valor para los accionistas de tal manera que se cumpla con las expectativas propuestas.
- Satisfacer a cabalidad las necesidades y expectativas del cliente, teniendo como objetivo principal una relación óptima con éste.
- Determinar los objetivos estratégicos y los indicadores que constituirán la base del desarrollo potencial de los procesos clave de la organización.

3.3.3. Misión

Se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir; es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas.

3.3.4. Visión

La Visión es una imagen del futuro que se desea crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. La Visión muestra a donde se quiere ir y cómo será la empresa cuando se llegue.

3.3.5. Cadena de Valor

Las actividades del valor agregado real son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el producto o servicio que el cliente está esperando.

Se define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Luego, las actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente y que se puedan eliminar sin afectar la funcionalidad del producto o servicio **no agregan valor**.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone la empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y/o mejor diferenciada que sus rivales.

Una cadena de valor genérica está constituida por dos elementos básicos:

3.3.5.1. Las Actividades Primarias

Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post venta.

3.3.5.2. Las Actividades de Soporte

Como su nombre lo indica son aquellas actividades que sirven de apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

3.3.6. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Estratégica, consiste en un conjunto de medidas que da a los ejecutivos una visión rápida y comprensiva del negocio. Este incluye medidas financieras que muestran el resultado de las acciones ya tomadas, las cuales se complementan con las medidas, de la satisfacción del cliente; proceso interno y en la innovación y mejoramiento de las actividades organizativas.

Dicho sistema se fundamenta y elabora considerando la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

3.3.6.1. Financiera

La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva del accionista.

3.3.6.2. Cliente

La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

3.3.6.3. Proceso Interno

Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

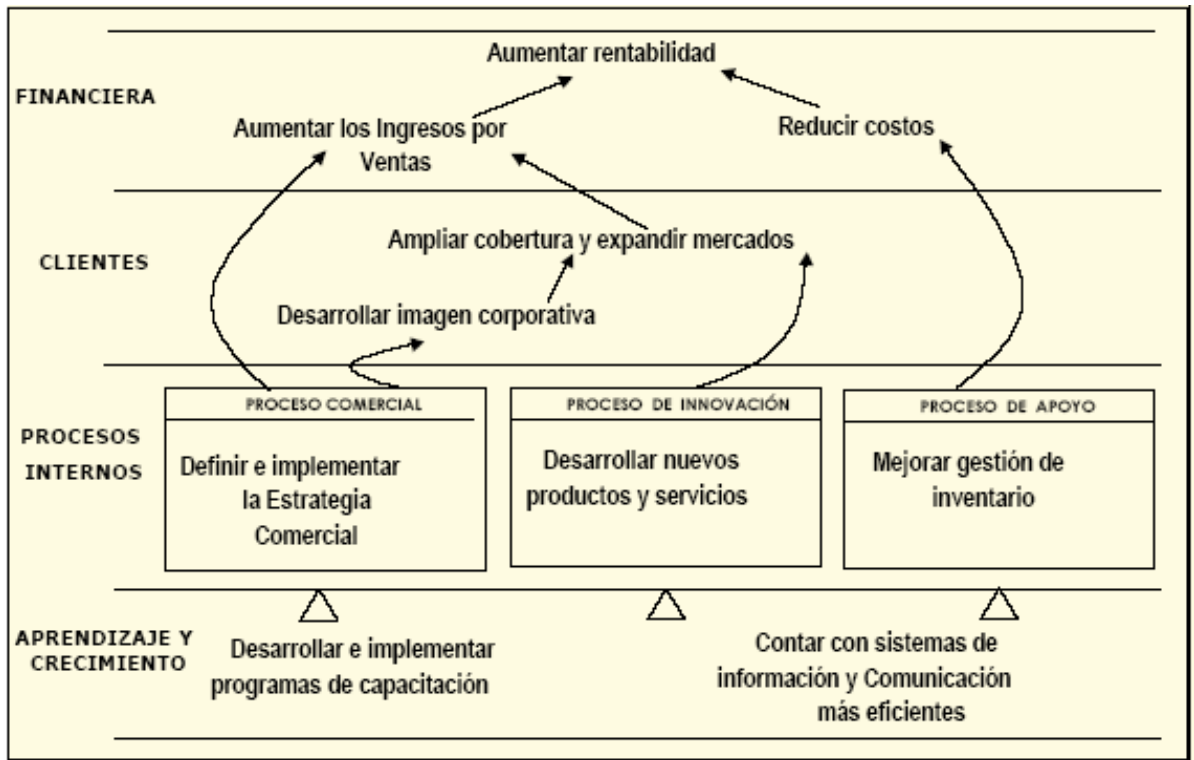
3.3.6.4. Aprendizaje y Crecimiento

Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Esta herramienta - metodología se basa en la configuración de un Mapa Estratégico gobernado por:

- La representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos.
- Identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.
- Comunicar la estrategia y motivar al personal.
- Alineación y enfoque de toda la organización hacia la estrategia

Figura 2. Cuadro de mando integral.



Fuente 9. Empresa consultora FUNDES.

Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas.

Inicialmente se deben definir los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la Visión y Misión de la organización. Estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de estos dependerá necesariamente de cómo se haya programado y planificado los procesos internos. Por último el logro de los mismos debe pasar por una formación de aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

3.3.7. Tablero de Control Operativo

Se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa.

Inicialmente se comienza identificando como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear, cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

El Tablero de Control Operativo sirve para evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día, para poder así, tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

Los conceptos de Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control pueden integrarse para cubrir objetivos distintos cada uno. El primero, alinear a la organización detrás de un modelo de negocio, y el segundo, diagnosticar e informar.

3.4. MARCO LEGAL

Los requisitos exigidos para el funcionamiento de la organización son los básicos para cualquier empresa que se dedique a esta actividad, por el tipo de productos que poseen no existen normas que se deban tener en cuenta para la manipulación de los mismos.

4. REVISION Y AJUSTES DE LA MISION Y VISION

4.1. MISION

Inicialmente se reunieron los directivos de la organización, la Ingeniera Siomara Hernández, algunos miembros del personal y las practicantes a cargo para hacer un análisis sobre la importancia de una Misión bien estructurada para definir el objetivo fundamental de la empresa y la razón de ser de la misma.

Se tuvieron en cuenta algunos aspectos fundamentales para una definición adecuada y para analizar si la Misión establecida en la actualidad definía quien era la empresa y hacia donde se encontraba enfocada ante sus clientes, los aspectos analizados fueron los siguientes:

- Identificar aquellos clientes y productos que corresponden a la mayor parte del total de sus ventas.
- Ámbito de Mercado: Hace referencia al mercado de la empresa y su posicionamiento.
- Ámbito del Producto: Corresponde a las características de los productos de la empresa.
- Ámbito del Servicio: Se refiere a la estructura anexa al producto, que le da valor agregado a éste. Ejemplo: Servicio post venta.
- Ámbito Geográfico: Consiste en definir las ubicaciones geográficas en las que se está presente.
- Manera de Conseguir el Liderazgo: Se refiere a la orientación estratégica y la disposición táctica para alcanzar el liderazgo en el mercado de interés para la empresa.

Después de analizar estos aspectos y de haber realizado dos reuniones respectivamente programadas para tratar este tema, se llegó a la conclusión de

que la misión que se tenía en ese momento era insuficiente para expresar a los clientes el objetivo principal de la organización y así mismo para que los empleados se sintieran identificados con la misma de una manera más comprometida.

Por tal razón se reformó con la ayuda de todo el equipo participante y se tomó la decisión de establecer la siguiente como la nueva misión que identifica a la empresa ODIN LTDA:

Figura 3. Misión renovada.



Fuente 10. Reunión grupo de trabajo ODIN TTDA.

4.2. VISION

Se llevó a cabo una reunión con los miembros del equipo integrador para la reestructuración de la visión y se llegó a la conclusión de que la que se encontraba actualmente establecida era demasiado extensa y que se proyectaba a un plazo

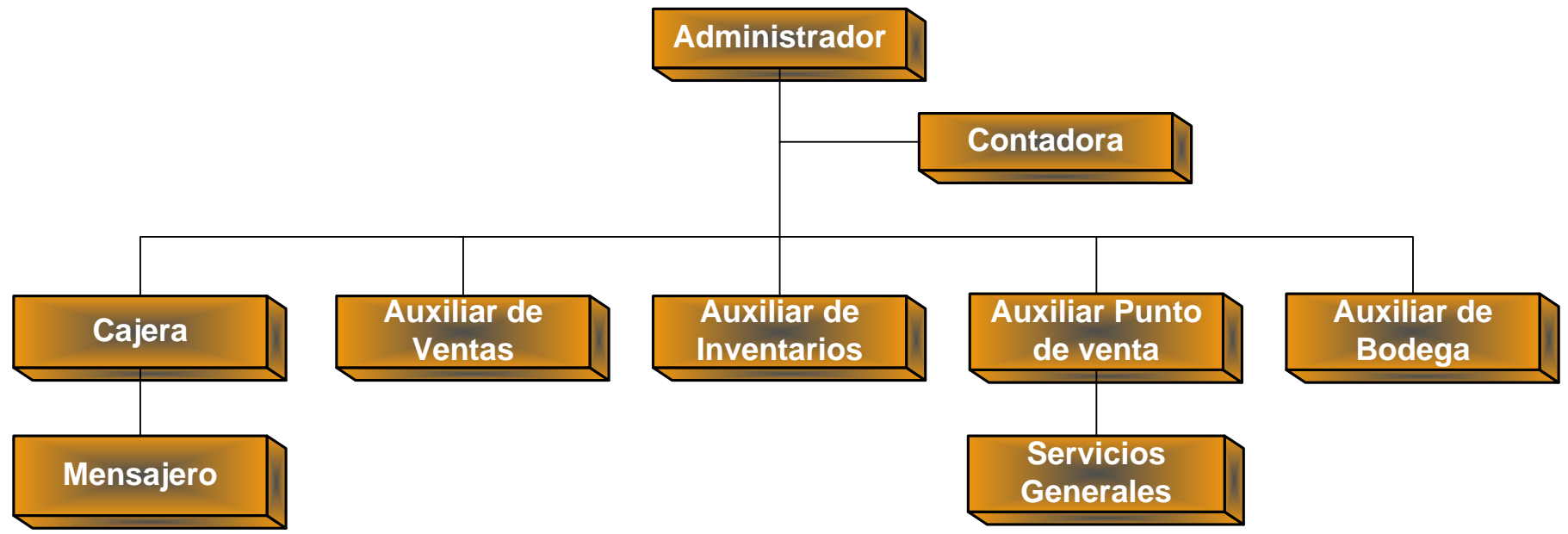
ya muy cercano en donde se habían propuesto muchas cosas de las cuales la mayoría no se podrían cumplir en la fecha determinada debido al incumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Sin embargo el gerente tomó la decisión de consultar con la junta de socios para el debido cambio de la misma ya que es una de las partes fundamentales de la organización que no se puede reestructurar a criterio de personas ajenas a ésta.

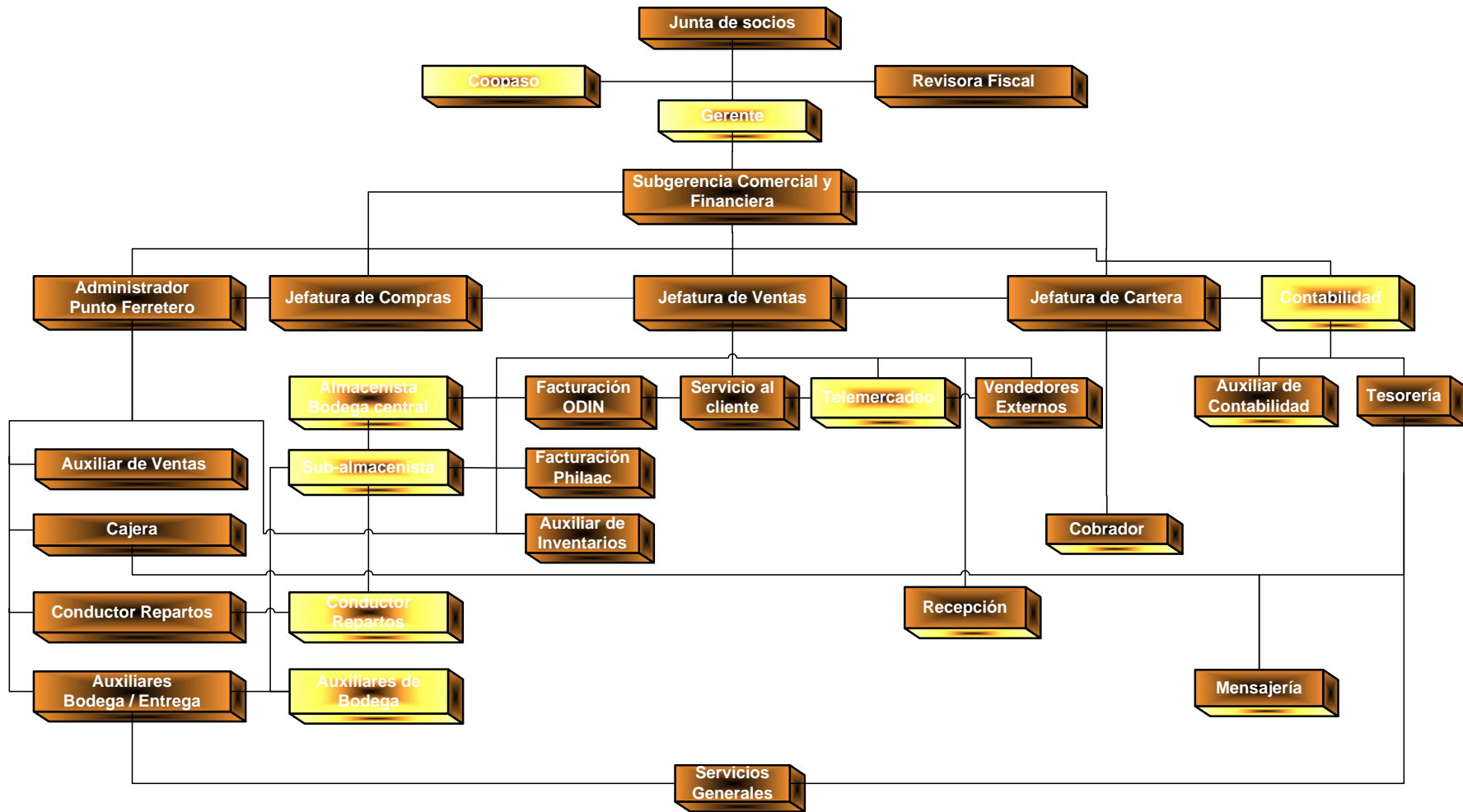
4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa ODIN LTDA no contaba no contaba con una estructura organizacional definida, por tal motivo, el personal no tenía completa claridad de quienes eran sus jefes inmediatos. Por tal razón se realizó una estructura que correspondiera a los niveles jerárquicos existentes dentro de la organización tanto de **ODIN LTDA** ventas mayoristas, como Ventas al detal **PUNTO FERRETERO**, la cual contó con la aprobación de los directivos de la empresa. Tales estructuras se muestran a continuación:

ORGANIGRAMA PUNTO FERRETERO



ORGANIGRAMA ODIN LTDA



5. REALIZACION DEL MAPA ESTRATEGICO

La realización del mapa estratégico estuvo liderada por la Ing. Siomara Hernández, las practicantes a cargo y el Sr. Alfonso Gómez (Gerente de ODIN LTDA) quienes se reunieron para plantear las estrategias que cada una de las perspectivas requería, para que la empresa presentara un crecimiento notable en cada una de ellas.

Inicialmente se plantearon las estrategias de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la cual consideramos la base fundamental de un buen plan de cambio para alcanzar el mejoramiento continuo. Se tuvieron en cuenta aquellas cosas en las que los empleados necesitaban fortalecerse para poder desempeñar sus labores de una forma más agradable y para mantener la buena relación trabajador-organización y así poder alcanzar las metas propuestas y los objetivos trazados por cada uno de los miembros de la misma.

Se plantearon según las necesidades:

5.1. Evaluar la utilidad del sistema de la formación actual

Para evaluar esta utilidad realizamos un formato en el cual se pudo recolectar información acerca de las necesidades de capacitación que los empleados consideraban poseer, además el líder del grupo hizo un aporte importante sobre la carencia de algunos conocimientos fundamentales para la realización óptima de las actividades cotidianas por parte de los empleados.

5.2. Mejorar las competencias del personal

La cual se realizó por medio de un formato de evaluación y auto evaluación de desempeño, el cual nos permitió ver en que nivel de capacidades y competencias se encuentran las personas que laboran actualmente en la empresa y que aportes importantes pueden realizar a la organización.

5.3. Generar espacios para desarrollar una cultura de mejoramiento continuo

Para poder alcanzar esta estrategia se decidió definir y aplicar el programa de las 5's el cual permite al personal que compone la organización descubrir la necesidad de cambiar los hábitos cotidianos de realizar las actividades y mostrarles el mejoramiento que se puede llegar a alcanzar por medio de la implementación de este programa.

Esta técnica es el primer paso dentro de un programa de mejoramiento de procesos o procedimientos administrativos de una organización. La estrategia de las cinco eses se compone de una serie de actividades cuyo propósito es organizar los lugares de trabajo evacuando el desorden de las bodegas y oficinas, es por ello, que se dice que esta estrategia es uno de los primeros pasos dentro del programa de mejoramiento, ya que nada se puede mejorar consistentemente aceptando el desorden como algo natural.

Para el planteamiento de las estrategias que conforman la perspectiva de procesos internos se basó en aquellos procesos que se encontraban en una etapa de crecimiento o de algunos puntos clave en cada uno de ellos que ayudarían a que la organización presentara un mejor rendimiento a la hora de obtener resultados favorables para la misma.

Las estrategias a seguir fueron:

5.3.1. Establecer un plan de mercadeo

Para el planteamiento de esta estrategia se tuvo en cuenta un aspecto importante y es que la empresa no cuenta con un plan de mercadeo debidamente establecido, no tienen un procedimiento a seguir para penetrar en el mercado con mayor fuerza que sus competidores y esto les representa una desventaja ante estos. Para ello se tomo la iniciativa de realizar una metodología que permita ejecutar como etapa inicial un estudio de mercados y seguidamente la elaboración

del Plan de Mercadeo, esta herramienta será una ficha clave para el crecimiento de la organización y por tanto se verá un aumento en la rentabilidad de la empresa.

La metodología acerca del estudio de mercados se realizara en el transcurso del presente año y posteriormente se dará paso a la elaboración de las estrategias que conforman el Plan de Mercadeo para su ejecución al inicio del año siguiente y así alcanzar con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la organización.

5.3.2. Mejorar la gestión del personal

Para la puesta en marcha de esta estrategia se detecto que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos y además no hay ninguna persona encargada de este tema, por otra parte el personal no contaba con un manual de funciones y la mayoría de estos no tenían claro las actividades que le correspondían a cada uno. Se realizó un manual de valoración de cargos el cual permitió recolectar la información para posteriormente elaborar el manual de funciones y para definir al empleador los requisitos mínimos que debe tener un trabajador al momento de realizar la selección para una vacante. Para cumplir con este objetivo se procedió a la elaboración de un manual de funciones el cual contiene responsabilidades, deberes y requerimientos de cada uno de los cargos y así poder indicar a cada persona lo que debe desempeñar en el cargo que ocupa. Por otra parte debido a que la empresa cuenta con un número de empleados no tan elevado la empresa consideró que crear un departamento de recursos humanos implicaría un aumento de personal y respectivamente un incremento en los costos, por tal razón se tomó la determinación de nombrar a una persona encargada para dar cumplimiento a este requisito indispensable para todas las organizaciones.

5.3.3. Realizar una revisión a la gestión financiera

Se detectó que la empresa no contaba con informes a tiempo de la situación financiera y esto representaba un problema ya que no se podían tomar decisiones

adecuadas para su funcionamiento, para esto el gerente de la organización tomó la decisión de analizar las finanzas de la empresa desde el punto de vista de la operación que se realiza por la firma representada, por esta razón se realizó un estudio sobre los gastos e ingresos de la firma PHILAAC para mirar la viabilidad en el aumento de las rentabilidad de la organización.

5.3.4. Mejorar la gestión de inventarios

Para dar cumplimiento a esta estrategia se tuvieron en cuenta aspectos claves que impedían mantener un inventario óptimo para el buen funcionamiento de la organización, ente los aspectos se encuentran:

- La rotación de las líneas de productos
- No se cumplía con el stock de seguridad
- La ubicación estratégica de los productos en el centro de almacenamiento
- La gestión realizada por los vendedores
- El tipo de almacenamiento que se utiliza para los productos

Para esto se hizo un análisis sobre los factores que generaban problema en el manejo de inventarios en cual se encuentra estructurado mas adelante.

La empresa tomó la decisión de realizar un estudio de inventarios mas profundo a cargo de practicantes pertenecientes a la UDI que se encuentran actualmente trabajando en la organización.

5.3.5. Mejorar la logística de distribución

Uno de los aspectos que se tuvieron en cuenta para dar cumplimiento a la estrategia era la metodología utilizada para el despacho de mercancía, la cual era lenta y no permitía que se cumpliera con los tiempos de entrega; los factores detectados en esta falla en la logística de distribución se debían a una serie de aspectos:

- La mercancía se encontraba mal distribuida en el centro de almacenamiento
- La estantería no era la adecuada para el almacenamiento de los productos

- Las bodegas no cumplían con requerimientos mínimos de almacenamiento
- El personal que labora en esta área no se encontraba capacitado
- No existía un líder para gestionar la logística
- Los tiempos de alistamiento eran largos por las distancias y la mala distribución. Para esto se realizó un estudio sobre la redistribución de las bodegas y se procedió posteriormente a realizar el levantamiento de planos de la planta actual y de una planta mejorada para que el personal tenga acceso visual a información sobre la ubicación de los productos, adicionalmente en cada una de las bodegas se encontrará la información perteneciente al contenido de la misma.

5.3.6. Mejorar la gestión de proveedores

Para cumplir este objetivo se debe realizar una evaluación al servicio prestado por los proveedores lo que incluye tiempos de entrega, volúmenes de suministro, descuentos, forma de pago. Entre otros, adicionalmente se debe evaluar al proveedor para determinar el grado de satisfacción de su labor con la organización y con la persona encargada del contacto directo con ellos.

La empresa debe evaluar si el departamento de compras realiza su labor a tiempo o es responsabilidad de los proveedores el cumplimiento del tiempo de entrega y tomar medidas correctivas.

Hasta el momento esa actividad no se encuentra programada pero se proyecta realizarse al finalizar el presente año.

En la perspectiva de los clientes se concentraron las estrategias principalmente en dos aspectos fundamentales:

5.3.7. Consolidar la imagen de la empresa

Para el cumplimiento a cabalidad de esta estrategia se realizó una evaluación de satisfacción del cliente donde se evaluaron factores importantes para detectar

falencias en el servicio prestado por el personal indirecto y el personal que se encuentra en contacto directo con los clientes, a su vez se realizaron preguntas relacionadas con la percepción que tienen los clientes de la imagen de la organización.

5.3.8. Entregar una buena oferta de valor

Para cumplir con esta estrategia se recurrió a la información obtenida por la encuesta realizada para evaluar la satisfacción al cliente en la cual se realizaron preguntas relacionadas con aspectos que para los clientes generan valor para brindar un buen servicio y necesidades que no se tenían de alguna manera identificadas.

En la perspectiva financiera se plantearon unas estrategias cuidadosamente definidas por los miembros directivos que se enfocan especialmente a aumentar las utilidades basándose en las estrategias de las otras perspectivas.

Se plantearon según las necesidades las siguientes estrategias:

5.3.9. Aumentar las ventas (Productos nuevos y complementarios)

Para esto se plantea la metodología para la realización un estudio de mercados como etapa inicial y seguidamente se da paso a la elaboración del plan de mercadeo por parte del departamento de ventas, para dar una visión más clara de los productos a impulsar y la forma de llegar al cliente; todo con un solo objetivo que es incrementar el volumen de ventas y superar los topes más altos que tiene la compañía registrada en cada una de las zonas donde se desempeña.

Para el cumplimiento de esta estrategia se le brindó un apoyo inicial determinando los factores clave que podían ser causa de la disminución de las ventas y se detectó no solo problemas operativos sino también del mal manejo del talento humano que se encarga del cliente en forma directa.

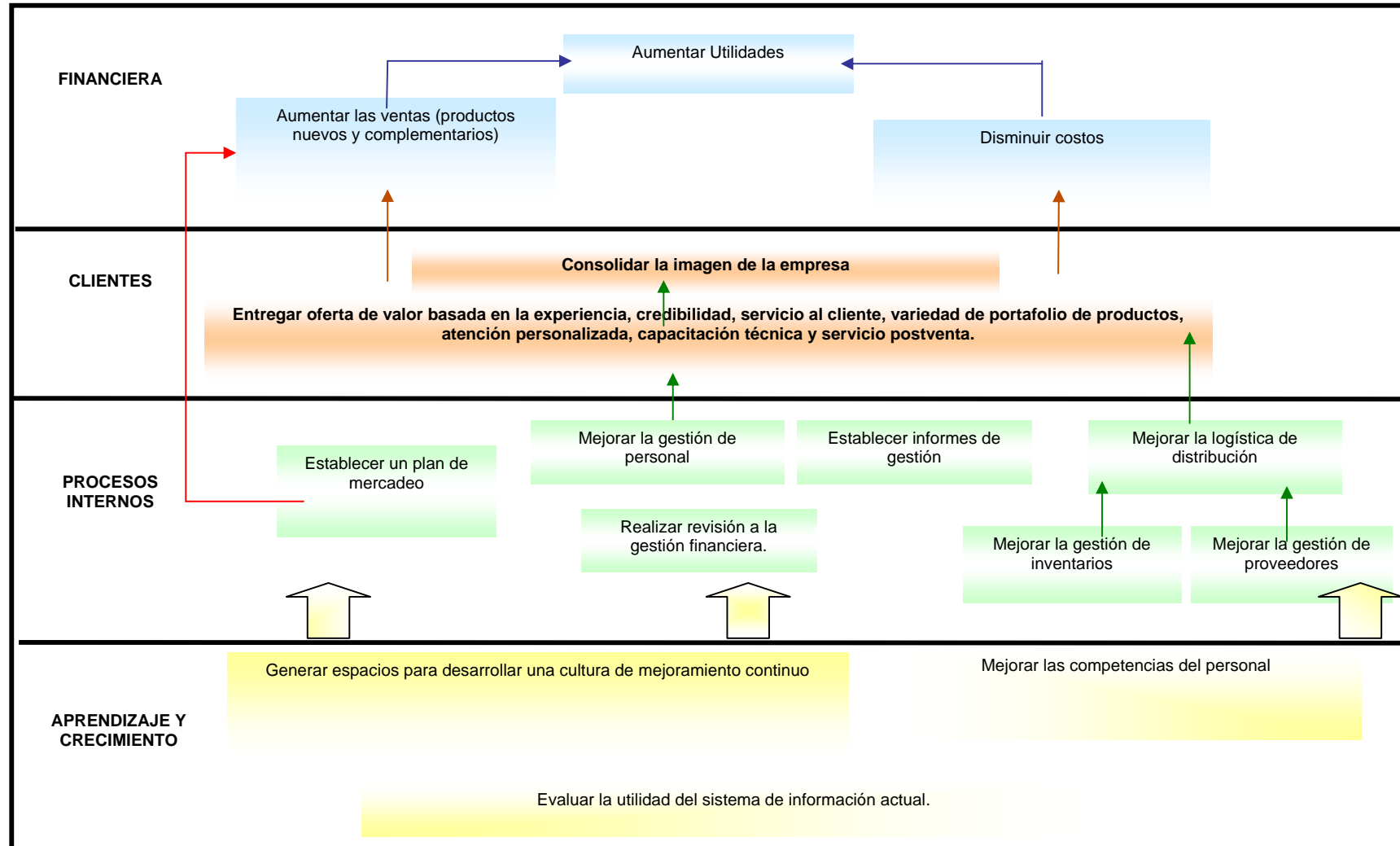
5.3.10. Disminuir costos

Al realizar la encuesta de satisfacción del cliente se pueden detectar los factores que este percibe como determinantes para agregar valor al servicio prestado por la organización, y por tanto mejorarlo y así desechar aquellos pasos de la operación innecesarios lo que traerá como consecuencia la reducción en los costos.

5.3.11. Aumentar utilidades

Para alcanzar esta estrategia es necesario que las estrategias mencionadas anteriormente en las otras perspectivas se realicen adecuadamente y así se podrá tener el resultado esperado por la organización, pero esto solo se podrá lograr si existe un compromiso por parte de los directivos y el personal que labora en la organización.

Figura 4. Mapa Estratégico.



6. PLANTEAMIENTO DEL TABLERO DE MANDO

El tablero de mando se traduce principalmente en que las estrategias se puedan evaluar de una forma cuantitativa, por esta razón se construyen los indicadores basados en la información que se requiera en cada una de ellas. Las estrategias propuestas en cada perspectiva se muestran a continuación:

6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 9. Indicadores perspectiva financiera.

INDICADOR	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACION	Valor actual	Meta	E-C	RESPONSABLE	PLAZO (frecuencia de medición)
1. CUMPLIMIENTO DE LAS VENTAS	(Ventas del periodo actual/ Meta de ventas establecida para el periodo)*100	Presupuesto de ventas	Enero 102% Febrero 78,4%	>=95%	E	Jefe de Ventas	Mensual
2. CONTROL DE GASTOS	(Gastos ejecutados/ Gastos proyectados)*100	Presupuesto de gastos	No se tienen datos	<=95%	C		Mensual

Fuente 11. Grupo de trabajo de ODIN LTDA.

6.2. PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla 10. Indicadores perspectiva clientes.

INDICADOR	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACION	Valor actual	Meta	E-C	RESPONSABLE	PLAZO (frecuencia de medición)
3. CONSOLIDAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA (Entregar oferta de valor) Evaluación Satisfacción del Cliente	% Clientes satisfechos	Evaluación satisfacción del cliente	80%	>80%	E	Jefe de Ventas	Semestral
4.EFECTIVIDAD EN EL MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS	(No Quejas atendidas y solucionadas/ No de Quejas presentada) *100	Procedimiento atención quejas y reclamos	Se propone procedimiento	>=95%	C	Jefe de ventas	Trimestral

Fuente 12. Grupo de trabajo de ODIN LTDA.

6.3. PERSPECTIVA PROCESOS

Tabla 11. Indicadores perspectiva procesos.

INDICADOR	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACIÓN	Valor actual	Meta	E-C	RESPONSABLE	PLAZO (frecuencia de medición)
5. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MERCADEO	(Estrategias desarrolladas/Estrategias planteadas) *100	Plan de mercadeo	Falta formalizarlo.	>=95%	C	Jefe de Mercadeo	Mensual
6. CUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA	(Tiempo de entrega promedio de pedidos/Tiempo promedio establecido) *100	Requisiciones/ ordenes de entrega	1 día zona metropolitana 3 días zonas foráneas	8 horas 2 días	E	Jefe de Mercadeo	Mensual
7. EFICIENCIA EN EL MANEJO DE INVENTARIOS	Rotación de inventarios	Software Siigo	80%	100%	E	Auxiliar de Inventarios	Semestral

Fuente 13. Grupo de trabajo de ODIN LTDA.

6.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla 12. Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.

INDICADOR	VARIABLES	FUENTE DE INFORMACION	Valor actual	Meta	E-C	RESPONSABLE	PLAZO (frecuencia de medición)
9. CUMPLIMIENTO COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Evaluación diseñada con factores establecidos según los cargos	Se construyo una propuesta de evaluación de desempeño y se le entrego al empresario para su aplicación.	54.17%	80% personas por arriba del promedio.	C	Responsable de gestion del personal.	Mensual
10. CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIÓN	(Numero de personas capacitadas/ numero de personas invitadas a la capacitación)*100	Se hizo un diagnostico de necesidades educativas y esta pendiente que el empresario formalice los resultados en un plan de capacitación.	11,53%	>=95%	C	Responsable de gestion de personal	Mensual

Fuente 14. Grupo de trabajo de ODIN LTDA.

7. PLAN DE ACCION EN LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS DEL BSC

7.1. PERSPECTIVA PROCESOS

7.1.1. Construcción del Manual de Funciones

En **ODIN LTDA** pudimos observar los cargos de una forma general, luego se indago, se realizaron preguntas sencillas que permitieron una fácil comprensión de los cargos a estudiar y que nos permitieron recopilar información para nuestro objetivo. Actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de estructura salarial ni de descripción de funciones.

Para la elaboración, análisis de este manual de funciones se llevara a cabo una serie de pasos debidamente planeados y verificados con anticipación, de la siguiente manera:

➤ **Previa elección de los cargos analizar.**

Se tuvieron en cuenta todos los existentes dentro de la organización, para realizar análisis posteriores.

➤ **Recopilación de información:**

La empresa **ODIN LTDA**, nos permitió realizar una entrevista a los empleados, se estudio cada uno de los cargos con el fin de obtener una detallada información de la manera de realizar el trabajo y exigencias requeridas, así como los medios utilizados y las condiciones que rodean el cargo.

➤ **Análisis y evaluación de los datos recolectados:**

Considerando la importancia que representa la información suministrada por el personal, la cual tratamos de obtener lo más completa posible, se analizo cada cargo. Las descripciones se deben identificar, describir y especificar los cargos con base en ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen de trabajo y señalando los detalles precisos del mismo.

➤ **Asignación de cada una de las funciones como principales, secundarias y esporádicas:**

Conociendo el número de personas en los trabajos a analizar, se procedió a obtener información de los cargos y definir el cargo. Esta definición debe contener las características del análisis que lo distingue.

Es una definición que debe ser clara, concisa y general. Solo así se logra una definición completa. Las características relevantes se destacan para detallar que se hace en el cargo, como se hace y con qué se hace. Es una indicación del marco genérico del cargo y se expresa a través de un contexto simple, que dé una idea de lo que es el cargo, y del marco específico en que se muestren el qué (funciones), el porqué (razón de la función) y el con qué (recursos para hacer la labor).

En la práctica suele incluirse la especificación del cargo (requisitos como: conocimientos especializados, esfuerzo físico, condiciones de trabajo, responsabilidades, etc.). En resumen del cargo no incluye detalles. Debe ser breve e indicar lo que distingue el cargo de otros.

De acuerdo a dicha información se lleva a cabo el ordenamiento del manual de funciones.

7.1.1.1. Análisis y descripción del puesto de trabajo

El manual de valoración está elaborado para los siguientes cargos:

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| ➤ Gerente | ➤ Cobrador |
| ➤ Tesorera | ➤ Auxiliar de bodega |
| ➤ Auxiliar contable | ➤ Compras |
| ➤ Mensajero | ➤ Cartera |
| ➤ Recepcionista | ➤ Contadora |
| ➤ Vendedor | ➤ Revisora fiscal |
| ➤ Facturación ODIN | ➤ Jefe de ventas |
| ➤ Facturación Philaac | ➤ Auxiliar de inventarios |
| ➤ Ventas y telemercadeo | ➤ Servicios generales |
| ➤ Jefe de bodega | |

Para la adecuada recolección de la información se llevó a cabo la realización de un formato que nos permitiera adquirir toda la información necesaria y correcta, esta se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Los formatos fueron diseñados de tal forma que a cada uno de los trabajadores les fuera sencillo su diligenciamiento.
- Una vez realizados los formatos se procedió a hacerle entrega a cada uno de los trabajadores
- Posteriormente se le dio una explicación breve a cada trabajador acerca de la forma adecuada de dar respuesta al formato anteriormente entregado.
- Se les dio un tiempo suficiente para que ejecutaran su labor (1 semana).
- Se procedió a recoger los formatos debidamente diligenciados.
- El paso a seguir fue llevar a cabo la elaboración del manual de funciones.
- Posteriormente se procedió a tomar las medidas pertinentes para combatir los problemas encontrados, dichas medidas se llevaron a cabo gracias a la colaboración del Gerente de la empresa ODIN LTDA el Sr. Alfonso Gómez y la Ingeniera Siomara Hernández codirectora del proyecto.

Algunos de los problemas detectados fueron el desconocimiento de las funciones por parte de los trabajadores, cargos que tenían procesos similares y otros que presentaban una mayor carga laboral que otros.

(El formato diseñado se encuentra ubicado en el anexo número 1.)

7.1.1.2. Análisis del manual de funciones

EL análisis ocupacional es un herramienta que nos ayuda a estudiar cada cargo a saber que se hace, como se hace, para que lo hace, cada cuanto, donde, etc.

Este cuestionamiento logrado por el método del cuestionario se busca responder todas estas preguntas a través y directamente con la persona encargada del

puesto, para así depurar las posibilidades de que dos personas ejerzan las mismas funciones pero con diferente nombre de cargo o dos cargos que se suponen iguales realicen las mismas funciones. Estas inconsistencias fueron analizadas para el manual de valoración el cual contiene el “deber ser” de cada cargo.

En el caso de ODIN LTDA, se encontró una claridad en los ocupantes del cargo sin presentarse inconvenientes para la realización del manual de funciones situación que ayudó a realizar un mejor estudio de cada uno de los puestos, sin embargo no todos los ocupantes de cada uno de los cargos tienen claro cual es su jefe inmediato, debido a que no tienen un organigrama definido dentro de la empresa.

ODIN LTDA, podrá observar con mayor claridad cada uno de sus cargos entendiendo sus funciones tanto principales como secundarias, además del perfil necesario para quien aspire a cualquier puesto de la empresa.

Por medio de este estudio se pretende lograr la posterior valorización de los cargos y por ende el desarrollo de una estructura salarial estable y motivadora.

7.1.1.3. Realización del manual de valoración de cargos

Este procedimiento es vital para determinar la importancia de cada puesto de trabajo de acuerdo a factores que lo componen.

La valoración del trabajo y el análisis de los cargos nos sirven para la estructura de salarios en ODIN LTDA, para las negociaciones con futuros posibles sindicatos, para la selección de personal, para fijar criterios y políticas de remuneración, para el desempeño de los cargos y para facilitar la revisión de salarios.

Para dar inicio a nuestro manual se debe tener en cuenta que se puede realizar el estudio en dos niveles jerárquicos consecutivos de la empresa ODIN LTDA, los

cuales son nivel administrativo y nivel operativo; aunque debido al método que se debe aplicar y al número de cargos estos niveles no se tendrán en cuenta al momento de clasificar los mismos por categorías.

El **Comité Evaluador** integrado por Ing. Carolina del Pilar Pinzón Uscátegui e Ing. Ivonne Maritza Parra Sánchez, analizaron y realizaron la valoración de los cargos teniendo en cuenta ciertos criterios, entre los que se encuentran las características comunes que apliquen a todos los cargos que vamos a analizar; determinándose así las similitudes mediante las especificaciones que se presentaron en el manual de funciones; para tal efecto de llevó a cabo la siguiente metodología:

7.1.1.4. Metodología utilizada

Para realizar de valoración de los cargos se debe llevar a cabo primero la clasificación de los grados y se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Se realizó la respectiva clasificación de los cargos considerando aquellos que son vitales para el buen desempeño de la actividad de la organización y de acuerdo al tipo de responsabilidad que generan las funciones a desempeñar en el mismo.
- Analizar cada una de las actividades desarrolladas en cada cargo de la empresa ODIN LTDA, que se encuentran en el manual de funciones anteriormente mencionado, información que fue de vital importancia para dicha clasificación.
- Se llevó a cabo un estricto y minucioso análisis de la complejidad de cada cargo para clasificarlos de acuerdo a su similitud tanto en sus funciones como en su complejidad.
- Los cargos que no fueron incluidos en este estudio presentan características de asesor externo (Contadora, Revisora Fiscal).

Los factores que se tuvieron en cuenta para la respectiva clasificación se presentan a continuación:

7.1.1.5. Factores compensables

Los factores que son determinantes para el contenido de los puestos, son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de la valoración.

Los criterios utilizados para seleccionar los factores son resultados del conocimiento adquirido a través del manual de funciones anteriormente elaborado, a continuación se presentan los cargos que fueron elegidos.

Tomando como base la naturaleza de los cargos a evaluar, se seleccionaron factores comunes a estos, para poder describir los requisitos adecuados para cada grado.

En la escogencia de los factores se tuvo en cuenta su importancia para la evaluación de los aspectos fundamentales de cada trabajo, de tal forma que se puedan valorar las principales exigencias y responsabilidades comunes a todos los cargos.

A continuación se presentarán los factores escogidos, su definición y los grados asignados a cada uno:

7.1.1.5.1. Grupo de Requisitos y Habilidades

Mide las habilidades y conocimientos que debe aportar y desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo.

El conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de habilidades y conocimientos requeridos al ejecutar las funciones del puesto de trabajo.

- **Educación:** Indica la educación y conocimientos básicos generales necesarios para desempeñar una determinada función en un puesto de trabajo y se medirá en términos de escolaridad.

Tabla 13. Clasificación y descripción grupo de requisitos y habilidades (Educación).

DESCRIPCIÓN
5º primaria mínimo
Requiere ser bachiller académico o comercial
Requiere ser bachiller técnico
Requiere técnico intermedio
Requiere título de tecnólogo
Requiere título universitario
Requiere Postgrado
Requiere otros estudios

Fuente 15. Autoras.

- **Experiencia:** Este factor mide el tiempo que el ocupante del cargo debe haber laborado en cargos afines o similares para el desarrollo óptimo de las funciones a realizar. Considera los trabajos afines dentro o fuera de la institución.

Tabla 14. Clasificación y descripción grupo de requisitos y habilidades (Experiencia).

DESCRIPCIÓN
El cargo no requiere experiencia
Requiere hasta 6 meses de experiencia
Requiere hasta 12 meses de experiencia
Requiere hasta 24 meses de experiencia
Requiere más de 24 meses de experiencia

Fuente 16. Autoras.

- **Iniciativa:** Mide la opción de decisiones, el grado de planeamiento, la utilización del juicio que se requiere en un puesto de trabajo para la correcta

ejecución de las tareas; es decir mide la independencia de acción que requiere el puesto.

Tabla 15. Clasificación y descripción grupo de requisitos y habilidades (Iniciativa).

DESCRIPCIÓN
Sigue instrucciones definidas y exactas
Toma pequeñas decisiones
Toma decisiones importantes bajo el control superior
Toma importantes decisiones sin el control del superior

Fuente 17. Autoras.

- **Habilidad Personal (vocación):** Condiciones particulares inherentes a la personalidad que producen más rápidos y mejores resultados en unas personas que en otras.

7.1.1.5.2. Grupo de Responsabilidad

Mide las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa un determinado puesto.

El conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo.

- a. Responsabilidad por materiales, equipos y valores:** Mide el grado de importancia y responsabilidad en la custodia y manejo de bienes y/o valores relacionados con el cargo, para evitar o prevenir el daño y deterioro a todo aquello que es de interés para el objeto social de la división de recursos humanos.

Tabla 16. Clasificación y descripción grupo de responsabilidad (materiales, equipos y valores).

DESCRIPCIÓN
Tiene a su cargo manejo de muebles y enseres
Tiene a su cargo manejo de equipos de oficina
Tiene a su cargo manejo de material bibliográfico
Tiene a si cargo dinero o valores
Otros

Fuente 18. Autoras.

- b. Responsabilidad por contactos:** Este factor mide el manejo de las relaciones personales necesarias que se debe tener para el desempeño del cargo.

Tabla 17. Clasificación y descripción grupo de responsabilidad (contactos)

DESCRIPCIÓN
Contactos sin importancia y/o rutinas con personas de una misma dependencia.
Contactos de moderada importancia y/o frecuentes con otras dependencias.
Contactos importantes y frecuentes. Se requiere tacto para dar o recibir información y/o supervisión a subordinados en numero inferior a cinco
Contactos muy importantes con dependencias internas o externas a la empresa y/o supervisión a subordinados en numero superior a cinco
Otros

Fuente 19. Autoras.

- c. Responsabilidad por informaciones reservadas:** Este factor mide la responsabilidad por datos confidenciales de la empresa dependiendo la información que maneje la labor que desempeña.

Tabla 18. Clasificación y descripción grupo de responsabilidad (informaciones reservadas)

DESCRIPCIÓN
No acceso a información reservada
De acceso en forma indirecta a información reservada
De acceso en forma directa a información reservada
Otros

Fuente 20. Autoras.

d. Responsabilidad por resultados: Mide el grado de repercusión en los resultados de los objetivos de la empresa que tienen sus decisiones y su desempeño.

7.1.1.5.3. Grupo de Esfuerzo

Mide la energía mental, visual y física que requiere la ejecución de la tarea; el conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de intensidad y continuidad de actividad física, visual y mental requeridos al ejecutar las funciones del puesto de trabajo.

- **Esfuerzo Físico:** Mide el grado de incomodidad física y de esfuerzo muscular requerido al desarrollar el ejercicio del cargo.

Tabla 19. Clasificación y descripción grupo de esfuerzo (físico)

DESCRIPCIÓN
Ningún esfuerzo muscular: Levantar, cargar o transportar menos de 7 Kg. de peso y/o posición incómoda
Esfuerzo apreciado: Ocasionalmente hasta 15 Kg. de peso y/o la mayor parte del tiempo sentado.
Esfuerzo importante: Continuamente hasta 15 Kg. de peso y/o la mayor parte del tiempo caminando o en posición difícil
Esfuerzo muy importante: Más de 15 Kg. de peso y/o en posición difícil
Otros

Fuente 21. Autoras.

- **Esfuerzo mental:** Mide la atención y concentración mental necesaria en un determinado puesto de trabajo, es decir, mide la fatiga o cansancio mental o visual producido en el desempeño de las tareas encomendadas, teniendo en cuenta la duración del esfuerzo.

Tabla 20. Clasificación y descripción grupo de esfuerzo (mental).

DESCRIPCIÓN
El cargo exige un esfuerzo mínimo mental, y poca concentración esporádicamente
El cargo exige un poco de concentración y esfuerzo mental al realizar sus funciones
Sus funciones le exigen mediana concentración para interpretar resultados y manejar equipo
Requiere alta concentración mental en el desarrollo de sus labores

Fuente 22. Autoras.

7.1.1.5.4. Grupo de Condiciones de Trabajo

Mide los factores ambientales y los riesgos bajo los cuales se ejecuta el trabajo. El conjunto de factores presentados a continuación aprecia las condiciones ambientales y riesgos que se pueden presentar al ejecutar las funciones del puesto de trabajo.

Ambiente de Trabajo: Mide el tipo de condiciones ambientales bajo las cuales se desarrolla la labor en cada puesto de trabajo.

Tabla 21. Clasificación y descripción grupo de condiciones de trabajo (ambiente).

DESCRIPCIÓN
El cargo se desarrolla bajo condiciones ambientales de trabajo normales con frecuencia
El cargo se desarrolla bajo condiciones ambientales de trabajo normales siempre
El cargo se desarrolla bajo condiciones ambientales de trabajo regulares con frecuencia
El cargo se desarrolla bajo condiciones ambientales de trabajo regulares siempre
El cargo se desarrolla bajo condiciones ambientales de trabajo malas con frecuencia
El cargo se desarrolla bajo condiciones ambientales de trabajo malas siempre

Fuente 23. Autoras.

Riesgos del cargo: Considera la posibilidad de sufrir accidentes profesionales en cumplimiento de las tareas del cargo.

Tabla 22. Clasificación y descripción grupo de condiciones de trabajo (riesgos del cargo).

DESCRIPCIÓN
No se presenta condiciones de peligro
Reducidas condiciones de peligro con normas de seguridad
Apreciables condiciones de peligro y/o expuestos a agentes externos
Importantes condiciones de peligro que requieren de permanentes medios protectores y la aplicación de normas de seguridad
Otros

Fuente 24. Autoras.

7.1.2. MANUAL DE VALORACION DE CARGOS.

7.1.2.1. Elección del sistema de valoración de los trabajos

Para el estudio se escogió el **método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados**. Dentro de este método podemos encontrar las siguientes ventajas:

- Es fácil de explicar y de comprender
- Es sencillo de aplicar
- Resulta poco costoso
- Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías
- Se puede utilizar en empresas que no presenten un gran número de cargos

7.1.2.2. Clasificación de los grados

Este método clasifica cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida, también es conocido como método de clasificación.

Para la Empresa ODIN Ltda. Se han determinado los cargos de la siguiente manera de acuerdo a la estructura organizacional:

7.1.2.2.1. Cargos Directivos

- Gerente
- Administrador Punto de Venta
- Jefe de Compras
- Jefe de Cartera
- Contadora
- Jefe de Ventas

7.1.2.2.2. Cargos Administrativos

- Auxiliar de Inventarios
- Auxiliar de Ventas y Telemarketing
- Auxiliar Contable
- Facturación ODIN
- Facturación Philaac
- Cartera
- Compras
- Recepción
- Mensajero
- Cobrador

7.1.2.2.3. Cargos Operativos

- Jefe de Bodega
- Auxiliar de Bodega
- Servicios Generales
- Transporte

7.1.2.3. Clasificación de los grados

GRADO 1

Escala de categorías para valorar tareas sencillas, los trabajos que se incluyen en este primer grado no exigen experiencia, su nivel de educación es mínimo, estos se aprenden fácilmente en un día o una semana, sus actividades son de carácter rutinario recibiendo instrucciones definidas y exactas; la mayor parte del tiempo se encuentra caminando, de pie o en posición incómoda y tiene bajo su responsabilidad elementos de poco valor.

GRADO 2

A esta categoría corresponden los cargos que presentan tareas que requieren una experiencia mínima de seis (6) meses, educación básica y un nivel de esfuerzo considerable el cual presenta actividades que se realizan la mayor parte del tiempo de pie o en posición incómoda y los procesos realizados son mas operativos; el cargo requiere seguir instrucciones definidas pero con mayor grado de responsabilidad.

GRADO 3

Esta categoría comprende los empleados en los que se precisa desplegar cierta iniciativa en las actividades secundarias, así como tener amplios conocimientos de las actividades que exige el cargo (Servicio al Cliente), con instrucciones de carácter general pero detallado en las tareas importantes; asume la responsabilidad en forma indirecta con información reservada, debe poseer un nivel de educación medio, un nivel de experiencia mínimo de seis (6) meses y las actividades que realizan requieren permanecer la mayor parte del tiempo sentado.

GRADO 4

Comprende los trabajos que requieren conocimientos específicos en cierto campo y experiencia mínima de un (1) año, cuenta con poder decisorio para resolver los problemas que en su actuación dentro de él se presenten, se exige responsabilidad plena por el manejo de información reservada y contactos importantes con dependencias internas y externas de la empresa.

GRADO 5

Estos cargos requieren conocimientos más profundos en una rama completa dentro de una materia determinada, su responsabilidad se extiende a todas sus actividades dentro del campo de especialidad en el que se toman decisiones importantes bajo el control superior, con contactos muy importantes con dependencias internas o externas de la empresa y en el cual se pide una experiencia mínima de un (1) año.

GRADO 6

Los cargos que corresponden a esta categoría exigen conocimientos completos y profundos de una rama completa de modo que puedan tomarse y resolverse decisiones sobre situaciones con cierto grado de dificultad, sus actividades requieren la mayor parte del tiempo contacto frecuente e importante con dependencias internas y externas de la empresa, requiere de mínimo un (1) año de experiencia, estos trabajos obligan a supervisar y controlar algunos comprendidos en las categorías anteriores.

GRADO 7

Los cargos que corresponden a esta categoría exigen conocimientos a fondo de una manera determinada, se requieren años de experiencia para el desempeño satisfactorio de su puesto el cual requiere de un alto nivel de concentración para la realización de las funciones del mismo.

Tabla 23. Clasificación de los cargos por categorías.

CARGO	CATEGORIA						
	1	2	3	4	5	6	7
Auxiliar Contable					X		
Auxiliar de Bodega		X					
Auxiliar de Inventarios				X			
Cartera					X		
Cobrador		X					
Compras						X	
Facturación ODIN				X			
Facturación Philaac				X			
Gerente							X
Jefe de Bodega					X		
Jefe de Ventas						X	
Mensajero		X					
Recepción			X				
Servicios generales	X						
Tesorera					X		
Ventas y Telemarketing			X				
Administrador Punto Ferretero							

Fuente 25. Autoras.

El paso a seguir es asignar a cada uno de los cargos de cada categoría el salario que se considera el adecuado según la categoría en la que se encuentran.

7.1.2.3.1. Metodología utilizada para la asignación del salario correspondiente a cada cargo

Inicialmente se tomo la decisión de realizar encuestas en el gremio con el apoyo y autorización de los directivos de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander para conocer los salarios de la competencia directa, sin embargo fue una labor complicada debido a que ésta es considerada información reservada de cada una de las organizaciones;

por tal motivo se tomó la determinación de tener en cuenta la competitividad externa y por ello se acudió a los salarios registrados por la **Publicación de Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y personal (ACRIP)** del año 2004 la cual debemos ajustar de acuerdo a la inflación para poder compararlos con los salarios del año en curso (2006).

Al escoger el valor salarial se tuvo en cuenta la descripción del cargo y el tamaño de la empresa. Los datos se seleccionaron teniendo en cuenta la zona y el tamaño de la empresa que se está analizando (ODIN LTDA).

Atendiendo al concepto de remuneración total mensual que presenta el ACRIP el cual dice que: la información salarial para cada cargo se presenta en términos de Salario, el cual está constituido por el sueldo básico mensual más los montos en dinero recibidos por concepto de prima legal, cesantía y primas extralegales dadas de manera periódica, así como el pago variable para aquellos cargos en los cuales se haya reportado.

Las empresas de la competencia poseen características tales como:

- ✓ Pueden ser empresas que distribuyen lo mismo, aunque su proceso sea diferente.
- ✓ La capacidad económica debe ser bastante aproximada a la capacidad económica de la empresa en estudio.
- ✓ El tamaño de la empresa debe aproximarse bastante a la de la empresa en estudio.
- ✓ Origen del capital, puesto que la determinación de los niveles salariales difieren de acuerdo con el carácter de las empresas, es decir, si son estatales, privadas o mixtas.
- ✓ Sector económico, porque de un sector a otro por lo regular la capacidad de pago difiere, por tanto muy importante considerar este momento.

Para que una empresa pueda llamarse competencia es indispensable que cumplan con todas las características anteriores. Ello lleva a pensar que las empresas de la competencia no necesariamente comercializan los mismos productos pero si algunos afines y que el servicio puede ser similar.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los cargos que fueron seleccionados de la **Publicación de la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y personal (ACRIP)** del año 2004 con las actividades que realiza uno y sus respectivos salarios mínimo, promedio y máximo.

GERENTE GENERAL

Es el responsable de la dirección de la empresa, con base en algunas de ellas, en la orientación de una junta directiva. Es responsable de cumplir con la misión de la empresa y lograr sus objetivos fundamentales, mediante la definición y puesta en practica de estrategias y políticas en todos sus ámbitos y la dirección de todas las áreas de la organización (comercial, operaciones, financiera, gestión humana, administración). El cargo requiere de un profesional con postgrado en un área afín a su cargo y amplia experiencia de negocios.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

Realiza las labores de registro y control de información contable que sean asignadas para los analistas de contabilidad, tales como, registros de inventarios, nóminas, confrontación de cifras, etc; controla la contabilización de las bases de retención en la fuente, y verifica el pago oportuno de impuestos; crea razones sociales o de nombres por pagos a terceros; realiza las labores contables requeridas en los libros principales y auxiliares que sean asignados, en forma manual o sistematizada; para desempeñar el cargo se requiere tener estudios completos de secundaria, conocimientos de contabilidad general sistematizada y experiencia de un año en actividades contables.

AUXILIAR DE CARTERA

Registra los dineros provenientes de ventas a crédito o ha contado, recaudos de cartera y otros de acuerdo con las políticas fijadas por la compañía e instrucciones dadas por el superior inmediato. Prepara además las consignaciones de los valores recibidos; produce en el sistema recibos de caja. Se requiere ser estudiante universitario y una experiencia de 1 a 2 años.

TESORERA

Dirige y controla el ingreso y egreso de los dineros de la empresa por diferentes conceptos conforme al tiempo y sistema de operación preestablecidos, asume la responsabilidad total del recaudo, custodia el depósito de los dineros, títulos y papeles de inversiones, registrándolos debidamente. Recibe los dineros del jefe de crédito y cartera diariamente por los diferentes servicios prestados a los clientes de la compañía; hace los comprobantes de egreso y gira los cheques a los proveedores. Maneja las relaciones operativas con los bancos. Se requiere profesional con conocimientos financieros y experiencia mínima de 3 años.

SUPERVISOR DE VENTAS (JEFE DE VENTAS)

Supervisa el cumplimiento de los programas de ventas y mercadeo por parte de la fuerza de ventas, para una línea de productos de la empresa y/o para una zona que le haya sido asignada. Evalúa su desempeño y realiza actividades de entrenamiento. Requiere formación profesional en ventas y experiencia de 3 años en actividades comerciales.

EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR (VENDEDOR)

Responsable de llevar a cabo las ventas de la empresa directamente a personas naturales, clientes minoristas, de productos de baja exigencia técnica y/o comercial. Atiende al público suministrándole la información referente al producto o servicio, sus precios y forma de pago. Requiere una experiencia de 2 años.

ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE (VENTAS Y TELEMERCADERO)

Atiende a los clientes personal o telefónicamente o determina el tipo, calidad y cantidad de mercancía solicitada y el resultado obtenido por la persona con el servicio prestado; determina a través del cliente el cumplimiento de los precios, rebajas y garantías ofrecidas por la compañía; recomienda a los clientes el uso y cuidado que se debe tener con la mercancía y/o productos que ha adquirido. Se requiere capacitación tecnológica en mercadeo y ventas y experiencia de 1 a 2 años.

AUXILIAR DE ALMACEN (AUXILIAR DE BODEGA)

Recibe y clasifica materias primas, suministros, repuestos y equipos de oficina. Inspecciona y verifica los implementos recibidos con lo relacionado en la factura y a su vez con lo solicitado en la orden de compra. Atiende las solicitudes de suministros de cada área con los formatos de requisición debidamente firmados y autorizados. Se requiere técnico con experiencia de 1 año en cargos afines.

AUXILIAR DE COMPRAS (COMPRAS)

Responde por el manejo y control de todos los documentos de entrada y salida de materias primas. Realiza el seguimiento de órdenes de compra con las respectivas notas de entrada o devoluciones, hace inventarios periódicos de los productos de la compañía. Recibe los productos terminados, distribuye los pedidos, revisa las remisiones y realiza los traslados entre bodegas. Se requiere técnico con experiencia de 1 año en cargos afines.

SUPERVISIÓN DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES (JEFE DE BODEGA)

Instruye y entrena la personal sobre el trabajo a realizar relacionado con la manipulación, almacenaje y transporte de los materiales, productos y/o mercancías. Coordina, asigna y supervisa el trabajo del personal de despacho, recepción, almacenamiento, distribución y mantenimiento de inventarios. Se requiere un ingeniero o administrador de empresas con 1 o 2 años de experiencia y con conocimientos de inglés.

RECEPCIONISTA

Atiende al consumidor, organiza las citas de los clientes, recibe al público. Maneja la correspondencia que llega a la compañía y apoya la labor de envío de correo físico. Desempeña las funciones de relaciones públicas inherentes al cargo. Puede coordinar la labor de 1 o 2 mensajeros externos. Requiere ser como mínimo bachiller o estar adelantando primeros semestres de estudios superiores, además de tener un gran sentido de diplomacia y cortesía, con experiencia de 1 año en labores similares.

AUXILIAR DE ASEO Y CAFETERIA

Realiza labores propias de limpieza de las diferentes dependencias y la distribución en horas determinadas del servicio de bebidas al personal de la empresa. Se requiere bachiller y no es indispensable poseer experiencia.

MENSAJERO

Recoge, clasifica y entrega correo interno de acuerdo con los planes preestablecidos; clasifica, arregla y entrega correo externo. Hace trámites externos. Se requiere bachiller sin experiencia.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ADMINISTRADOR)

Coordina los procesos y servicios administrativos de oficina, como distribución de espacios, equipos, suministros, disposición de bienes, parqueaderos, servicios de mantenimiento y seguridad. Mantiene controles de presupuesto e inventarios. Se requiere tecnólogo en administración y 2 años en labores similares.

SECRETARIA GENERAL (FACTURACION ODIN, FACTURACIÓN PHILAAC E INVENTARIOS)

Es la secretaria de segundo nivel en la empresa. Tramita asuntos de la dependencia en la cual actúa. Se requiere bachiller comercial y una experiencia no inferior a 1 año en actividades similares.

Tabla 24. Comparación salarios ODIN, salarios ACRIP.

CARGO	SALARIOS			
	ACTUAL	ACRIP		
		MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
GERENTE GENERAL	2846000	683760	2118516	3532760
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	573000	510541	936751	1393730
AUXILIAR DE CARTERA	583000	476352	935611	1536180
CAJERA	489000	539030	966380	1655838
TESORERO	635000	1130483	2035325	3799426
SUPERVISOR DE VENTAS	800000	1503132	2879769	4862673
ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE(VENTAS Y TELEMERCADERO)	515000	1035896	1799730	2998287
AUXILIAR DE ALMACEN (BODEGA)	408000	476352	902563	1328773
AUXILIAR DE COMPRAS	514000	542449	886608	1140739
SUPERVISIÓN DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES (JEFE DE BODEGA)	549000	542449	723646	931053
RECEPCIONISTA	489000	476352	737321	1634186
AUXILIAR DE ASEO Y CAFETERIA	408000	476352	611965	1305981
MENSAJERO	408000	476352	722506	1321936
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2164000	1063246	1760682	2421650
SECRETARIA GENERAL (FACTURACION ODIN)	489000	776067	1313958	2339598
SECRETARIA GENERAL (FACTURACION PHILAAC)	489000	776067	1313958	2339598
SECRETARIA GENERAL (INVENTARIOS)	500000	776067	1313958	2339598
EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR(VENDEDOR)	514000	504842	1903132	4499140

Fuente 26. Documento ACRIP y ODIN LTDA.

Por decisión de los directivos los salarios se irán incrementando a la medida en que se establezcan cambios productivos en la organización o en el momento en que alguno de los miembros del equipo presente una idea que colabore al incremento de las utilidades de la empresa.

7.1.3. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Gran parte de la vida de las personas transcurre en medio ambientes y espacios físicos creados por la mano del hombre, y que van de situaciones locales (entornos mas reducidos): los Lugares de trabajos, la cocina, medios de transporte, etc.; pasando por tipos de situaciones intermedias: edificios para oficinas, las casas, los teatros, locales comerciales; y llegan hasta los entornos generales: las urbanizaciones. La experiencia señala los efectos que pueden ejercer sobre las personas (El trabajo, el entorno, el bienestar físico) tales diseños y entornos.

La solución correcta de los problemas de distribución de planta es importante por ciertas razones.; todo ahorro en el manejo de materiales, en tiempo de desplazamiento que se obtenga mediante un mejor arreglo de los departamentos, es una contribución directa al mejoramiento de la eficiencia general de toda la operación. Por otra parte la distribución de planta es una proposición a futuro lejano, costosa, y cualquier modificación o reacomodo de la planta existente representa un gran gasto y no se puede hacer con facilidad.

7.1.3.1. Diseño de disposiciones de trabajo

Al preparar las disposiciones de trabajo, debería hacerse hincapié en la necesidad de aislar toda actividad que sea peligrosa o que pueda resultar perjudicial para el bienestar o seguridad del trabajador. Las paredes y los techos deben tener un acabado que evite la acumulación de suciedad y la absorción de la humedad y, de ser necesario, que reduzca la transmisión del ruido; el pavimento no debe ser resbaladizo, no debe soltar polvo y debe limpiarse con facilidad; en caso

necesario, debe poseer buenas características de aislamiento electrónico y térmico. Por último, se debe aplicar los principios de orden y limpieza en los lugares de Trabajo (**Estrategia de las 5's**).

7.1.3.2. Esquema de distribución

La disposición de un área de trabajo determina la forma en que la maquinaria, el equipo y el material o productos estarán situados en dicha área. La disposición se suele determinar al comienzo de las operaciones, es decir, cuando una bodega u oficina empiezan a funcionar. Sin embargo, Incluso si la disposición inicial se hubiera estudiado adecuadamente, a menudo se requiere un nuevo examen de la utilización del espacio debido, entre otros, a los factores siguientes:

- La incorporación de nuevos equipos de trabajo pueden requerir un orden diferente en las instalaciones.
- La adquisición de equipos de manipulación de los materiales que tienen distintas necesidades de espacios con relación al equipo original.
- La realización de modificaciones o ampliación de las instalaciones (bodegas u oficinas) para aumentar el espacio.
- La adopción de medidas provisionales para hacer frente a un repentino aumento de la demanda de cierto tipo de producto, medidas que se convierten en semi-permanentes.

Cuando ocurren situaciones como las anteriores se dice que el área de trabajo ha quedado obsoleta y es necesario replantear una disposición de espacio.

En la mayoría de los casos sin embargo, antes de decidir cambiar la disposición es necesario efectuar un adecuado análisis dado que, por lo general, tal cambio resulta costoso y la empresa no lo tomará de la mejor manera a menos que esté

convencida de que efectivamente aportará beneficios que incrementarán las utilidades de la organización.

7.1.3.3. Objetivo de la distribución

El objetivo primordial de la distribución, consiste en avanzar desde la adecuada redistribución del área administrativa entre las que podemos encontrar las oficinas, hasta el área de bodegas que se entiende como en sitio dentro de la empresa donde se almacenan los productos (Inventario) que posteriormente serán distribuidos al cliente final, con el fin de lograr la disminución de los tiempos de ordenamiento, alistamiento y la entrega de los productos, llevando así a la minimización de costos.

Dado que el objetivo básico de la distribución es lograr un ordenamiento adecuado y práctico de las áreas de trabajo para reducir al mínimo el movimiento de materiales y/o del personal, y al mismo tiempo permitir que haya el espacio suficiente para la realización de las actividades cotidianas de trabajo, y quizá espacio para ampliaciones futuras dentro de un área que se puede predefinir.

7.1.3.4. Descripción de la empresa

La empresa **ODIN LTDA** es una empresa distribuidora y comercializadora de materiales para construcción, ferretería y pintura, actualmente buscan expandir su mercado nacional, por otra parte debido a que son representantes exclusivos para la marca Philaac muchos espacios dentro de la bodega están ocupados con mercancía que lleva esta marca y cuentan con instalaciones que no son las óptimas para la distribución de ningún tipo de mercancía. Las instalaciones de la empresa están constituidas por cuatro casas adjuntas, que se comunican entre sí, se distribuyen de tal manera, que la parte frontal de la primera y segunda casa se destinan para la ubicación y distribución del área administrativa (Oficinas), con un área total ocupada de aproximadamente **154.21 m²**, mientras que el área restante está destinado para el almacenamiento y distribución de los productos, con un área de **1015.67 m²**, y un área total de **1400 m²** . Sin dejar de lado el área

correspondiente a ventas minoristas **PUNTO FERRETERO**, con un área de **261.65 m²**. (Ver planos anexo 3)

7.1.3.5. Área Administrativa

Esta área se encuentra constituida por un total de 7 oficinas, dentro de las que podemos encontrar el departamento de ventas (2 oficinas/cuartos), El departamento de servicio al cliente y telemercadeo (1 oficina/habitación), El departamento de compras (1 oficina), el departamento de facturación y departamento de cartera (1 oficina /habitación), costos/inventarios (1 oficina o habitación), el departamento de contabilidad y departamento de tesorería (1 oficina o habitación), Gerencia (1 oficina), que se encuentra ubicada el segundo piso de las oficinas de facturación, cartera y costos/inventarios; por otra parte para esta área también se tuvo en cuenta la oficina o habitación donde se encuentra guardado el archivo reciente, que es utilizado por el personal de oficinas, y otras 2 oficinas/habitaciones ubicadas en el segundo piso de la casa #1, dentro de las cuales se encuentran archivos que contienen la historia de la empresa y todo tipo de documentos utilizados desde la creación de la misma hace más de 10 años y un total de 3 baños, uno que corresponde a gerencia, otro para el personal femenino y el restante para el personal masculino.

7.1.3.6. Área del centro de almacenamiento

Esta área se encuentra constituida por un total de 23 cuartos a los cuales llamaremos bodegas, aparte se encuentran espacios relativamente grandes y pasillos, en los que se encuentra ubicada la mercancía, cuenta con un total de 3 baños, para uso del personal de bodega.

7.1.3.7. Punto Ferretero

El punto de venta al detal cuenta con 1 oficina/cuarto que corresponde a la administración, 3 bodegas, una de las cuales es la suma de 4 habitaciones y los

otros espacios relativamente grandes acondicionados para la ferretería, entre los cuáles se encuentran, la caja, el asesor de ventas, el mostrador, el mostrario y un baño.

7.1.3.8. Redistribución del área administrativa

7.1.3.8.1. Planteamiento del problema

Las instalaciones físicas de la organización se encontraban en un estado de deterioro avanzado, además la ubicación de los diferentes muebles y equipos no era la mas adecuada ya que no permitía que los empleados pertenecientes a esta área realizaran sus labores de una forma cómoda, lo que ocasionaba el inconformismo por parte de estos a la hora de desempeñar sus labores diarias.

Entre las cosas mas representativas se encuentran:

- Las paredes no presentaban un buen aspecto debido a que la pintura se encontraba en estado de deterioro y su color producía cansancio a las personas.
- Los escritorios se encuentran mal distribuidos y algunos son demasiado grandes para la información que requieren almacenar.
- Existían elementos que no pertenecían a la operación directa y quitaban espacio, como mesas, elementos de uso personal y muestras de productos que se encuentran fuera del portafolio de productos

7.1.3.8.2. Cambios realizados

Por orden de los directivos se llego a la conclusión de que el aspecto físico de las oficinas debería cambiar y se tomo la determinación de pintar, por otra parte no se pudo encontrar solución al tamaño de los escritorios puesto que el cambiarlos implicaría un gasto que la empresa no puede asumir en el momento pero que se tiene proyectado para el inicio del próximo año con el objetivo de instalar oficinas

modulares y en cuanto a la distribución de los puestos de trabajo se realizaron unos pequeños cambios de movimiento para generar reducción de espacio y mejorar el tránsito por las oficinas mientras se adopta el otro sistema.

7.1.3.9. Redistribución del Centro de Almacenamiento

7.1.3.9.1. Planteamiento del Problema

Dentro de los problemas detectados en el área de almacenamiento se encuentran:

- La mercancía se encontraba mal distribuida, es decir, los productos no tenían una ubicación coherente, pues en cualquier bodega se podían encontrar productos de todas las líneas, de diferentes proveedores (Ej. candados mezclados con lijas, aerosoles y algunos accesorios para baño), no estaban distribuidos por proveedor o por familia de producto, etc.
- Debido a que las bodegas son antiguas, elaboradas con tapia pisada, sus paredes por el paso del tiempo han ido deteriorándose y el comején ha hecho presencia en paredes y techos de algunas de las habitaciones, situación que los perjudicaba por que observó que el deterioro de gran parte de la mercancía se debía a éste aspecto. Por lo tanto se puede afirmar que la empresa no tenía un control de ningún tipo frente a esta situación.
- Se podía encontrar productos en el suelo, algunas cajas destapadas y a medio vaciar y la mayor parte de la estantería vacía.
- Las cajas mal distribuidas por todos los pasillos de las bodegas, incomodando el paso de la mercancía que a diario ingresa o es despachada por la empresa.
- En un área en particular se podía observar que los cuñetes de productos inflamables se encontraban dispuestos al sol directo, situación de alto riesgo que no habían detectado.
- La mercancía que no se distribuía en los estantes se mantenía en las cajas, estas eran colocadas directamente sobre el suelo, sin estibas que evitaran la humedad de productos líquidos cuyo embase se quebraba, por otra parte

cuando esto ocurría ninguna persona se preocupaba por limpiar o quitar el cuñete vencido o roto.

- La zona de alistamiento contaba con muy poco espacio para llevar a cabo el alistamiento y revisión de la mercancía, puesto que la mercancía recibida era colocada en dicho espacio provisionalmente para luego ser acomodada en la bodega que le correspondía, sin embargo esto nunca ocurría o si lo hacían, era cuando el espacio ya no daba para más.
- Se encontró además que la ubicación del escritorio del Jefe de Bodega no era la apropiada para la realización de sus actividades ya que no permitía la visibilidad para mantener un control estricto sobre el manejo de su personal a cargo.
- La empresa ha manejado durante todos estos años el método para el manejo de inventario Primeras en Entrar, Primeras en Salir (**PEPS**), para el despacho de la mercancía, sin embargo debido al desorden y la mala distribución de la mercancía se encontraron productos ya vencidos y/o deteriorados por el paso del tiempo, situación que era preocupante porque le implicaban pérdidas monetarias enormes para la organización.

7.1.3.9.2. Cambios realizados

Por los motivos anteriormente expuestos se propone llevar a cabo la redistribución de planta de la empresa ODIN LTDA, tratando de cumplir con las expectativas del personal y aprovechando al máximo el espacio físico disponible para la adecuada redistribución, se contó con el apoyo del Jefe de Bodega el Sr. Fredy Moreno, con quien se llevaron a cabo varias reuniones (lluvia de ideas), con el fin de determinar los cambios mas convenientes para la organización, de dichas reuniones se obtuvieron las siguientes conclusiones que posteriormente fueron expuestas ante el gerente de la empresa, para analizar sus pro y contra, además de su aprobación, los aspectos planteados fueron los siguientes:

CASA 1

PISO 1

- Se propuso eliminar las cosas innecesarias para la operación
- Reubicar las cajas de cartón que se encuentran desechadas por toda la bodega y clasificar las que están en buen estado
- Destinar una zona en la cual los empleados de bodega puedan dejar sus objetos personales
- Definir la distribución de los productos por proveedor
- Seleccionar los productos de menor peso y menor rotación para ubicarlos en el segundo nivel de la organización
- Despejar las áreas de acceso a las bodegas
- Realizar una adecuada redistribución de la estantería para aprovechar el espacio en cada una de las bodegas.
- Señalizar el espacio y los productos que se encuentran en cada una de las bodegas
- Realizar una separación entre las zonas a surtir y las bodegas de almacenamiento

PISO 2

- Eliminar los productos de philaac que se encuentran en este espacio
- Organizar las lacas por tipo y por gama de color para que sea más fácil su separación
- Separar los accesorios por familia de productos
- Separar los deteriorados de los importados y los defectuosos
- Ubicar los productos de PHILAAC por tipo (Cuñetes)

CASA 2

- Separar los productos de PHILAAC por contenido y por tipo
- Redistribuir adecuadamente los productos de la firma representada en un solo espacio de la bodega

- Adaptar protección que evite el contacto directo de los productos con el sol
- Pintar adecuadamente las oficinas y reubicar los escritorios de manera que se distribuya la incomodidad de quienes allí trabajan y crear en ello un ambiente agradable para el pleno desarrollo de sus actividades
- Implementar sistema modular en el área administrativa
- Ocultar el exceso de cables que se encuentran en las oficinas debido a los equipos
- Organizar adecuadamente el archivo
- Realizar la marcación de las zonas de parqueo y cafetería

CASA 3

- Reubicar los productos deteriorados y las devoluciones a donde corresponda

CASA 4

- Despejar la zona de cargue y descargue
- Marcar las zonas de despacho y alistamiento
- Eliminar o entregar la publicidad que se encuentra almacenada hace mucho tiempo
- Disponer un lugar adecuado para los tanque y las tejas

7.1.3.9.3. Metodología utilizada para llevar a cabo la distribución de planta en ODIN LTDA

Para desarrollar una distribución preliminar de planta completa o un área determinada se siguieron los siguientes pasos:

1. Lo primero que se hizo fue tener claro los objetivos, alcance, fondos disponibles y la programación necesaria para el proyecto y teniendo en cuenta la opinión del equipo de trabajo o directivos de la organización.

2. Se hizo un recorrido visual por todas las instalaciones de la empresa antes de pasar de inmediato a la reorganización efectiva de las instalaciones, pues una mala decisión puede incurrir en gastos innecesarios para la empresa.
3. Se determinó el área necesaria o el espacio que se necesitaba para los productos (inventario existente y futuro). Este paso incluye el análisis detallado de las características físicas de los productos.
4. Se deben tener en cuenta a las instalaciones auxiliares (los cuartos de aseo, las oficinas), estos servicios se enumeran con indicación del espacio correspondiente para cada uno de ellos.
5. Se realizó una toma de tiempos correspondiente al personal de bodega con el cual se determinó la cantidad de tiempo que cada persona toma en el alistamiento de los pedidos, un pedido cualquiera un día cualquiera.
6. A continuación se realizó un análisis de los productos, para determinar cual era la forma mas adecuada de distribuirlos, por familia de productos (para ferretería, para construcción y pinturas) o por proveedor. Al igual que los espacios y estanterías adecuadas para cada tipo de producto.
7. Se realizó un análisis de la forma más conveniente de ubicar la estantería en cada bodega (cuarto) de tal forma que se disminuyera el número de pasillos y se disminuyera así el espacio.
8. A continuación se informaron los cambios al personal de bodega, para que empezarán a llevar a cabo la redistribución zona por zona.
9. En cuanto a los pasillos es prácticamente imposible formular alguna regla en lo referente a la su anchura. Los pasillos son los caminos por los que han de desplazarse los productos y el personal; la anchura de los mismos solo puede

determinarse en relación con las clases y volúmenes de productos y tráfico de personal (o vehículos) que ha de circular por ellos.

El ancho determinado debe ser algo superior al mínimo exigido por el tamaño de la carga, la frecuencia de viajes y el mecanismo de transporte. Cuando hay mecanismos de transporte como los montacargas, se debe considerar el largo de los vehículos, el ancho y el radio de giro. Además, si se usan montacargas como medio principal de transporte, los pasillos constituirán la arteria más importante de movimiento.

Las tres características de un pasillo son longitud, ubicación y ancho. La longitud depende del área de la planta que va a servir y de la ubicación del pasillo, mientras que el ancho depende del uso e importancia que tenga. A medida que aumente la importancia del pasillo, debe aumentar su ancho. Sin embargo para el caso de la empresa ODIN LTDA, a los pasillos solo se les disminuirá o eliminará la mercancía que está ubicada en ellos, para que el personal y el paso de mercancía no se vean obstaculizados, pues es imposible ampliarlos por que se tendrían que derribar paredes o disminuirlos tampoco por que serían demasiado angostos para el paso de personal y mercancía.

Otros aspectos que se tuvieron en cuenta para una adecuada redistribución de planta fueron los siguientes:

- Se llevo a cabo una adecuada evaluación de la distribución, para evitar la presencia de errores que se descubrieran cuando su corrección posiblemente implique costos muy altos. Sin embargo el tipo de distribución que llevo a cabo no incurría en costos altos.
- Aprovechamiento del espacio: Se buscó hacer una buena utilización de él, sin exageradas comodidades ni ahorros excesivos, ya que posturas extremistas conducirán a un derroche de dinero. Una asignación demasiado liberal de

espacio puede ocasionar reducción en la eficiencia del alistamiento de pedidos y fatiga excesiva de los auxiliares de bodega. Al aumentar el espacio, aumentan los costos de arriendo y depreciación del edificio, entre otros.

- Situación de las máquinas: Hace referencia a la ubicación de los bloques de productos, estantería, los pasillos, columnas, lámparas, etc. Se evaluaron los factores de influencia, a los que su correcta definición permitirá la máxima utilidad de las máquinas y el mínimo de resultados negativos.
- Comodidad del personal: Naturalmente un auxiliar de bodega será más productivo, satisfecho y comprometido con la empresa si su puesto de trabajo o la forma de realizar su trabajo es cómodo y de ambiente agradable, esto especialmente para la forma de inspección de la mercancía y ubicación en estantería.
- Entrada y salida de productos: Debido a que constantemente hay entrada y salida de productos se tuvo en cuenta que la persona encargada de desplazar la mercancía tuviera la mayor comodidad posible para que lo hiciera de la forma más rápida y segura.

7.1.3.9.4. Cambios observados y/o pronosticados a futuro

El Gerente de la empresa ODIN LTDA Sr. Alfonso Gómez, aprobó la puesta en marcha de la redistribución de planta, al constatar que le empresa contaba con una gran cantidad de falencias que debía cambiar y/o mejorar, para el bienestar de la futuro de la organización. Por tal razón se llevaron a cabo o se encuentran en proceso de realización las siguientes acciones:

- Se decidió organizar la mercancía por familia de productos y por flujo de rotación en las bodegas cercanas a la zona de despacho.

- Se ubicaron los productos de menor tamaño y peso en el segundo piso, con el fin de que los auxiliares de bodega no soportaran tanto peso en su recorrido.
- La tubería se cambió de lugar, debido a que el sitio donde estaba ubicada era demasiado lejos para su cargue y descargue.
- Los cuñetes que anteriormente se encontraban distribuidos por diferentes lugares de las bodegas, ahora se encuentran perfectamente apilados y ordenados en una sola bodega.
- Los cuartos que antes se encontraban con objetos inservibles, sucios y con comején, se limpiaron y desocuparon, actualmente allí se encuentran ubicados productos que aún no se han destapado (cajas selladas, que serán abiertas cada vez que las estanterías que contengan sus productos se desocupen).
- Los cuartos que estaban llenos de documentación de la empresa se desocuparon y se realizó una selección de los documentos que correspondía solo 5 años atrás a partir de la fecha (cantidad de tiempo exigido por la DIAN en cuanto a la documentación de la empresa).
- Los productos que antes se encontraban directamente sobre el suelo ahora, están sobre estibas que los protegerán de la humedad.
- En el lugar por donde entraba el rayo del sol directamente sobre los productos inflamables, se le instaló una malla especial que evita que pasen los rayos del sol, únicamente la luz.
- Los accesorios de tubería sanitaria (codos de diferentes tamaños), algunos se reubicaron en canastillas de acuerdo a su tamaño y apiladas unas sobre otras y los restantes se guardaron en costales especiales igualmente apilados unos sobre otros.
- Se desea adquirir una mesa adecuada para que los auxiliares de bodega puedan realizar la revisión de mercancía que llega de una forma más cómoda y apropiada.
- El cuarto que anteriormente está utilizado para guardar publicidad se desocupo, dicha publicidad se vendió o regalo y con tal dinero se compraron cosas necesarias para la bodega y ese espacio vacío se ubicó el archivo seleccionado de los 5 años correspondientes.

- Actualmente la estantería cuenta con una marcación especial que indica el tipo de nombre y referencia de producto que allí se encuentra.
- Las paredes más deterioradas se pintaron para dar un mejor aspecto, al igual que los techos deteriorados.
- Actualmente la empresa continúa llevando a cabo cambios representativos, como pintar completamente las bodegas, dejar varios espacios vacíos con el fin de estar preparados para ubicar la mercancía importada que llegará a comienzos del próximo año.
- La empresa está llevando a cabo la marcación de las zonas en el suelo así como letreros que indiquen los productos que se ubicarán en cada lugar (importados).
- Para mantener un estricto orden y protección de la mercancía la empresa esta implementando un sistema de rótulos a las cajas, los cuales consisten en colocar una hoja membreteada con el logo de la empresa, en la cual se encuentren los datos del cliente a quien va dirigida (nombre, dirección, teléfono, ciudad, etc.), que servirá de sello de seguridad, el cual solo podrá ser violentado por la persona a quien va dirigido el producto. Este sistema no solo le ayudará a la empresa a entregar sus productos con un mayor grado de seguridad, sino que también le servirá para ubicar más rápido los clientes.
- La empresa buscarán el corto plazo (4 meses), tumbar algunos muros para aumentar en espacio en tanto en las áreas administrativa y de bodegas. La información y explicación detallada se encuentra en el ANEXOS 3.

7.1.4. Levantamiento y elaboración de los planos para un modelo de planta óptimo

7.1.4.1. Metodología utilizada para el levantamiento de los planos

Se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Para empezar se hizo un recorrido visual por todas las instalaciones de la empresa.
- Inicialmente se contaba únicamente con un plano diseñado por el gerente de la empresa, el cual no contenía ningún tipo de medidas y había sido elaborado manualmente, lo cual quería decir que solo se contaba con plano prototipo de la empresa.
- Se realizó la toma de las medias, casa por casa, bodega por bodega (cuarto), y muro por muro, hasta que se obtuvo un modelo a escala de la empresa.
- Posteriormente se llevó a cabo la elaboración de los planos con la ayuda del programa **Autocad 2005. (Ver anexo 3)**
- Al tiempo que se tomaban las medidas se decidía acerca de la forma más adecuada de reubicar la estantería teniendo en cuenta el espacio disponible en cada bodega.
- Una vez elaborado adecuadamente el plano y ya realizada la redistribución de la planta, se procedió a elaborar un plano optimo (**Ver anexo 3**), que demostrara que derribando algunos muros estratégicos, se abriría un espacio suficiente para distribuir mas mercancía, de las siguiente forma:
 - Se planeó unir las bodegas # 5, 6, 7, 8 y 9 que corresponden a las bodegas ubicadas en el segundo piso de la primera casa, de tal forma que al derribar los muros que comunican bodega con bodega y se abriera espacio suficiente para alinear tres filas de estantes y solo dos pasillos, con el fin de disminuir el tiempo de alistamiento, las puertas que actualmente se usan para entrar a cada una de las bodegas serán selladas con una malla especial, de tal forma que permita el paso de luz y ventilación. Se dejara una entrada y una salida a cada extremo de la bodega.
 - El mismo procedimiento se llevará a cabo para las bodegas ubicadas en el piso 1 de la casa 1, las bodegas # 1, 2, 3. que se encuentran ubicadas justo debajo de las anteriormente mencionadas.

- Para la unión de las bodegas anteriormente mencionadas, se debe añadir que se abrirán ventanas para que haya mayor iluminación y se minimice el gasto de energía.
- Por otra parte se cambiará la ubicación de los fluorescentes de cada una de las bodegas renovadas de tal manera que queden ubicados en los lugares donde haya menos claridad.
- Una parte del muro que actualmente se encuentra ubicado como separación entre **ODIN LTDA y PUNTO FERRETERO**, se derribará con el fin de que el personal pueda ingresar a la bodega # 1 donde se reubicarán los tubos y las tejas.
- Igualmente en la bodega # 27, los muros que actualmente comunican con las oficinas de la empresa en el área de servicio al cliente y telemarketing, se derribarán con el fin de ampliar el departamento anteriormente mencionado, pues actualmente esta área es un poco incómoda.
- Por último se derribará el muro que se encuentra ubicado entre la zona de despacho Bodega # 25 y el área donde actualmente están ubicadas las bodegas # 23 y 24, con el fin de abrir más espacio para ubicación de los cuñetes.
- Una vez realizados los cambios en las bodegas, se procederá a adquirir estantería industrial si es necesario, lo cual permitirá aprovechar al máximo el espacio vertical de las mismas.

El levantamiento de los planos en la empresa es de vital importancia debido a que gracias a ellos se podrá tomar decisiones a futuro acerca de sus instalaciones actuales, sea para llevar a cabo una ampliación o para derrumbar todas las bodegas y levantar únicamente 4 paredes e implementar estantería industrial, lo suficientemente alta para aprovechar todo el espacio vertical.

7.1.5. Análisis del portafolio de productos para la optimización del inventario

Para la realización de este análisis se tuvo en cuenta la labor realizada por la persona encargada de manejar las copras en la empresa ya que de ella depende en gran parte que en el centro de almacenamiento existan productos en grandes volúmenes o por el contrario productos en faltantes.

Se pudo detectar gracias a la encuesta realizada para evaluar la satisfacción del cliente que líneas de productos presentaban una mayor rotación y con la colaboración del equipo de bodega que realizó una labor dispendiosa al revisar los inventarios de mercancías que rotaban con poca frecuencia o que se encontraban en tiempo muerto.

Las líneas de productos con mayor rotación encontradas fueron:

Tabla 25. Líneas de productos con mayor rotación.

LÍNEA	MARCA
002	BLACK & DECKER – DEWALT
007	AVE
011	C.A.MEJIA
013	FULL-WAT
014	CABLES F.N
015	CEDSA
016	CELLUX
018	CENTElsa
022	CODELCA
024	COLORES MINERALES
026	DESTISOL
	CRC
028	EXTENSIONES
031	BROCHAS RUBIA ODIN
032	FLEXON

040	IDEACE
044	INCEPAL
048	INDUMA
054	SILICONAS
058	LUMINEX
070	SINTELCO
072	IND VERA
075	PABSA
085	REMACHES
093	TENDEDEROS
095	TITAN
101	PROCESOS DE PVC
104	TUBINCOL

Fuente 27. ODIN LTDA:

Así como estas líneas presentan una alta rotación también existen otras que no rotan con frecuencia esto se debe principalmente a los factores anteriormente mencionados en la distribución de planta.

Se presenta el siguiente cuadro el cual contiene aspectos que representan un problema al momento de mantener un buen sistema de almacenamiento.

Tabla 26 Lista de Chequeo evaluación de los almacenes.

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
1	APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO			
1.1	Aprovechamiento de las estanterías		X	Actualmente algunos productos no se encuentran ubicados en la estantería adecuada
1.2	Altura de los alojamientos de las estanterías	X		
1.3	Ancho de los pasillos de trabajo		X	Existen zonas de los pasillos en donde se encuentra almacenada mercancía lo cual obstaculiza el paso del ingreso y salida de productos
1.4	Altura de las estibas		X	No hay estibas
1.5	Se designa una persona específica como planeador del espacio		X	No existe una persona encargada para el aprovechamiento adecuado del espacio
1.6	Se ha preparado el diseño detallado del almacén		X	Actualmente no se encuentra establecido un plano que contenga la

				distribución de la mercancía y su respectiva ubicación
1.7	Se ha reconciliado el diseño con los tipos de equipos de almacenamiento y manejo que se utilizará		X	No existe una visión clara del diseño de el equipo de almacenamiento
1.8	Existe espacio suficiente para almacenar provisionalmente cargas de entrada y de salida		X	Existe, pero no se encuentra organizado y marcado el espacio correspondiente a entrega y despacho de la mercancía
1.9	El almacenamiento cumple con los reglamentos de incendio		X	A pesar de que poseen extintores, no tienen señalización de las zonas de salida y no existe un plan de emergencia

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
1.10	La capacidad utilizada es igual a la capacidad instalada		X	La empresa utiliza la capacidad instalada en su totalidad pero no es que se este aprovechando el espacio lo que sucede es que se desperdicia la altura y por este motivo tiene que recurrir a utilizar todas las instalaciones y con frecuencia se presentan dificultades al momento de ubicar la mercancía que ingresa.
2	ORGANIZACIÓN			
2.1	Limpieza de los pisos y las paredes		X	El estado de los pisos y las paredes es de aspecto de abandono ya que las instalaciones son muy antiguas y el personal que labora no tiene la cultura de trabajar en un sitio limpio y agradable, por otra parte existen productos que producen residuos

				líquidos inflamables por deterioro de su empaque y no existe nadie encargado de limpiar.
2.2	Existencia de un método de control y organización		X	La mercancía se organiza después de su recepción pero no se lleva un control de su ubicación adecuada y el estado de las instalaciones donde se ubica.
2.3	Demostración confiable del método existente		X	No existe un método
2.4	Existencia de productos bloqueados	X		
2.5	Productos puestos sobre el piso		X	No hay estibas
2.6	Productos con peligro de derrumbe	X		

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
2.7	Ubicación estratificada de artículos		X	La mayor parte de los productos no tiene una ubicación definida de acuerdo a su uso.
2.8	Delimitación entre las zonas de estibas, estantes y pasillos		X	No existe marcación o delimitación de las diferentes zonas de la bodega
3	ESTADO CONSTRUCTIVO			
3.1	Techos		X	Las bodegas están cubiertas por techos de teja metálica, eternit, zinc y tejas de barro que no se encuentran soportadas por una buena estructura.
3.2	Paredes		X	Las paredes se encuentran en mal estado ya que la mayoría presenta humedad lo que ocasiona el deterioro de los empaques de algunos productos
3.3	Pisos		X	Los pisos se encuentran en su mayoría desnivelados y algunos no presentan las condiciones mínimas de almacenamiento.

3.4	Ventanas		X	Existen solo tres ventanas y estas no presentan las condiciones adecuadas de su estructura
4	AMBIENTE INTERIOR			
4.1	Ventilación		X	No existe una ventilación adecuada en algunas áreas de la bodega debido a la estructura de las instalaciones
4.2	Iluminación	X		
4.3	Temperatura	X		

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
4.4	Contaminación	X		
4.5	Tejas traslúcidas	X		
4.6	Puertas	X		
5	ROTACION			
5.1	Primero que entra primero que sale	X		
5.2	Control de artículos ociosos y de lenta rotación		X	No existe un control estricto que nos muestre que productos tiene baja rotación o son ociosos
5.3	Medidas propuestas para eliminar ociosos y lenta rotación		X	No se han tomado las medidas necesarias

5.4	Conocimiento, registro y control de los máximos y mínimos		X	La empresa tiene un programa que muestra el nivel de máximos y mínimos pero no cumplen con los stocks de seguridad.
5.5	Control de fechas de vencimiento		X	No se lleva un control sobre el vencimiento de algunos productos como lo son pinturas y líquidos inflamables
6	RECEPCION Y DESPACHO			
6.1	Ubicación de las áreas de recepción y entrega	X		
6.2	Organización del área de recepción		X	Existe un área especial para la recepción y despacho de mercancía pero constantemente se encuentra ocupada por productos que no han sido ubicados en el lugar que le corresponden y por tanto se dificulta el orden en este lugar

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
6.3	Tiempo transcurrido entre la llegada de la mercancía y la conclusión de su recepción	X		
6.4	Tiempo transcurrido desde la recepción de una orden de entrega y la carga del camión		X	El tiempo de espera del camión para el cargue se torna demorado porque no se tiene una organización a tiempo de la

				programación de la ruta y el orden de despacho de los pedidos
6.5	Existencia del predespacho	X		
6.6	Se ha preparado un procedimiento detallado de recepción de fletes	X		
6.7	Procedimientos establecidos para manejar excesos, escasez o daños		X	Existe un control para manejar los excesos, la escasez y los daños pero no se toman medidas correctivas a tiempo, solo cuando la mercancía esta en un estado de deterioro avanzado
6.8	Procedimiento para documentar el tiempo que se mantiene cada vehículo en el andén		X	No se lleva un control sobre el tiempo transcurrido desde la llegada hasta la salida del camión cada día
6.9	Procedimiento para recibir las mercancías rechazadas por los clientes	X		
7	NORMAS DE CONSERVACION			
7.1	Cumplimiento de marcas gráficas	X		
7.2	Existencia de las normas de conservación de los artículos		X	No existe una norma o manual que indique como se deben conservar cada uno de los artículos que se encuentran

				almacenados en la bodega
--	--	--	--	--------------------------

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
7.3	Cumplimiento de las normas de conservación de los artículos		X	No existen normas por tanto no se pueden cumplir
7.4	Plan de medidas para conservar sin daños los de lento movimiento		X	No se han tomado medidas para conservar el buen estado de los productos que tiene lenta rotación
7.5	Cumplimiento de dichas medidas		X	No se pueden cumplir ya que no están establecidas
8	PROTECCION			
8.1	Extintores apropiados disponibles	X		
8.2	Rociadores disponibles		X	La empresa no posee un sistema de rociadores y son indispensables ya que la mayor parte de la mercancía almacenada en bodega son líquidos inflamables

8.3	Protección de puertas y ventanas		X	Algunas de las ventanas no se encuentran debidamente protegidas y existen puertas en mal estado
8.4	Control de acceso al almacén		X	No se lleva un control estricto del personal que ingresa al almacén y que no pertenece a esta área
9	DOCUMENTACION			
9.1	Ubicación de las tarjetas de estiba		X	No hay estibas
9.2	Actualización de las tarjetas de estiba en cada una de sus informaciones		X	No hay estibas, por tanto no se puede actualizar tarjetas que no se encuentran disponibles
9.3	Informes de recepción al día	X		
9.4	Registro de órdenes de entrega o despacho	X		

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
9.5	Registro de devoluciones (causas)	X		
9.6	Informes de reclamación al día	X		
10	SEGURIDAD			

10.1	Existencia de los medios de protección e higiene		X	El personal que labora en el almacén no se encuentra debidamente dotado para realizar las labores diarias ya que en este lugar se requiere de equipo especial para realizar el cargue y/o descargue y también por las condiciones ambientales del lugar
10.2	Uso adecuado de los medios de protección e higiene		X	No poseen medios de protección e higiene para laborar en las condiciones que se encuentra el almacén
10.3	Se ha preparado un procedimiento detallado sobre el mantenimiento de la apariencia del almacén		X	Se ha mantenido descuidada la apariencia del almacén debido a que las instalaciones son muy antiguas pero nunca se a realizado un plan de acción para mejorarlo
10.4	Se ha identificado e incluido los riesgos de seguridad de todo el equipo en el programa de capacitación		X	No se tiene un plan de riesgos para el programa de capacitación del personal que labora en el almacén
10.5	Se lleva a cabo una política estricta de no fumar	X		

11	CONTROL DE INVENTARIOS			
11.1	Frecuencia del control del 10%	X		
11.2	Conocimiento sobre el procedimiento para controlar el 10%	X		
11.3	Cumplimiento del procedimiento	X		
11.4	Realización del control del 100%	X		

LISTA DE CHEQUEO PARA LA EVALUACION DEL ESTADO TECNICO ORGANIZATIVO DE LOS ALMACENES				
No.	ASPECTO A EVALUAR	NO PROBLEMA	PROBLEMA	ANOTACIONES
12	EQUIPAMIENTO			
12.1	Estado técnico de los equipos existentes	X		
12.2	Existencia de equipos auxiliares de manipulación	X		
12.3	Situación del mantenimiento de los equipos de manipulación	X		
12.4	Los equipos de manipulación son propios o arrendados	X		
12.5	Existe un programa de capacitación para los operadores de equipos		X	No existe un programa de capacitación ya que los equipos utilizados para la manipulación de los productos son muy sencillos de manejar
12.6	Los equipos están acorde a la tecnología de almacenamiento que existe		X	Los equipos no son adecuados para el tipo de instalaciones del almacén

Fuente 28. Autoras del proyecto

7.1.6. Planteamiento metodológico para la elaboración e implementación del plan de mercadeo

7.1.6.1. OBJETIVOS

7.1.6.1.1. Objetivo General

Realizar una investigación que permita determinar las características de los servicios ofrecidos por la empresa ODIN LTDA; teniendo en cuenta variables como: oferta, demanda, precios, clientes, canales de comercialización y distribución, competencia, entre otros.

7.1.6.1.2. Objetivos específicos

- ❖ Determinar las características, necesidades y expectativas de los clientes potenciales.
- ❖ Determinar la cantidad y frecuencia de utilización de los servicios por parte de los clientes potenciales.
- ❖ Conocer y determinar los atributos determinantes a la hora de escoger el proveedor.
- ❖ Analizar la situación actual de la competencia directa tomando como referencia sus debilidades y fortalezas.
- ❖ Identificar los canales de distribución y comercialización para la prestación del servicio.
- ❖ Identificar los mecanismos de de publicidad y promoción.

7.1.6.2. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

- ❖ Nivel de satisfacción de los clientes potenciales
- ❖ Cantidad y frecuencia de utilización de sus servicios por parte de los clientes potenciales
- ❖ Atributos determinantes para los clientes al seleccionar el proveedor

- ❖ Situación actual de la competencia, fortalezas y debilidades
- ❖ Canales de comercialización y distribución utilizados en este servicio
- ❖ Mecanismos de publicidad y promoción utilizados

7.1.6.3. FUENTES DE INFORMACION

Para medir y alcanzar los objetivos se requiere la consulta de fuentes primarias y secundarias tales como:

- ❖ Encuesta a los clientes de cada una de las zonas establecidas por la empresa, con el fin de medir su nivel de satisfacción y la imagen que poseen de la empresa.
- ❖ Estadísticas para definir la población (ferreterías) y por consiguiente el cálculo de la muestra y posteriormente estimar la demanda potencial.
- ❖ Datos suministrados por el personal del departamento de ventas y telemarketing.

7.1.6.4. POBLACIÓN OBJETIVO

Todas aquellas ferreterías ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana que no se encuentran actualmente en su base de datos.

7.1.6.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para este caso se utilizara una investigación concluyente descriptiva debido a que los datos serán tomados directamente de la fuente.

7.1.6.6. TIPO DE MUESTREO

El MUESTREO que se tendrá en cuenta para esta investigación es el Probabilística Aleatorio Simple.

7.1.6.6.1. Muestra

Para calcular la muestra del total de la población que comprenderá aquellas ferreterías que se encuentran en el área metropolitana de Bucaramanga y fuera de la base de datos de la empresa, se calculara de la siguiente manera:

$$N = \frac{Npqz^2}{e^2N + pqz^2}$$

7.1.6.6.2. Unidad Muestral

Ferreterías ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana

7.1.6.6.3. Elemento Muestral

Lo componen los dueños o administradores de las ferreterías.

7.1.6.7. INSTRUMENTO

Para llevar a cabo la investigación de mercados el instrumento a utilizar será el cuestionario como forma de recolección de la información el cual será elaborado por la persona encargada en el área de ventas.

7.2. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

7.2.1. Definición y aplicación de las 5's

Este método permite desarrollar la creatividad, la iniciativa y la participación de personal lo que significa dar el primer paso para mejorar la competitividad.

Para dar cumplimiento al método anteriormente mencionado es necesario originar algunos cambios como la imagen de las instalaciones físicas, transformar la mentalidad del personal, creando en ellos compromiso y motivación en todas aquellas actividades que se requieran para conseguir los objetivos de la organización.

Como resultado de la implementación de este sistema se genera un cambio en el estado de ánimo, actitud y comportamiento del personal, lo que nos garantiza una mejor respuesta para dar cumplimiento a los objetivos trazados y mantener un posicionamiento frente a nuestros competidores.

Este manual será el medio para orientar a todo el personal, en la implementación (técnicas, procedimientos y auditorias de las 5'S) y en especial a los jefes de oficinas que asumirán un rol de facilitadores al interior de sus áreas de trabajo, motivando a su personal para garantizar el éxito del programa.

Para dar una introducción a este tema se llevaron a cabo una serie de capacitaciones con todo el personal de la empresa que consistían en dar a conocer el programa que se pretendía implementar para garantizar un mejoramiento continuo.

Se comunico al personal el significado de esta herramienta y las estrategias que desarrolla para que la operación sea más productiva y rentable, con el fin de concientizar a los trabajadores que en realidad las cosas no se encontraban bien y que para el beneficio de todos debían reformarse.

Luego de generar una inquietud en el personal se tomo la determinación de que se estableciera un manual para que sirviera de apoyo para que la estrategia de las 5's se mantuviera presente en cada rincón de la organización (Ver Anexo 4)

7.2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño en una forma por medio de la cual las organizaciones descubren, califican y analizan las labores que son realizadas por parte de los trabajadores.

Se realizó una encuesta al personal de la empresa ODIN LTDA con el fin de determinar como se ve cada una de las personas que allí laboran frente a cada

una de las actividades que desarrollan diariamente, además de lo que opina cada jefe de departamento acerca de su rendimiento laboral, por otra parte sirvió como guía y soporte, para la toma de muchas decisiones importantes para la organización.

7.2.2.1. Metodología utilizada

Para la realización de este análisis se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Primero se llevo a cabo un análisis de los aspectos más significativos dentro de la empresa, se tuvieron en cuenta aspectos laborales y otros que son influyentes en el desempeño diario de sus actividades.
- Los aspectos seleccionados fueron:
 - **Calidad del trabajo:** Por que con él se determinará si el trabajador realiza bien o mal su trabajo.
 - **Sentido de pertenencia:** Para determinar si las personas que laboran en la empresa se sientes identificadas con ella.
 - **Rapidez en el trabajo:** Si el trabajador realiza sus actividades con rapidez, eficacia y entusiasmo.
 - **Capacidad de aprendizaje:** Para determinar si los trabajadores desean superarse para su beneficio y el de la organización.
 - **Asistencia y puntualidad:** Para determinar si los trabajadores asisten cumplidamente a sus labores diarias.
 - **Iniciativa:** Si el trabajador desea aportar ideas para el mejoramiento de la organización.
 - **Liderazgo:** Se determinará la capacidad de las personas para manejar un equipo de trabajo.

- **Cumplimiento de objetivos:** Busca determinar si las personas cuentan con la capacidad de desarrollar las acciones pertinentes para cumplir satisfactoriamente sus objetivos.
 - **Relaciones interpersonales:** Busca determinar si el trato entre el personal de la empresa es el adecuado
 - **Presentación personal:** Se determinará con este aspecto si el personal asiste al trabajo de manera adecuada y muestran una imagen agradable ante los clientes.
 - **Utilización de recursos:** Se determinará si el personal es cuidadoso con el manejo de los recursos de la empresa.
- A continuación se procedió a elaborar el formato, con los aspectos mencionados anteriormente.
 - Se clasifico el personal en dos grupos en líder o no líder; los líderes eran considerados los jefes de departamento y los no líderes el personal que componía cada departamento.
 - Una vez realizados los formatos se procedió a hacerle entrega a cada uno de los trabajadores. A los líderes se le entregaban la cantidad de formatos que eran necesarios para que evaluara el equipo que componía su departamento y uno adicional, en el cual el líder realizaría su auto-evaluación, los no líderes solo debían realizar su propia evaluación (**Auto-evaluación**), la evaluación de los líderes de la empresa fueron evaluados por el gerente de la empresa.
 - Posteriormente se le dio una explicación breve a cada trabajador acerca de la forma adecuada de dar respuesta al formato anteriormente entregado.
 - Se les dio un tiempo suficiente para que ejecutaran su labor (1 semana).
 - Se procedió a recoger los formatos debidamente diligenciados.
 - El paso a seguir fue sacar las debidas conclusiones en base al contenido de los formatos
 - Posteriormente se procedió a tomas las medias pertinentes para combatir los problemas encontrados, dichas medias se llevaron a cabo gracias a la

colaboración del Gerente de la empresa ODIN LTDA el Sr. Alfonso Gómez y la Ingeniera Siomara Hernández codirectora del proyecto.

El formato elaborado y utilizado para llevar a cabo dicha investigación se presenta en el **Anexo 5**

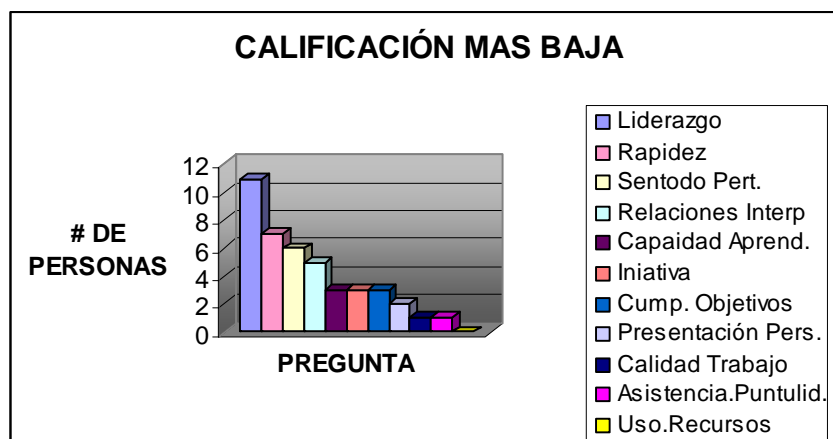
CONCLUSIÓN

Tabla 27. Conclusión calificación más baja.

Pregunta	Calificación más baja (# Personas)
Liderazgo	11
Rapidez en el trabajo	7
Sentido de pertenencia	6
Relaciones interpersonales	5
Capacidad de aprendizaje	3
Iniciativa	3
Cumplimiento de objetivos	3
Presentación personal	2
Calidad en el trabajo	1
Asistencia y puntualidad	1
Utilización de recursos	0

Fuente 29. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 1. Conclusión calificación más baja.



Fuente 30. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Haciendo una conclusión general se puede afirmar que:

Se encontró que a gran parte de los trabajadores les fue asignada una calificación baja en lo que se refiere al liderazgo, pues algunos afirman que la organización no les da la libertad para serlo, luego encontramos por rapidez en el trabajo, aquí es muy notorio que tal vez muchas personas no se encuentran satisfechas con su trabajo por ello tardan mucho en la realización de sus labores, a ésta le sigue el sentido de pertenencia situación que es debe mejorarse pues si los mismos trabajadores no se sienten identificados con la organización nada dentro de ella funcionará bien. A continuación se encuentren las relaciones interpersonales, en este aspecto se debe prestar mucha atención por que según lo indican las encuestas las personas que laboran en la empresa **ODIN LTDA** demuestran no estar conformes con el trato con sus compañeros, aspecto por el cual deben tomarse medidas urgentes ya que del buen trato y las buenas relaciones depende que los procesos que realizan dentro de la organización se lleven a cabo satisfactoriamente, situación constante dentro de la organización. A este aspecto le sigue la iniciativa, es notable que muchas a personas no les agrada o por el contrario se sienten cohibidas.

En los últimos lugares se encuentran cumplimiento de objetivos, presentación personal, calidad del trabajo, asistencia y puntualidad y uso de los recursos. Aspectos que aunque no presentaron la mas baja calificación no se debe descuidar, por el contrario se deben fortalecer aún más.

7.2.2.1.1. Mejoras posteriores a la evaluación de desempeño

Tiempo después a la realización de la evaluación de desempeño y sabiendo ya cuales eran los aspectos críticos y/o fuertes se tomaron algunas medidas para buscar que algunas cambiaran, otras mejoraran o se fortalecieran según correspondiera, entre las que se pueden mencionar:

- Se realizaron actividades de integración de tal forma que las personas dejaron de lado los malos entendidos, arreglaran sus diferencias y pensarán en algo diferente al trabajo.
- Se realizaron reuniones (capacitaciones) de concientización con todo el personal todas las semanas, los días martes una hora, con el fin de que los trabajadores tomaran consciencia de muchas cosas que estaban mal y que podían cambiar, además las que estaban bien y debían mantener y las que estaban en un termino medio y debían fortalecer.
- Gracias a la realización de este estudio la organización ha podido tomar decisiones importantes no solo para si misma sino también para las personas que allí laboran, pues esta sirvió en gran parte para ayudar a determinar el despido de uno de los trabajadores del área de bodega, pues en el momento la organización debía presidir del servicio de alguno de ellos y la persona seleccionada fue quien obtuvo las calificaciones mas bajas por parte de su líder, entre otros aspectos que se tuvieron en cuenta para su despido.
- El gerente ahora trata de incentivar a los empleados cuando desempeñan satisfactoriamente su labor (Para los vendedores cuando han incrementado las ventas y superan las metas propuestas por la empresa, al personal de bodega por avanzar eficientemente en la organización de la misma o cuando se ha mejorado la satisfacción del cliente, con la entrega de pedidos a tiempo y disminución de los tiempos de alistamiento0, entre otros) y para fechas especiales (cumpleaños , aniversario dentro de la empresa de un trabajador, día de la secretaria, día del vendedor, etc.)
- Ahora las personas buscan arreglar sus problemas laborales hablando y son mucho más tolerantes con las personas.
- Es muy notable que el personal desea que la empresa cambie por el bien de todos y por ello, actualmente todos aportan ideas que sirven de ayuda para cambiar y mejorar.

7.2.3. PLAN DE FORMACIÓN

El plan se realizó basándose en información recolectada por parte de los trabajadores y de las directivas de la organización, que se obtuvo por medio del diligenciamiento de un formato previamente elaborado (Anexo 6) por el comité integrador de la empresa compuesto por el Señor Alfonso Gómez Gómez (Gerente de ODIN LTDA), Cesar Gómez Velandia (Administrador del Punto de Venta), Ing. Siomara Hernández y las practicantes a cargo.

Este Plan de Formación se compone de las siguientes actividades:

1. RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION: (Para todo el personal de la empresa)

- a. Montar seminarios a cargo de la Gerencia sobre temas específicos
 - i. Caracterología
 - ii. Negociaciones de mutua conveniencia
 - iii. Presentación de videos y foros posteriores
 - iv. Etc.
- b. Encargar a algunas personas, el estudio de algunos temas y su exposición posterior ante todo el personal de la empresa.
- c. Enviar funcionarios a seminarios externos con el compromiso de transmitirlos a todos sus compañeros.
- d. Pedir conferencias sobre el tema al SENA

Tiempo estimado: 3 meses

2. VENTAS Y MERCADEO: (Para todo el equipo de ventas y Servicio al cliente)

- a. Pedir seminarios y conferencias al SENA.
- b. Presentar Videos y hacer foros posteriores
- c. Hacer clínicas de ventas

- d. Encargar, unas veces al Jefe de ventas y otras a uno de los vendedores, el estudio de un tema específico para presentarlo ante sus compañeros.
- e. Enviar Vendedores a seminarios externos con el compromiso de transmitirlos a todos sus compañeros.

Tiempo estimado: 3 meses

3. LOGISTICA: (Para todo el equipo de Bodega)

- a. Pedir seminarios y/o conferencias al SENA

Tiempo estimado: 4 meses

4. MICROSOFT – OFFICE (Word y Excel)

- a. Pedir seminarios al SENA (si es posible también Star Office)
- b. Organizar cursos internos a cargo de las personas con más conocimientos sobre estos programas.

Tiempo estimado: 4 meses

5. SIIGO:

- a. Concretar con cada persona cual es el módulo o los procesos de su interés
- b. Pedir monitoría para las personas mas avanzadas en SIIGO sobre los temas de su interés.
- c. Organizar la forma de que las personas avanzadas den instrucciones a quienes las requieren. Ejemplo: La Jefe de Compras dará instrucciones a quien deba preparar pedidos en Punto Ferretero. – Contabilidad y Compras a la Auxiliar de inventarios, Etc.

Tiempo estimado: 6 meses

6. OTROS ESPECIFICOS COMO “CARTERA Y COBRANZA”, “COMPRAS”, “ACTUALIZACION EN NORMAS FISCALES Y CONTABLES”, “MANEJO DE GRUPOS”, ETC.:

- a. Inscribir en Seminarios externos sobre temas específicos a las personas encargadas de las respectivas áreas, con el compromiso de entregar el material (memorias) para la biblioteca de la empresa y transmitir la información a otras personas que lo necesiten y desarrollen funciones relacionadas con el tema.

Tiempo estimado: 4 meses

Este Plan de formación ya se está haciendo efectivo y la organización estableció un plazo máximo para su culminación de seis (6) meses a partir del mes de octubre.

También se tuvo en cuenta para la formación del talento humano una serie de capacitaciones de concientización realizadas semanalmente con todo el personal de la organización, en las que se trataron temas importantes tanto para el crecimiento de la empresa económicamente como para la formación de las personas que la integran.

Esto generó como resultado un compromiso por parte de los trabajadores con la empresa para tomar medidas correctivas para realizar los cambios necesarios para un mejoramiento continuo de los procesos y el talento humano.

Tabla 28. Capacitación de concientización para la empresa Odin Ltda.

CAPACITACIONES DE CONCIENTIZACION PARA LA EMPRESA ODIN LTDA	
TEMA	DURACION (Horas)
Aplicación de la técnica de las cinco eses	4
Relaciones Interpersonales	3
Cliente Interno	2
Mercadeo y ventas	5
Telemercadeo	2
Presentación personal	2
Distribución de planta	5
Logística de distribución	5
Recepción, almacenamiento y despacho	2
Tecnología del almacén	2
Total	32

Fuente 31. Atoras

7.3. PERSPECTIVA CLIENTES

7.3.1. Análisis y evaluación del servicio al cliente

7.3.1.1. Encuesta de satisfacción del cliente

En la empresa ODIN LTDA se realizó una encuesta a sus clientes, por medio de una muestra anteriormente establecida, dichas encuestas constan de 4 preguntas dentro de algunas de las cuales se podían encontrar una sub.-serie de preguntas, dirigida a las personas o empresas que eligieron a la empresa como su proveedor y de las cuales se obtuvieron las siguientes respuestas.

7.3.1.2. Metodología utilizada

La metodología que fue utilizada para la realización de la encuesta de satisfacción del cliente fue la siguiente:

Para la realización de este análisis se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Primero se llevo a cabo un análisis de los aspectos más significativos dentro de la empresa, se tuvieron en cuenta aspectos críticos y otros que son influyentes en la elección del cliente en el momento de elegir su proveedor, así como la imagen que la empresa proyecta a sus clientes.
- Los aspectos seleccionados fueron:
 - Calidad general del servicio: Indicaba, como la empresa atendía las necesidades del los clientes en forma general.
 - Tiempo de entrega: Con el se pudo conocer la puntualidad por parte del personal e bodega de la empresa.
 - Forma de entrega por parte del equipo logístico: indica la forma como el equipo de bodega atendían a los clientes en el momento de la entrega de los pedidos.
 - Calidad del Asesor Comercial: Da a conocer la forma como el asesor comercial atiende a sus clientes.
 - Presentación personal del Asesor Comercial: Es la forma como los clientes perciben al forma de vestir de su asesor comercial.
 - Portafolio de productos: Nos permitió conocer la opinión por parte de los clientes acerca del portafolio de productos, si opinaban que era completo, incompleto o adecuado.
 - Forma de cobro: Es la forma como los clientes perciben que le es llevada la forma de cobro por parte del personal de la empresa.
 - Propuestas de mejoría en el cobro: Es un espacio donde los clientes podían dar una opinión o propuesta acerca de la forma de cobro y de los tipos de crédito que la empresa ofrece.

- Servicio postventa: se pudo conocer si asesor comercial realizaba un seguimiento posterior a la realización de la venta (verificación de la calidad del producto, satisfacción del cliente, entre otros.).
- Atención Telefónica: Es la forma como el personal del área de telemarketing atiende a los clientes (sugerencias, quejas, reclamos, devoluciones, inquietudes, etc.).
- Frecuencia y calidad del telemarketing: Es el seguimiento que la empresa hace a sus clientes para mantenerlos informados acerca de las promociones, descuentos, etc., así como de verificar si deseaban adquirir productos adicionales del portafolio con el que cuenta la empresa.

A cada una de las afirmaciones anteriores, el cliente debía dar una calificación de (1-5), donde 1 era la calificación mas baja y 5 la calificación más alta, adicionalmente el cliente tenía la opción de hacer algún tipo de comentario si así lo deseaba. Seguidamente se realizaban una serie de preguntas puntuales, fueron las siguientes:

- ¿Actualmente el Asesor Comercial lo visita personal o telefónicamente?
 - ¿Porque escogió nuestra empresa como su proveedor?
 - ¿Volvería a comprar o le recomendaría a alguien conocido comprar insumos ferreteros en ODIN LTDA? Sí: ____ No: ____ Porqué.
 - ¿Que tipo de productos adicionales le gustaría que le ofreciera la empresa?
- A continuación se procedió a elaborar el formato, con los aspectos mencionados anteriormente.
 - Una vez realizados los formatos se procedió a realizar las encuestas de los clientes seleccionados, para dar inicio a la realización de las encuestas de cada una de las zonas que la empresa visitaba en Bucaramanga y su área metropolitana, poblaciones aledañas y otras ciudades de Colombia.

- El tiempo necesario para que ejecutaran dicha labor fue de 1 semanas.
- El paso a seguir fue sacar las debidas conclusiones en base al contenido de los formatos (**ver anexo 7**)
- Posteriormente la empresa procedió realizar planes para mejorar los aspectos negativos encontrados, situación que actualmente de está llevando a cabo (en proceso)

7.3.1.3. Principales quejas y reclamos

- Miriam carrillo dice que la empresa no debe tomar represalias contra su familia también clientes de la empresa; cuando ella se atrasa en un pago (flexibilidad con los pagos), además afirma que la empresa nunca se comunica con ellos para avisar sobre las promociones que se presentan.
- El señor Edwin López afirma que generalmente los pedidos llegan incompletos y la empresa no le avisa.
- Luz Amparo Silva afirma que el envío de los pedidos generalmente se retardan.
- Helena Roa opina que sería bueno que la empresa contara con el servicio de envío de pedidos extras (casos urgentes o de ultimo minuto).
- Fabián Leonardo Páez se queja por que en repetidas ocasiones hace los pedidos y estos llegan incompletos, adicionalmente la empresa deja pasar el tiempo y no avisa cuanto tiempo se demoran estos en llegar.
- Incumplimiento y retraso en la entrega de los productos.
- Entrega de pedidos incompletos, sin que la empresa informe con anticipación de la escasez del producto.
- Equivocación al realizar la factura del producto, afirman que los precios que ofrecen están por debajo de lo que realmente deben cancelar.
- La mala atención recibida por parte del personal de cartera.
- La inexistencia de exclusividad con los clientes antiguos y cumplidos con los pagos.

- Nunca se realizado una visita por parte del jefe del asesor de ventas.
- La empresa no da aviso de los eventos que se realizan.
- Han dejado de comprar en la empresa porque les parece desleal que tengan un punto de venta en donde ofrezcan precios más económicos que los demás.
- La empresa ha descuidado el servicio al cliente y no presta un servicio postventa adecuado.
- La empresa no se hace responsable de algunos productos que salen defectuosos (aerosoles).
- Los tiempos de espera en las llamadas telefónicas son muy largos y los clientes se cansan de esperar.

7.3.1.4. Principales aspectos positivos

En general los clientes de esta zona se encuentran satisfechos con el servicio y atención que el asesor comercial les ofrece antes y después de realizada la venta, con el portafolio de productos y especialmente con la forma de entrega por parte del equipo logístico y además con la calidad de los productos que adquieren.

7.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

En lo referente a la perspectiva financiera según el diagnóstico realizado por FUNDES, se encuentra dentro de una condiciones normales, sin embargo por solicitud directa del Gerente de la empresa Sr., Alfonso Gómez, se realizó un análisis económico con el fin de determinar si la representación de la marca Philaac le representaba a la empresa utilidades o si por el contrario las ganancias obtenidas no son las esperadas, ni las optimas.

7.4.1. Análisis económico de la firma representada

Tabla 29. Ingresos por parte de la firma Philaac

ODIN LTDA				
MESES	INGRESOS			
	COMISIONES	FLETES	ARRIENDO	OTROS
ENERO	10808738	2159611	680000	477600
FEBRERO	14328442	2698924	360000	574920
MARZO	13322111	2702202	680000	1660394
ABRIL	7126688	1627634	360000	
MAYO	14607230	2763155	680000	510550
JUNIO	13919986	2816327	680000	1238845
JULIO	14661260	2680077	680000	1200785
AGOSTO	14055603	2802818	680000	
SEPTIEMBRE	17873393	3599718	1000000	
TOTAL	120703451	23850466	5800000	5663094

Fuente 32. ODIN LTDA

Tabla 30. Egresos generados por la operación de la firma Philaac

ODIN LTDA						
MESES	EGRESOS					
	NOMINA	TELEFONO	LUZ	FLETES	EXTRAS	PAPELERIA
ENERO	10088521	385343,896	185693,2	424500	81024,72	477600
FEBRERO	10088521	128552,76	189148,68	378000	101587,08	574920
MARZO	10088521	291978,792	200033,68	657000	128056,6	1660394
ABRIL	10088521	237576,64	172610,2	343150	116576,6	
MAYO	10088521	160902,84	186022,2	593500	132389,32	510550
JUNIO	10088521	328313,16	124260,64	612500	144381,16	1238845
JULIO	10088521	458858,68	178063,76	545500	123434,64	1200785
AGOSTO	10088521	321464,08	162724,24	760750	60525,36	
SEPTIEMBRE	10088521	327720,4	175773,64	904600	51167,48	
TOTAL	90796689	2640711,248	1574330,24	5219500	939142,96	5663094

Fuente 33. ODIN LTDA

Tabla 31. Relación promedio de Ingresos y Egresos

INGRESOS	156017011
EGRESOS	112393384,8
I Y C	9361020,66
TOTAL	34262605,54
RENTA	11991911,94
GRAN TOTAL	22270693,6
PROMEDIO	2474521,511

Fuente 34. ODIN LTDA

Estos datos se obtuvieron de los balances de ODIN LTDA desde el comienzo del presente año hasta el mes de septiembre, en este análisis se relacionan los ingresos que obtiene la empresa por parte de la firma Philaac y los egresos generados por la operación de la misma. Para su determinación se tuvo en cuenta el promedio de los porcentajes de participación que tiene cada uno de los trabajadores en la operación de la firma Philaac y por ende el porcentaje en los impuestos relacionados (Industria y Comercio, y Renta).

Estos datos no pueden ser relacionados en detalle debido a que pertenecen a la confidencialidad de la organización.

El resultado de este análisis nos muestra que la operación requiere de muchas actividades y no se justifica mantenerla por el margen de utilidad que arroja aproximadamente, lo cual quedará a criterio de la junta de socios decidir continuar con esta representación o no.

8. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS INDICADORES

Todavía no se puede realizar una evaluación precisa de los indicadores planteados en la perspectiva financiera debido a que la mayoría de estos se encuentran en un proceso de crecimiento y formación es decir, no se puede llevar a cabo una medición ni una interpretación porque en este tiempo del proceso daría resultados herrados que pueden conllevar a tomar malas decisiones para la organización.

Para esto se debe aclarar que los indicadores se plantearon y están en proceso de medición y que servimos de apoyo para mejorar algunos aspectos que generaban problemas en la organización pero no llegaremos hasta la etapa de implementación total del Balanced Scorecard.

A continuación se presentan los porcentajes de cumplimiento de las actividades programadas para la aplicación del BSC. Las actividades cuyo porcentaje no es igual al 100% son aquellas que se encuentran en proceso de ejecución.

PERSPECTIVA	PLANTEAMIENTO	CUMPLIMIENTO %
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Definición y Aplicación de las 5's	70
	Evaluación de desempeño	100
	Plan de formación	50
PROCESOS	Construcción del manual de funciones	100
	Realización del manual de valoración de cargos	100
	Redistribución del área administrativa	50
	Redistribución del Centro de Almacenamiento	70
	Levantamiento y elaboración de los planos para un modelo de planta óptimo	100
	Análisis del portafolio de productos para la optimización del inventario	40
	Planteamiento metodológico para la elaboración e implementación del plan de mercadeo	40
CLIENTES	Encuesta Satisfacción del Servicio al cliente	100
FINANCIERA	Análisis económico de la firma representada	100

9. CONCLUSIONES

- De acuerdo a la valoración de cargos que se realizó para este proyecto, se puede concluir que todo puesto de trabajo se compone de factores los cuales fueron seleccionados con el fin de que determinen el contenido y las exigencias requeridas por cada uno de ellos, habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- En la aplicación del método intervinieron las personas que conformaron el comité evaluador, con las que se logró llegar a un consenso y así no contar con que una sola persona tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de la valoración, sino con un grupo donde cada integrante pueda evaluar cada puesto de trabajo y luego mediante un debate logren llegar a un acuerdo obteniendo la mejor propuesta.
- Es indiscutible la realización de una entrevista personal que acompañe el diligenciamiento de los formatos generales de información para que su contenido sea lo mas específico y exacto, pues muchas de las preguntas incluidas no son comprendidas y por lo tanto dejadas en blanco o mal diligenciadas.
- La estructura salarial propuesta, aunque no fue realizada la comparación con salarios reales del gremio sino con aproximaciones de salarios de organizaciones de otros sectores clasificadas como pequeña empresa, es un modelo para incentivar el desarrollo de políticas de promoción de personal en cuanto a su remuneración, lo que motiva al trabajador a esforzarse mas por capacitarse, por realizar otros estudios o por continuar con la empresa (antigüedad) y de esta forma aportarle mucho mas a esta y a él mismo.

- Se implementaron medidas correctivas para el mantenimiento de las instalaciones físicas de la empresa donde se encuentra el área de almacenamiento.
- La reubicación de la estantería en cada una de las bodegas permitió un mejor acceso a ellas y por ende a la buena organización de los productos que se encontraban en los mismos.
- Se logró redistribuir un 70% de la mercancía actual aproximadamente lo que indica que ha sido un paso significativo para el mejoramiento continuo del proceso logístico.
- El aspecto físico de la empresa cambió lo que es un punto a favor ya que esto muestra la imagen de esta, ante sus clientes y competidores.
- Gracias al conocimiento de la estrategia de las 5's la organización ha dado un primer paso al mejoramiento con un cambio en el pensamiento y la actitud de la forma como se deben realizar los procedimientos adecuadamente.
- La evaluación de desempeño es una herramienta útil que la empresa puede utilizar para medir el rendimiento de su equipo de trabajo y por ende tomar medidas a tiempo para mejorar los resultados esperados.
- Se espera que la empresa cumpla a cabalidad el desarrollo del Plan de formación en las fechas estipuladas, para que pueda alcanzar los objetivos trazados que se pretenden con el apoyo de esta herramienta.
- Gracias a la encuesta de satisfacción del cliente, se pudieron establecer factores relevantes para la organización y que de ahora en adelante le servirá de apoyo para la toma de decisiones.

- Se pudo detectar que las reuniones de capacitación al personal sirvieron como apoyo fundamental en este proceso, ya que se generó motivación al personal lo que trajo como consecuencia una mejora representativa en el clima laboral.
- Con el desarrollo de estas actividades de apoyo, esperamos que la organización se encamine de ahora en adelante en el mejoramiento continuo tanto de su personal como de sus procesos.
- En conclusión se puede afirmar que el problema radicaba en determinar la mejor ubicación y distribución de los productos, de tal forma que se disminuyera el tiempo de alistamiento de los pedidos y generara así entregas a tiempo.
- La realización de una redistribución de planta le ayudará a la empresa **ODIN LTDA** a optimizar la prestación del servicio, acorde con los requerimientos actuales de la empresa. Como estrategia de apoyo se puede utilizar la **estrategia de las 5's**, la cual busca fortalecer la cultura de mejoramiento continuo en las organizaciones.
- Es importante reconocer que este proyecto es de gran aporte para que la organización tome medidas correctivas y preventivas, con respecto a la realización de los procesos de cada una de las áreas analizadas en cada perspectiva del Balanced Scorecard.
- La empresa ODIN LTDA obtuvo respuesta satisfactoria con la puesta en marcha, implementación y resultados obtenidos con la aplicación de esta herramienta de direccionamiento estratégico que le permitirá alcanzar el mejoramiento continuo en la realización de sus procesos.

10. RECOMENDACIONES

- Se espera que la empresa ponga en marcha la metodología para la realización del plan de mercadeo, con el fin de mejorar los niveles en las ventas y posicionarse en el mercado como pioneros en la distribución y comercialización de insumos ferreteros, así como en el servicio prestado.
- Se debe incentivar al personal para que así mismo se sienta motivado y comprometido con la organización y consigo mismo para que día a día se vea el crecimiento interno de la organización.
- Se espera que el levantamiento de planos sirva como guía general para que se puedan tomar decisiones en cuanto a la estructura adecuada para la planta.
- La empresa debería contemplar la posibilidad de adecuar las instalaciones administrativas de forma Modular.
- Se propone llevar a cabo la reubicación del área de archivo y disminuir su volumen, con el fin de generar espacios disponibles que permitan adecuar mejor las instalaciones.
- Implementar y dar a conocer el manual de funciones y la estructura organizacional a todos los miembros de la organización para que se pueda mejorar el rendimiento de las actividades y se cumplan las líneas de mando.
- Contemplar la posibilidad de aplicar algunos aspectos del estudio realizado sobre la estructura salarial con el fin de incentivar al personal a mejorar su rendimiento laboral.

- Cumplir con las fechas establecidas en el plan de formación y finalizar el proceso de capacitación al personal de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas por la organización.
- Conservar la cultura del orden y la limpieza en la organización mediante la aplicación del manual de las 5's.
- Establecer e implementar un modelo de gestión de Inventarios.
- Establecer una línea de quejas, reclamos y solicitudes, así como una persona encargada de atenderlas, solucionarlas con el fin de minimizarlas o eliminarlas.
- Realizar una evaluación periódica sobre el servicio prestado a los clientes.
- Motivar al personal para incrementar el buen desempeño de sus actividades.
- Realizar un seguimiento en la gestión de compras y proveedores.
- Realizar un estudio de Métodos y Tiempos el cual le permita a la empresa minimizar los tiempos de alistamiento y por ende de entrega.
- Realizar una adecuada señalización para identificar las áreas y las actividades que se realizan dentro de la organización.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- FUNDES, Empresa de consultoría, documento instructivo.

- HORVARTH & PARNERTNES, Manual Práctico 2001.

- **JESUS DARIO PEREZ MESA, SANDRA CRISTINA SOTO PARADA.** Diseño y desarrollo del servicio cliente preferencial en el taller automotriz **AUTOCENTER** de la ciudad de Bucaramanga. Tesis de Grado. Estudios Industriales y Empresariales. UIS, 2001.

- **JESUS DARIO PEREZ MESA, SANDRA CRISTINA SOTO PARADA.** Diseño y desarrollo del servicio cliente preferencial en el taller automotriz **AUTOCENTER** de la ciudad de Bucaramanga. Tesis de Grado. Estudios Industriales y Empresariales. UIS, 2001.

- **ELBERT DUARTE SANDOVAL, CARLOS JULIO MORENO TELLEZ.** Sistema de información integrado para el manejo de los inventarios del almacén principal, puntos de venta y planta de producción de **CARLIXPLAST LTDA.** Tesis de Pregrado. Ingeniería de Sistemas. UIS, 2000.

- **LUIS FRANCISCO CASTRO OLIVEROS, JULIO CESAR JAIMES GÓMEZ, MIGUEL ANGEL SARMIENTO REMOLINO.** Herramienta gerencial Balanced Scorecard aplicado a la unidad estratégica del negocio mercadeo social en **CAJASAN.** Tesis de Grado. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. UIS, 2000.

- **MAURICIO OSORIO SÁNCHEZ,** Balanced Scorecard aplicado a la gerencia de proyectos, seminario, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. UIS, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1.
CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS
OCUPACIONAL PARA LA EMPRESA
ODIN LTDA

**CUESTINARIO PARA ANALISIS OCUPACIONAL PARA LA EMPRESA
ODIN LTDA**

Fecha: _____

PRESENTACION

El presente formato, tiene como fin recopilar información que contribuya al estudio y análisis de los cargos que componen el manual de funciones.

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

1. Nombre del cargo: _____
2. Cargo del jefe inmediato: _____
3. Cargos Supervisados: _____
4. Titular(es) del cargo: _____
5. ¿Desde que fecha desempeña el cargo?: _____

II. DETALLES DE FUNCIONES

1. Descripción genérica (describe en forma general el trabajo que usted realiza)

2.

DETALLE DE FUNCIONES

Describa las **FUNCIONES PRINCIPALES** del cargo, señalando la periodicidad con las que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual)

¿QUE HACE? (Detalle las actividades)	¿COMO LO HACE? (Indique los procedimientos)	¿PARA QUE LO HACE? (Objetivo o finalidad de la actividad)	PERIODICIDAD

Describa las **FUNCIONES SECUNDARIAS** del cargo, señalando la periodicidad con las que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual)

¿QUE HACE? (Detalle las actividades)	¿COMO LO HACE? (Indique los procedimientos)	¿PARA QUE LO HACE? (Objetivo o finalidad de la actividad)	PERIODICIDAD

Describe las **FUNCIONES ESPORADICAS** del cargo, señalando la periodicidad con las que las efectúa (diaria, semanal, quincenal, mensual)

¿QUE HACE? (Detalle las actividades)	¿COMO LO HACE? (Indique los procedimientos)	¿PARA QUE LO HACE? (Objetivo o finalidad de la actividad)

I

. EXIGENCIAS DEL CARGO

Marque con una X sobre la línea indicando la respuesta que corresponda

1. EDUCACION:

Indica la educación previa necesaria para desempeñar el puesto

5º Primaria

Bachiller Académico o Comercial

Bachiller Técnico

Técnico Intermedio

Tecnólogo

Título Universitario

Postgrado

Otros (especifique): _____

Indique el grado de educación que tenía cuando ocupó el puesto:

2. INICIATIVA

Mide la capacidad de actuar solo y la toma de decisiones

Sigue instrucciones definidas y exactas

Toma pequeñas decisiones

Toma decisiones importantes bajo el control del superior

Toma decisiones importantes sin el control superior

3. EXPERIENCIA

Precisa el tiempo promedio necesario para el desempeño del cargo

No requiere experiencia

Hasta 6 meses de experiencia

Hasta 12 meses de experiencia

Hasta 24 meses de experiencia

Más de 24 meses de experiencia

4. ESFUERZO FISICO

Mide el grado de inconformidad física y de esfuerzo muscular al desarrollar en el ejercicio del cargo

Ningún esfuerzo muscular: Levantar, cargar o transportar menos de 7 Kg. De peso y/o posición incómoda

Esfuerzo apreciado: Ocasionalmente hasta 15 Kg. De peso y/o la mayor parte del tiempo sentado.

Esfuerzo importante: Continuamente hasta 15 Kg. De peso y/o la mayor parte del tiempo caminado o en posición difícil

Esfuerzo muy importante: Más de 15 Kg. De peso y/o en posición difícil

Otras (especifique): _____

5. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Mide el manejo de las relaciones personales necesarias en el desempeño del cargo

- Contacto sin importancia y/o rutinas con personas de una misma dependencia
- Contactos de moderada importancia y/o frecuentes con otras dependencias.
- Contactos importantes y frecuentes. Se requiere tacto y juicio para dar o recibir información y/o supervisión a subordinados en número inferior a cinco.
- Contactos muy importantes con dependencias internas o externas a la empresa y/o supervisión a subordinados en número superior a cinco.
- Otras (especifique): _____

6. RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES RESERVADAS O DATOS CONFIDENCIALES

Se refiere al empleo de los datos, informaciones y noticias reservadas que llegan en el desempeño de las tareas.

- No acceso a información reservada
- De acceso en forma indirecta a información reservada
- De acceso en forma directa a información reservada
- Otras (especifique): _____

7. RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, EQUIPOS Y VALORES

Mide el grado de importancia en la custodia y manejo de bienes y/o valores relacionados con el cargo.

ELEMENTOS A CARGO	DESCRIPCION	VALOR APROXIMADO
Muebles y enseres		
Equipos de oficina		
Material bibliográfico		
Valores		
Otros		

IV. CONDICIONES DE TRABAJO

Determina los factores ambientales y los riesgos bajo los cuales se ejecuta el trabajo.

1. RIESGOS DEL CARGO

Valora el peligro de accidentes y enfermedades profesionales en cumplimiento de las tareas del cargo.

- No presenta condiciones de peligro
- Reducidas condiciones de peligro con normas de seguridad
- Apreciables condiciones de peligro y/o expuestos a agentes externos
- Importantes condiciones de peligro que requieren permanentes medios protectores y la aplicación de normas de seguridad
- Otras (especifique): _____

2. AMBIENTE DE TRABAJO

Valora el tipo de condición ambiental en lo que debe desarrollarse el trabajo

FACTORES	CONDICIONES								
	NORMALES			REGULARES			MALAS		
	R	C	S	R	C	S	R	C	S
Iluminación									
Calor									
Frío									
Humedad									
Ruido									
Polvo									
Ventilación									
Olores									
Congestión									
Limpieza									
Otros									

R: Rara vez

C: Con frecuencia

S: Siempre

V. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

Si desea hacer cualquier tipo de comentario puede hacerlo en este espacio

ANEXO 2
MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA,
PUNTO FERRETERO



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ GERENTE

Es el representante legal de la empresa, ejecutor de las decisiones de la junta de socios y de todas aquellas a las que haya lugar dentro de las actividades normales que se llevan a cabo dentro de la organización.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Orientación general de la empresa.
- Supervisión del desempeño laboral de todos los empleados.
- Canalizar relaciones y ejecutar políticas de firmas representadas (PHILAAC).
- Compras y trámites de importaciones.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Planes generales de mercado.
- Informes para juntas de socios.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Selección de personal y promociones de contratación.
- Decisiones de compra de activos fijos, reparaciones, mantenimiento, reformas locativas, etc.
- Selección de proveedores.
- Fijación y cambio de precios de venta.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título universitario y postgrado.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes sin control superior.
- **Experiencia:** Mas de veinticuatro (24) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes y frecuentes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ REVISORA FISCAL

Estará encargado de la fiscalización general de los procesos y actividades de la empresa ODIN LTDA así como de la revisión, inspección y vigilancia contable de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir todos los comprobantes que se realizan en la compañía.
- Revisión de la cartera.
- Autorizar con firma los estados financieros.
- Realizar arqueos de caja.
- Revisión de la facturación de la empresa.
- Revisión del IVA y Retención en la fuente y velar por su pago oportuno.
- Declaración de renta

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Revisión del impuesto de industria y comercio.
- Renovación de placa de industria y comercio.
- Elaboración de la declaración de renta y sus anexos y velar por su pago oportuno.
- Asistir a la junta de socios y rendir informes.
- Revisión de nómina y pagos parafiscales.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Consolidación de prestaciones sociales.
- Velar por el registro oportuno de los libros oficiales y mantener al día su impresión.
- Revisión de facturación de compras e importaciones.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título universitario y postgrado.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Mas de veinticuatro (24) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes y frecuentes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ TESORERIA

Su labor se centra en el manejo de transacciones que se realicen dentro de la empresa de carácter económico.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir los recaudos.
- Consignaciones.
- Pagos a proveedores.
- Pago de gastos.
- Pagos de personal.
- Control de bancos.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Liquidación comisión de vendedores.
- Revisión de extractos.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de técnico intermedio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta seis (6) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos de moderada importancia y/o frecuentes con dependencias, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo de la empresa, valores (Dinero) y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ JEFE DE VENTAS

Es el encargado de controlar, asignar, supervisar y programar los horarios de entrada y salida, ventas, presupuestos, rutas de trabajo, capacitaciones y acompañamiento de la fuerza de ventas de la empresa respectivamente, por otra parte debe motivar, supervisar, capacitar a los vendedores en su labor, atiende reclamos de los clientes y realiza planes de mercadeo y promoción.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Dirección de ventas.
- Promoción de productos de ferretería.
- Informar a los vendedores sobre las variaciones de precios.
- Debe realizar la labor de inducción a los nuevos vendedores.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Planeación de recorridos (visita clientes).
- Asesorías personalizadas con muestras.
- Debe prestar atención directa a algunos clientes (ventas de gerencia).

FUNCIONES ESPORADICAS

- Atender reclamos de calidad y tramitarlos.
- Apoyar a los vendedores en las negociaciones especiales.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere de título universitario.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere mas de veinticuatro (24) meses de experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo de la empresa y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ JEFE DE BODEGA

Es el responsable de controlar el inventario, recibe, revisa y ordena la mercancía de los proveedores. Alista, revisa y despacha mercancía a los clientes y devoluciones de la misma

FUNCIONES PRINCIPALES

- Asignar funciones a miembros de su equipo.
- Organizar recorridos.
- Pasar informes de facturas entregadas.
- Dar tramite a cambios y devoluciones.
- Solucionar diferencias realizando seguimiento.
- Contratar transporte adicional.
- Hacer órdenes de transporte para despachos foráneos o cuando el cliente recoge.
- Control de productos según la fecha de vencimiento.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Resolver ausencia de auxiliares.
- Coordinar entregas de bodega principal y Punto Ferretero

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de técnico y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere mas de veinticuatro (24) meses de experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, productos de bodega y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ RECEPCION

Es el encargado de la recepción de llamadas, recibo de correspondencia, archivar pedidos de ODIN Y Philaac.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recepción de llamadas y transmisión de las mismas a las diferentes dependencias de la empresa.
- Recibo y envío de correspondencia.
- Archivo de pedidos cumplidos ODIN y PHILLAC.
- Realiza y revisa los archivos en general.
- Administrar papelería y suministros.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Archivo de recibos de PHILAAC.
- Archivo facturas de PHILLAAC.
- Realiza órdenes de transporte.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Confirmación de referencias comerciales.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller y conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia o hasta seis (6) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe tener tacto y juicio para dar o recibir información. Tiene bajo su responsabilidad mueble y elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ CONTADORA

Es la responsable de llevarlos asientos contables que se realizan en la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar el movimiento diario elaborado por todas las dependencias (compras, ventas, tesorería, cartera, inventarios, punto de venta, contabilidad)
- Elaboración declaración de retención en la fuente
- Elaboración declaración de IVA
- Declaración impuesto industria y comercio
- Medios magnéticos
- Revisión de la nómina
- Revisión de pago de aportes
- Conciliación bancaria
- Entrega de informes: Balance General, PYG Y gastos.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Informes DIAN
- Conciliación clientes y proveedores

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere título universitario en el área correspondiente.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere de hasta doce (12) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ CARTERA

Es el responsable de analizar y revisar los pagos, créditos y recaudos de la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisión de listados, análisis cartera: ODIN y Philaac.
- Correría vendedores
- Recaudo ventas del día
- Actualización de cupos de crédito
- Estudia solicitudes de crédito y asigna cupos.
- Velar por el recaudo oportuno de las obligaciones de nuestros clientes

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Digitar recibos de caja ODIN y Philaac
- Labor de cobranza vía telefónica
- Organizar facturas para cancelas comisiones de Philaac y listados de ODIN
- Archivar, administrar, controlar y revisar formatos de recibos caja
- Expedir referencias comerciales por escrito

FUNCIONES ESPORADICAS

- Reporta a FENALCO los clientes morosos y hace el seguimiento
- Revisión saldos Banco de Bogotá, vía Internet BBVA
- Conciliar consignaciones pendientes en extracto con cartera
- Informes a gerencia y revisoría fiscal
- Archivar documentos de cartera
- Notas débito por cheques devueltos
- Traslado a abogado y seguimiento de los casos de cobro jurídico.



REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de técnico intermedio, con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ **COBRADOR**

Es el responsable de realizar los cobros correspondientes a las ventas realizadas por los vendedores, cuando tienen algún descuento financiero.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planeamiento de cobros.
- Ruta del día.
- Ejecución del cobro.
- Relación de los cobros.
- Traslado de dineros a la empresa o banco a partir de cierta cuantía.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título bachiller.
- **Iniciativa:** Debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia para el desarrollo de su labor.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos de moderada importancia con dependencias internas y externas a la empresa. Tiene bajo su responsabilidad muebles necesarios para el normal desarrollo de sus actividades y valores (Dinero).
- **Otros:** Debe poseer transporte propio (motocicleta).



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ VENDEDOR

Realiza la apertura, asesoría y mantenimiento de los clientes de su zona; dan información sobre productos y políticas de la empresa, por otra parte suministra material publicitario.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Ventas externas dirigidas.
- Control de productos según la fecha de vencimiento.
- Promoción de productos de ferretería.
- Informar al cliente sobre las variaciones de precios, políticas, promociones, etc.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Planeación de recorridos (visita clientes).
- Asesorías personalizadas con muestras.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Atiende problemas de calidad.
- Asesora clientes para bonificaciones y todo tipo de promociones.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos de moderada importancia con dependencias internas y externas a la empresa, así como información (indirecta) reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles y otros elementos necesarios para el cumplimiento de su labor (catálogos).

Otros: Debe poseer transporte propio.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ AUXILIAR DE BODEGA

Es el responsable de recibir, revisar, organizar, alistar y entregar pedidos de mercancía, velando por el orden de la bodega y a la concordancia entre la mercancía anunciada en los documentos y la físicamente manipulada.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir proveedores (Sacar datos para entregarlos al área de compras).
- Revisión de pedidos.
- Entrega de pedidos.
- Hacer los cobros en los recorridos.
- Inventarios de Philaac.
- Entrega de traslados de ODIN al punto ferretero.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Recibir pintura.
- Cargar cemento.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Alistamiento de pedidos.
- Pasar al puesto la mercancía o surtir.
- Sacar fotocopias.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller, con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior, pero debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** Requiere hasta de seis (6) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos de moderada importancia con dependencias internas y externas a la empresa. Tiene bajo su responsabilidad los productos de bodega y elementos necesarios para el adecuado cumplimiento de su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ **FACTURACION ODIN**

Tiene a su cargo la facturación de los pedidos, realización de notas crédito, traslados y archivos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Factura controlando los cupos de crédito.
- Realizar notas crédito.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Gravar pendientes.
- Hacer traslados.
- Generar el libro oficial de ventas.
- Consultar autorizaciones de precios o condiciones especiales.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Gravar las listas de precios.
- Hacer los listados de ventas.
- Archivar.
- Consultas de proveedores (Pagos).
- Reportar problemas de rentabilidad.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller técnico y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar pequeñas decisiones bajo el control superior, sin embargo debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos de moderada importancia con otras dependencias, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ **FACTURACION PHILAAC**

Es el responsable de facturar, realizar de notas crédito, traslados y archivos e inventarios de Philaac; Hacer y tramitar pedidos de reposición.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir y procesar pedidos de clientes.
- Registrar recibos de caja.
- Mantener comunicación constante con fábrica sobre toda la operación

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Solicitar factura de pedidos.
- Enviar correspondencia.
- Elaborar notas.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Elaboración de memorandos para solicitar algunas cosas a Bogotá (formatos de pedidos, Formatos de factura, Solicitud de papelería, etc.) Promociones, agilizar documentos, etc.
- Recibir datos de mercancía que llega a nuestras bodegas.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller técnico y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta de seis (6) meses de experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos de moderada importancia con otras dependencias, así como información (indirecta) reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo necesario para el normal desarrollo de sus actividades y demás elementos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ AUXILIAR CONTABLE

Contabilización en el sistema SIIGO de todos los movimientos de la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES

- Contabilización movimiento diario.
- Realización de nómina.
- Administración del sistema.
- Arreglos de movimientos.
- Realización ajustes por Inflación.
- Alistamiento de compras.
- Liquidación de servicios a terceros.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Liquidación de contratos de trabajo.
- Liquidación de cesantías.
- Elaboración de informes para la DIAN.
- Expedición de certificados de reafuente.
- Solicitud de y revisión de certificados de reafuente.
- Reemplazos a cartera, facturación y tesorería.
- Tesorería y caja menor en las tardes.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de tecnólogo y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo sus responsabilidades muebles, valores (Dinero), equipo de cómputo y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ COMPRAS

Es el responsable realizar los pedidos correspondientes, informar de los pagos, los precios y atender a los proveedores, entre otros.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Impresión de listados de análisis de compras.
- Grabación del pedido.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Grabación de la factura.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Impresión de la grabación de la factura y descargue de la orden de compra.
- Fotocopiar facturas de compra y programar los pagos.
- Estar pendiente de devoluciones y notas crédito.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller técnico y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades (catálogos de los productos).



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ AUXILIAR DE INVENTARIOS

Es responsable de llevar investigar diferencias de inventarios, realizar los ajustes, creación de códigos, informes de ventas, devoluciones, entre otros.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Informe de ventas.
- Devoluciones de clientes.
- Crear códigos o arreglar especificaciones en los códigos.
- Activar o desactivar códigos.
- Investigar las diferencias de productos (ODIN – punto Ferretero – Cemento).
- Relacionar y sacar la mercancía para promociones.
- Valoración de saldos.
- Valoración de costeo.
- Realizar inventario mensual de Philaac.
- Hacer inventarios selectivos de líneas descuadradas.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Informe de concurso de ventas.
- Inventario de Colombit en consignación.
- Imprimir, analizar y reportar problemas de rentabilidad.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Inventario de costeo.
- Costeo de productos.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de tecnólogo o universitario y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas de la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ MENSAJERO

Es el responsable de hacer consignaciones, transportar documentos y variedad de diligencias externas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Consignar a los proveedores.
- Pagar EPS y aportes fiscales.
- Ir al apartado aéreo.
- Firmar y cobrar facturas en el Punto Ferretero.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Colaborar en la bodega.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar pequeñas decisiones importantes bajo el control superior, sin embargo debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa. Tiene bajo su responsabilidad valores de la empresa (cheques, consignaciones, valores, etc.) y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.



MANUAL DE FUNCIONES ODIN LTDA

☺ **SERVICIOS GENERALES**

Es el responsable de cerciorarse de que la empresa siempre cuente con condiciones óptimas de higiene y de limpieza, mantener todos los lugares de la empresa en perfectas condiciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

Mantener oficinas, baños y bodegas perfectamente limpios

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere quinto (5º) de primaria.
- **Iniciativa:** Debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia para el desarrollo de sus actividades.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos sin importancia con personas de una misma dependencia. Tiene bajo su responsabilidad los elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ ADMINISTRADOR

Es el representante legal de la empresa, ejecutor de las decisiones importantes y de todas aquellas a las que haya lugar dentro de las actividades normales que se llevan a cabo dentro de la organización.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Ventas mayoristas.
- Publicidad y mercadeo de Punto Ferretero.
- Control de personal.
- Control de inventarios.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Planes generados de mercado.
- Informes para juntas de socios.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Ventas de mostrador.
- Ventas telefónicas.
- Reparto de mercancía.
- Apoyo a cambios de ODIN.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Instalación de pautas eléctricas.
 - Facturación de mercancía.
- Recibo de mercancía.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título universitario y postgrado.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes sin control superior.
- **Experiencia:** Hasta veinticuatro (24) meses de experiencia.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes y frecuentes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada, tiene a su cargo muebles y equipo de cómputo.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ AUXILIAR PUNTO DE VENTA

Es el encargado de recibir, registrar, Codificar, almacenar y exhibir herramientas y artículos ferreteros, para luego venderlos a los clientes según sus necesidades

FUNCIONES PRINCIPALES

- Venta de materiales y artículos ferreteros.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Colaborar con el despacho de cemento, varilla o teja.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Consignar, fotocopiar o realizar actividades que requieran de mi colaboración de último minuto.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título de bachiller y conocimientos en el oficio (Servicio al Cliente).
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes, definidas y exactas bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta seis (6) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos de moderada importancia con otras dependencias de la empresa, equipo de cómputo y demás elementos para el cumplimiento de sus labores.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ AUXILIAR DE VENTA

Es la persona encargada de la atención al cliente telefónicamente y personalmente para ofrecer los productos y promociones, realiza facturación de crédito y contado así como el control de entradas y salidas de cemento.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Atención al cliente.
- Despacho de cemento.
- Inventario cemento.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Ordenamiento de facturas.
- Contestar el teléfono.
- Crear clientes.
- Despachar clientes.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título de bachiller y conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes y frecuentes, debe tener tacto y juicio para dar y recibir información reservada, muebles, equipo de cómputo y demás elementos para el cumplimiento de sus labores.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ CAJERA

Es la persona encargada del manejo de la caja, teléfono, facturación, cartera y de la correspondencia de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Informe de caja.
- Arqueo de caja.
- Ordenamiento de facturas.
- Facturar.
- Manejo de la caja.
- Manejo del computador.
- Manejo de la cartera

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Recibir facturas de proveedores y relacionarlos a compras.
- Atender clientes y despachar mercancía.
- Ordenar y relacionar las facturas para enviar a contabilidad y archivo.
- Colocar precio a la mercancía.
- Archivar.

FUNCIONES ESPORADICAS

- avisar cuando un código de la mercancía no concuerda con lo que dice el sistema.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título de tecnólogo y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos importantes y frecuentes, debe tener tacto y juicio para dar y recibir información reservada, muebles, equipo de cómputo y demás elementos para el cumplimiento de sus labores.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ AUXILIAR DE BODEGA

Es la persona encargada de la atención al cliente personal y telefónicamente, de recibir y verificar el estado de la mercancía, hacer su inventario, codificarla y organizarla, así como de despachar productos a los clientes.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Atención al cliente.
- Recibo de mercancía.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Mantener aseado el punto de venta.
- Preventa

FUNCIONES ESPORADICAS

- Mantenimiento de activos de la empresa e infraestructura.
- Propuestas de mejoramiento.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Título de bachiller y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta seis (6) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes y frecuentes, debe tener tacto y juicio para dar y recibir información reservada, muebles y demás elementos para el cumplimiento de sus labores.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ CONTADORA

Es la responsable de llevarlos asientos contables que se realizan en la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar el movimiento diario elaborado por todas las dependencias (compras, ventas, tesorería, cartera, inventarios, punto de venta, contabilidad)
- Elaboración declaración de retención en la fuente
- Elaboración declaración de IVA
- Declaración impuesto industria y comercio
- Medios magnéticos
- Declaración de renta
- Revisión de la nómina
- Revisión de pago de aportes
- Conciliación bancaria
- Entrega de informes: Balance General y PYG

FUNCIONES ESPORADICAS

- Informes DIAN
- Conciliación clientes y proveedores

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere título universitario en el área correspondiente.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere de hasta doce (12) meses de experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesario para desarrollar adecuadamente su labor.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ AUXILIAR DE INVENTARIOS

Es responsable de llevar el ajuste de inventarios, creación de códigos, informes de ventas, devoluciones, entre otros.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Informe de ventas.
- Devoluciones de clientes.
- Crear códigos o arreglar especificaciones en los códigos.
- Activar o desactivar códigos.
- Investigar las diferencias de productos (ODIN – punto Ferretero – Cemento).
- Relacionar y sacar la mercancía para promociones.
- Valoración de saldos.
- Valoración de costeo.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Informe de concurso de ventas.
- Inventario de Colombit en consignación.

FUNCIONES ESPORADICAS

- Inventario de costeo.
- Costeo de productos.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de tecnólogo o universitario y con conocimientos en el oficio.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar decisiones importantes bajo el control superior.
- **Experiencia:** Requiere hasta doce (12) meses de experiencia.

Responsabilidad: Debe mantener contactos importantes con dependencias internas de la empresa, así como información reservada. Tiene bajo su responsabilidad muebles, equipo de cómputo y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ MENSAJERO

Es el responsable de hacer consignaciones, transportar documentos.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Consignar a los proveedores.
- Pagar EPS y aportes fiscales.
- Ir al apartado aéreo.
- Firmar y cobrar facturas en el Punto Ferretero.

FUNCIONES SECUNDARIAS

- Colaborar en la bodega.

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere un título de bachiller.
- **Iniciativa:** Capacidad de tomar pequeñas decisiones importantes bajo el control superior, sin embargo debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos importantes con dependencias internas y externas a la empresa. Tiene bajo su responsabilidad valores de la empresa (cheques, consignaciones, valores, etc.) y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.



MANUAL DE FUNCIONES PUNTO FERRETERO

☺ SERVICIOS GENERALES

Es el responsable de cerciorarse de que la empresa siempre cuente con condiciones óptimas de higiene y de limpieza, mantener todos los lugares de la empresa en perfectas condiciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

Mantener oficinas, baños y bodegas perfectamente limpios

REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO

- **Educación:** Requiere quinto (5º) de primaria.
- **Iniciativa:** Debe seguir instrucciones definidas y exactas.
- **Experiencia:** No requiere experiencia para el desarrollo de sus actividades.
- **Responsabilidad:** Debe mantener contactos sin importancia con personas de una misma dependencia. Tiene bajo su responsabilidad los elementos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.

ANEXO 3
PLANOS ACTUALES Y MEJORADOS

ANEXO 4
MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN
PROGRAMA 5's



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

INTRODUCCIÓN

Es necesario cumplir con la misión y visión propuesta por la empresa ODIN LTDA, para lo cual es necesario implementar el método de las 5's que se define como el principio de orden y limpieza.

Este sistema adopta una cultura de mejoramiento continuo que nos lleva a tomar ciertas medidas con respecto a la forma o los medios de conseguir los objetivos o metas propuestas por la organización.

El método de las 5's es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación del trabajo hace más de 40 años y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que ocasionó un mejoramiento en la higiene y seguridad industrial durante los procesos.

Este método permite desarrollar la creatividad, la iniciativa y la participación de personal lo que significa dar el primer paso para mejorar la competitividad.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

Para dar cumplimiento al método anteriormente mencionado es necesario originar algunos cambios como la imagen de las instalaciones físicas, transformar la mentalidad del personal, creando en ellos compromiso y motivación en todas aquellas actividades que se requieran para conseguir los objetivos de la organización.

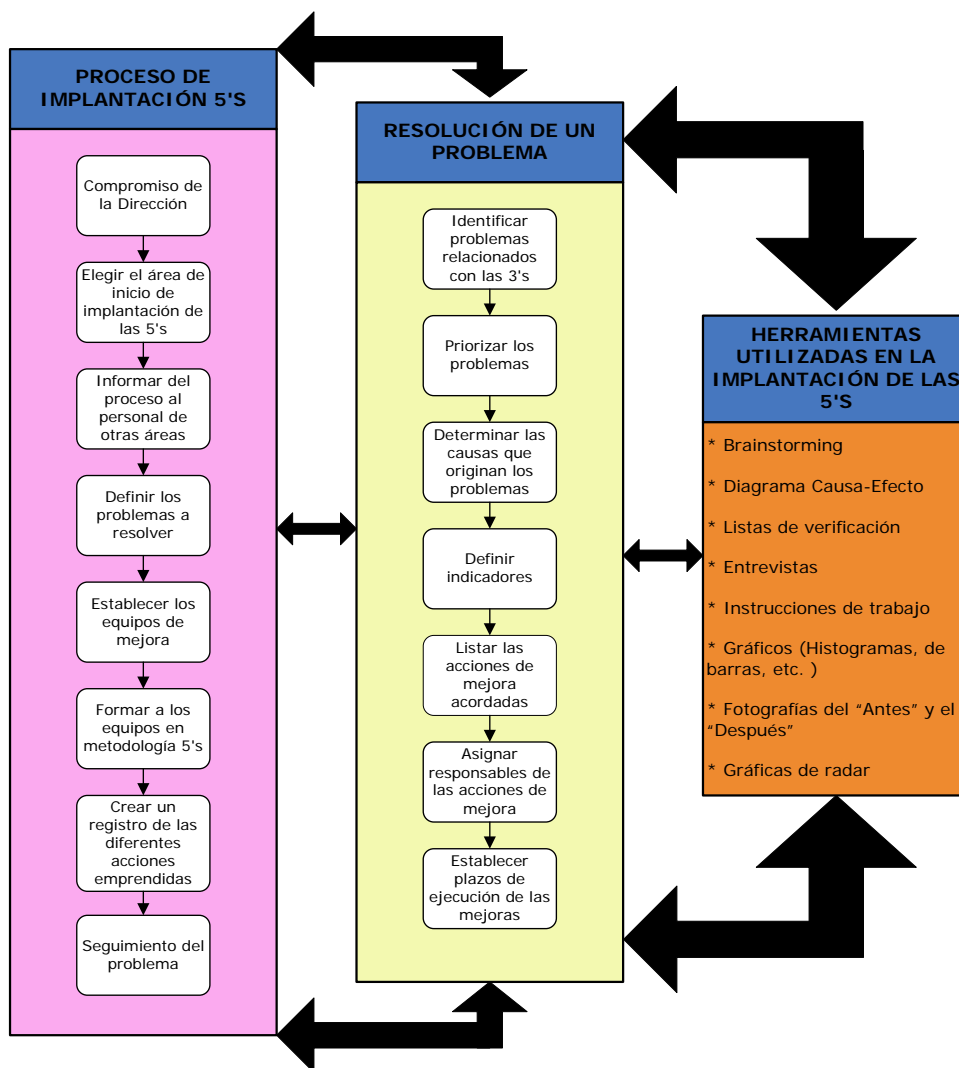
Como resultado de la implementación de este sistema se genera un cambio en el estado de ánimo, actitud y comportamiento del personal, lo que nos garantiza una mejor respuesta para dar cumplimiento a los objetivos trazados y mantener un posicionamiento frente a nuestros competidores.

Este manual será el medio para orientar a todo el personal, en la implementación (técnicas, procedimientos y auditorias de las 5'S) y en especial a los jefes de oficinas que asumirán un rol de facilitadores al interior de sus áreas de trabajo, motivando a su personal para garantizar el éxito del programa.

Se trata de dar las pautas para entender, implantar y mantener un sistema de Orden y Limpieza en la empresa, a partir del cual se puedan sentar las bases de la mejora continua y de unas mejores condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente de toda la empresa.

2. PRESENTACION DE LAS 5'S

GRAFICO DE LA SITUACION





MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

2.1 ¿QUÉ SIGNIFICAN LAS 5'S?

Se llama estrategia de las 5S porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar.

“Conseguir una empresa limpia, ordenada y con un ambiente laboral agradable”

1	Seiri	Clasificar
2	Seiton	Ordenar
3	Seiso	Limpiar
4	Seiketsu	Estandarizar
5	Shitsuke	Disciplina



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

2.1.1 Seiri (Clasificar)

¡ELIMINAR DEL ÁREA DE TRABAJO TODOS LOS ELEMENTOS INNECESARIOS Y QUE NO SE REQUIEREN PARA REALIZAR NUESTRA LABOR!

¿Cómo?

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que necesitamos y eliminar lo excesivo.
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Organizar las herramientas en sitios donde los cambios se puedan realizar en el menor tiempo posible.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

EJECUCION DE LA CLASIFICACION

El propósito del clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de producción o de oficina cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la "acción", mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

Beneficios

- Lugares seguros y productivos.
- Liberar espacio útil.
- Reducir los tiempos de acceso.
- Control del inventario.
- Facilitar el control visual.
- Apreciar con facilidad las áreas de trabajo para realizar mantenimiento.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

2.1.2 Seiton (Organizar)

¡UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR!

¿Cómo?

- Asignar e identificar un lugar para cada artículo.
- Facilitar la identificación visual.
- Determinar la cantidad exacta que debe haber de cada artículo.
- Asegurar que cada artículo esté listo para usarse.
- Crear los medios para asegurar que cada artículo regrese a su lugar.
- Identificar y marcar todos los sistemas auxiliares del proceso.
- Incrementar el conocimiento de los equipos.

EJECUCION DE LA ORGANIZACIÓN

El propósito de la organización pretende ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

Las metodologías utilizadas facilitan la codificación, identificación y marcación de áreas para facilitar la conservación de los objetos en un mismo sitio durante el tiempo y en perfectas condiciones.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

El Orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

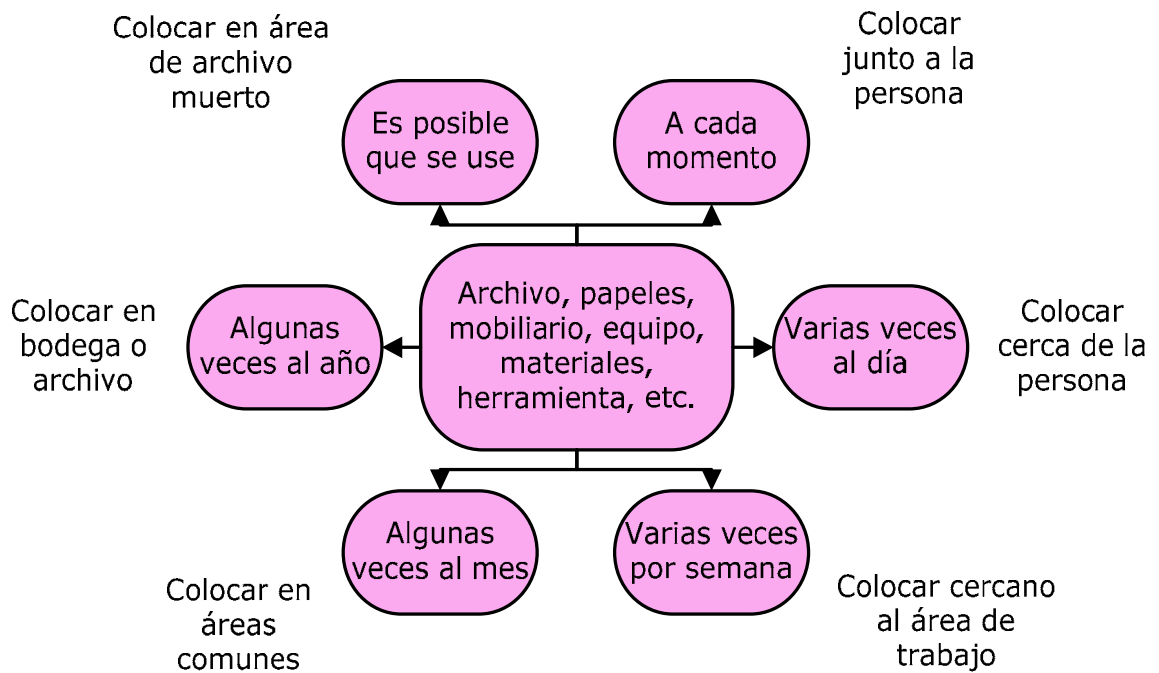
Pasos propuestos para organizar

- Definir un código, nombre o color para cada artículo.
- Realizar controles visuales.
- Marcación de la ubicación según la frecuencia de utilización.
- Identificar los contornos



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

**UNA VEZ SELECCIONADOS LOS OBJETOS NECESARIOS SE PUEDEN UBICAR
POR FRECUENCIA DE USO**





MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

EJEMPLO DE IDENTIFICACION Y ORGANIZACIÓN



BENEFICIOS

- Eliminación de pérdidas por errores.
- Mayor cumplimiento de las órdenes de trabajo.
- Mejora de la productividad global de la empresa.
- Ayuda a identificar cuando falta algo.
- Nos ayuda a encontrar fácilmente los objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

2.1.3 Seiso (Limpieza)

¡LIMPIAR EL SITIO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS Y PREVENIR LA SUCIEDAD
Y EL DESORDEN!

¿Cómo?

- Identificar los materiales necesarios y adecuados para la limpieza del área de trabajo.
- Asignar un lugar adecuado y funcional a cada artículo utilizado para mantener limpia el área de trabajo.
- Establecer métodos de prevención para evitar que se ensucie el área de trabajo.
- Implementar las actividades de limpieza como rutina.

EJECUCION DE LA LIMPIEZA

El propósito es que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo. Trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos para la realización de la misma.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S



Campaña o jornada de limpieza

Es muy frecuente que una empresa realice una campaña de orden y limpieza como un primer paso para implantar las 5S. En esta jornada se eliminan los elementos innecesarios y se limpia el equipo, pasillos, armarios, almacenes, etc.

Esta clase de limpieza no se puede considerar un Seiso totalmente desarrollado, ya que se trata de un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones Seiso deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y operarios en el proceso de implantación seguro de las 5S.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

Beneficios

- Reduce el riesgo potencial de que se produzcan accidentes.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.
- Se incrementa el la vida útil del equipo al evitar su deterioro por contaminación y suciedad.
- Las averías se pueden identificar más fácilmente cuando el equipo se encuentra en estado óptimo de limpieza.
- Se reducen los despilfarros de materiales y energía debido a la eliminación de fugas y escapes.
- La calidad del producto se mejora y se evitan las pérdidas por suciedad y contaminación del producto y empaque.

2.1.4Seitketsu (Estandarizar)

¡PRESERVAR ALTOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA!

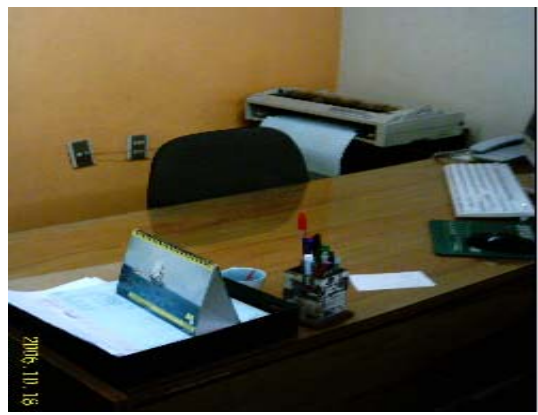
¿Cómo?

- Establecer procedimientos y planes para mantener el estado de limpieza y orden alcanzado las tres primeras 3'S.
- Enseñar al operario a realizar normas con el apoyo de la dirección y un adecuado entrenamiento.
- Emplear fotografías de como se debe mantener el equipo y las zonas de cuidado.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- El empleo de los estándares se debe auditar para verificar su cumplimiento.



EJECUCION DE LA ESTANDARIZACION

En esta etapa se debe mantener intacto el proceso que se ha realizado anteriormente con las otras eses, elaborando estándares de limpieza y de inspección para realizar acciones de autocontrol permanente. Se pretende crear hábitos para mantener el sitio de trabajo en perfectas condiciones.

Estandarización

Permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con nuestras acciones.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

Beneficios

- Se guarda el conocimiento producido durante años de trabajo.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprender a conocer en profundidad el equipo.
- Se evitan errores en la limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- Se prepara el personal para asumir mayores responsabilidades en la gestión del puesto de trabajo.
- Los tiempos de intervención se mejoran y se incrementa la productividad de la planta.

2.1.5 Shitsuke (Disciplina)

“CONVERTIR EN HÁBITO EL EMPLEO Y UTILIZACIÓN DE LOS MÉTODOS ESTABLECIDOS Y ESTANDARIZADOS PARA LA LIMPIEZA EN EL LUGAR DE TRABAJO”



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

¿Cómo?

- Mejorar el respeto a si mismo y hacia los demás.
- El respeto de las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Promover el hábito de auto controlar o reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Realizar un control personal y el respeto por las normas que regulan el funcionamiento de la organización.





MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

EJECUCION DE LA DISCIPLINA

La disciplina implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa, desarrollando hábitos de mejora continua poniendo en práctica el ciclo Deming (PHVA) que constituye un buen modelo para lograr que la ésta sea un valor fundamental al momento de realizar las labores diarias en la empresa.

Beneficios

- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa.
- Se siguen los estándares establecidos y existe una mayor sensibilización y respeto entre personas.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores debido a que se han respetado íntegramente los procedimientos y normas establecidas.
- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegara cada día.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

3. ¿COMO IMPLEMENTAR LAS 5'S?

DIAGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN POR ETAPAS DE LAS 5'S

5'S	LIMPIEZA INICIAL	OPTIMIZACION	FORMALIZACION	CONSERVACION
	1	2	3	4
CLASIFICAR	Separar lo útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer el orden para cada cosa	ESTABILIZAR
ORGANIZAR	Tirar lo que es inútil	Definir la forma de organizar las cosas	Ubicar visualmente las normas definidas	MANTENER
LIMPIAR	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y tomar medidas	MEJORAR
ESTANDARIZAR	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Implementar medidas de limpieza	EVALUAR
DISCIPLINA	ACONSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO RESPETANDO LOS PROCEDIMIENTOS DEL MISMO			



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

3.1 EXPLICACION DEL DIAGRAMA DE IMPLEMENTACION POR ETAPAS

I. LIMPIEZA INICIAL: La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un antecedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios).

II. OPTIMIZACION: La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en como mejorar lo que esta con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con problemas de suciedad.

III. FORMALIZACION: La tercera etapa de la implementación esta concebida a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, eliminar o atenuar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

IV. CONSERVACION: Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una posibilidad del proceso con una filosofía de mejora continua.

¿PORQUE SON NECESARIAS LAS 5'S?

1.A NIVEL DE LAS PERSONAS



- Falta de seguridad
- Falta de higiene
- Baja autoestima en el personal
- Fastidio a los lugares sucios
- Mayor nivel de seguridad
- Higiene correcta
- Motivación en el personal
- Facilidad de inspección



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

2.A NIVEL DEL ENTORNO



- Existen pérdidas de tiempo
- La labor no es productiva
- Se genera un entorno desmotivante
- Cumple mejor los plazos
- Realiza mejor las labores
- Aumenta los niveles de crecimiento y motivación



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

3.A NIVEL DE LAS INSTALACIONES



- Instalaciones en mal estado
- Desperdicios de suciedad por el lugar
- Elementos mal ubicados
- Eliminación de las averías
- Mejora las labores de mantenimiento
- Los elementos se encuentran en el lugar adecuado



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

RESULTADOS

SOBRE EL RENDIMINETO

- Mejora los tiempos de respuesta
- Elimina los tiempos muertos
- Aumenta la vida útil de los equipos

SOBRE LA CALIDAD

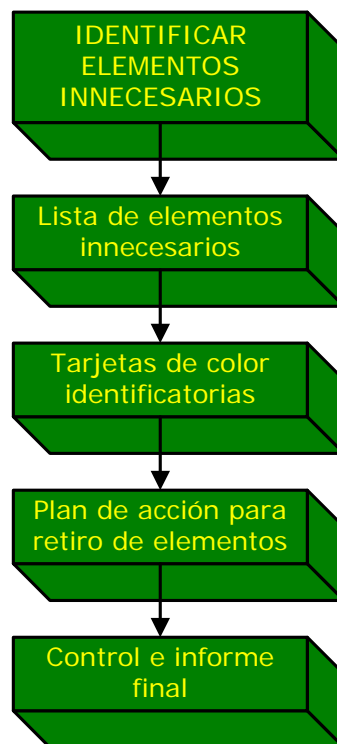
- Realiza las labores con menos defectos
- Mejora la imagen de la organización ante sus clientes
- Aumenta los niveles de calidad en el servicio

3.2¿COMO APLICAR LAS 5'S?

3.2.1Seiri (Clasificar)

El objetivo es contar con un área de trabajo donde estén únicamente los artículos y herramientas necesarias para las funciones directas que debe desempeñar cada miembro de la organización en su puesto de trabajo.

IMPLEMETACION



Identificar elementos innecesarios

El primer paso en la implantación del Seiri consiste en la identificación de los elementos innecesarios en el lugar seleccionado para implantar las 5S. En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Lista de elementos innecesarios: En esta fase se realizarán dos formatos donde los empleados registren aquellos elementos que sirven para la operación en forma directa con su respectiva descripción y en el otro se anotarán todos los objetos que son innecesarios en el área de trabajo; consiguiendo con esto un listado de los equipo y herramientas necesarias para realizar las labores diarias de cada dependencia.
- Tarjetas de color: Se elaborarán tarjetas de color rojo para registrar los elementos que se identificaron como no necesarios para la operación de cada área y su respectiva acción correctiva. Si el problema persiste y todavía se encuentran objetos o herramientas que no son necesarias en el área de trabajo se procederá a ubicar tarjetas de color fluorescente para realizar un control visual.



**MANUAL DE IMPLEMENTACION
PROGRAMA 5'S**

TARJETA ROJA		
NOMBRE DEL ARTICULO		FOLIO N° 0001
CATEGORIA	1. Maquinaria 2. Accesorios y herramientas 3. Instrumental de medición 4. Producto 5. Equipo de Oficina 6. Papelería y librería 7. Limpieza o pesticida 8. Objetos personales	
FECHA	LOCALIZACIÓN	
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR \$
RAZON	1. No se necesitan 2. Defectuoso 3. No se necesita pronto 4. Material de desperdicio 5. Uso desconocido 6. Material promocional 7. Contaminante 8. Otro _____	
Consideraciones especiales de almacenaje		
<input type="checkbox"/> Ventilación especial <input type="checkbox"/> Máxima altura _____ cajas <input type="checkbox"/> Frágil <input type="checkbox"/> Ambiente a _____ °C <input type="checkbox"/> Inflamable		
Elaborada por	Departamento a área	
Forma de desecho	1. Tirar 2. Vender 3. Otros 4. Mover a áreas de tarjetas rojas 5. Mover a otra área 6. Regresar a provee. Int. o Ext.	Desecho completo
Fecha de desecho	Firma de autorización	Fecha de despacho



**MANUAL DE IMPLEMENTACION
PROGRAMA 5'S**

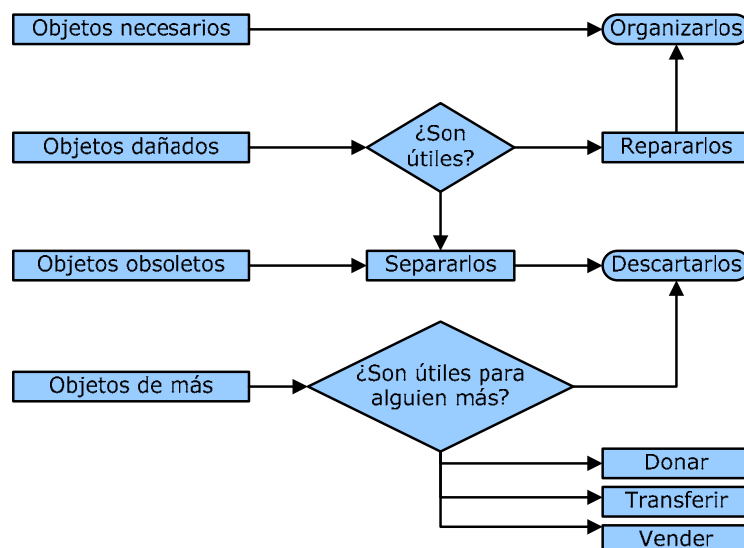
TARJETA FLUORECENTE		
NOMBRE DEL ARTICULO		FOLIO Nº 0001
CATEGORIA	1. Maquinaria	5. Equipo de Oficina
	2. Accesorios y herramientas	6. Papelería y librería
	3. Instrumental de medición	7. Limpieza o pesticida
	4. Producto	8. Objetos personales
FECHA	LOCALIZACIÓN	
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR \$
CAUSAS DE SU PERMANENCIA	1. No se necesitan	6. Material promocional
	2. Defectuoso	7. Contaminante
	3. No se necesita pronto	8. Otro
	4. Material de desperdicio	_____
	5. Uso desconocido	_____
PLAN DE ACCION SUGERIDO		
Elaborada por	Departamento a área	



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- **Plan de acción:** Cuando se tengan identificados los elementos que se encuentran fuera de lugar, se deben tomar las siguientes medidas
 - Mover los elementos al lugar al que corresponden
 - Almacenar el elemento en un lugar provisional
 - Eliminar el elemento del sitio de trabajo
- **Control e informe final:** Es necesario preparar un informe donde se registre y se informe el avance de las acciones planificadas, como las que se han implantado y los beneficios aportados. El jefe del área debe preparar este documento y publicarlo en el tablón informativo sobre el avance del proceso 5S.

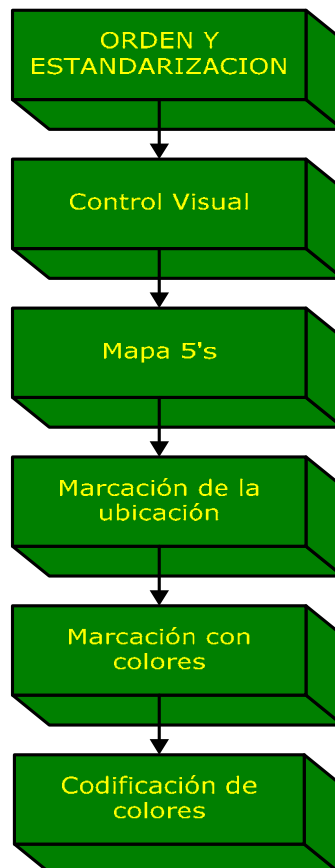
DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA CLASIFICACION



3.2.2 Seiton (Organizar)

Su objetivo es buscar que exista un lugar para cada artículo, de acuerdo a su uso en el sitio de trabajo, listos para utilizarse y con su debida señalización.

IMPLEMENTACION





MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

ORDEN Y ESTANDARIZACION

El Orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

- Controles visuales: Son un estándar representado mediante un elemento gráfico o físico, de color o numérico y muy fácil de ver. Cuando sucede esto, sólo hay un sitio para cada cosa, y podemos decir de modo inmediato si una operación particular está procediendo normal o anormalmente. Se utiliza para informar de una manera fácil entre otros los siguientes temas:
 - Sitio donde se deben encontrar los elementos
 - Estándares sugeridos para cada una de las actividades que se deben realizar en un equipo o proceso de trabajo.
 - Sitio donde deben ubicarse los elementos de aseo, limpieza y residuos clasificados.
 - Dónde ubicar los elementos utilizados en las oficinas como la calculadora, carpetas, bolígrafos, lápices etc.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Mapa 5'S: Es un gráfico que muestra la ubicación de los elementos que pretendemos ordenar en un área de la planta. El Mapa 5S permite mostrar donde ubicar el almacén de herramientas, elementos de seguridad, extintores de fuego, duchas para los ojos, pasillos de emergencia y vías rápidas de escape, armarios con documentos o elementos de la máquina, etc.

Los criterios o principios para encontrar las mejores localizaciones de herramientas y útiles son:

- Localizar los elementos en el sitio de trabajo de acuerdo con su frecuencia de uso.
- Si los elementos se utilizan juntos se almacenan juntos, y en la secuencia con que se usan.
- Los lugares de almacenamiento deben ser más grandes que las herramientas, para retirarlos y colocarlos con facilidad.

- Marcación de la ubicación: Una vez que se tenga determinado el lugar donde localizar los objetos, es necesario un modo para identificar estas localizaciones de forma que cada uno sepa donde están las cosas, y cuántas cosas de cada elemento hay en cada sitio. Para esto se pueden emplear:



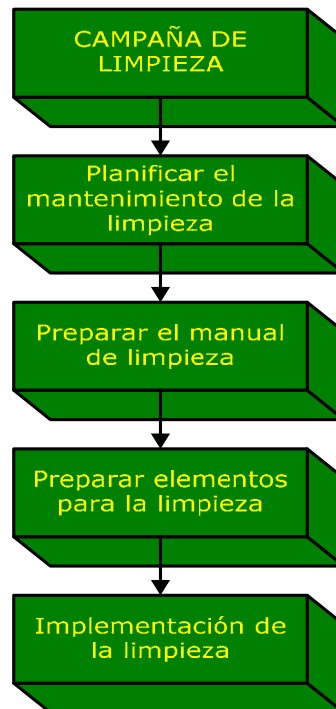
MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Indicadores de ubicación y cantidad.
- Nombre de las áreas de trabajo.
- Procedimientos estándares.
- Marcación con colores: Es un método que se utiliza para crear líneas que señalen la división entre áreas de trabajo y movimiento, seguridad y ubicación de materiales. Las aplicaciones más frecuentes de las líneas de colores son:
 - Localización de zonas de alistamiento
 - Localización de elementos de seguridad
 - Líneas para señalar los pasillos e indicar áreas en que no se debe localizar elementos, debido a que son transitadas con frecuencia.
- Codificación de Colores: Se usa para señalar claramente las piezas, herramientas, conexiones y sitio donde se aplican.

3.2.3 Seiso (Limpieza)

El objetivo es establecer una metodología de limpieza que evite que el área de trabajo se ensucie.

IMPLEMENTACION



- Campaña de limpieza: En esta jornada se eliminan los elementos innecesarios y se limpia el equipo, pasillos, armarios, almacenes, etc.

Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Esta jornada o campaña crea la motivación y sensibilización para iniciar el trabajo de mantenimiento de la limpieza y progresar a etapas superiores.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Planificar el mantenimiento de la limpieza: El encargado del área debe asignar un contenido de trabajo de limpieza en la planta. Si se trata de un equipo de gran tamaño o una línea compleja, será necesario dividirla y asignar responsabilidades por zona a cada trabajador. Esta asignación se debe registrar en un gráfico en el que se muestre la responsabilidad de cada persona.
- Preparar el manual de limpieza: Debe incluir un gráfico de asignación de áreas, la forma de utilizar los elementos de limpieza, detergentes, etc.; como también, la frecuencia y tiempo medio establecido para esta labor. Las actividades de limpieza deben incluir la Inspección antes del comienzo de turnos, las actividades de limpieza que tienen lugar durante el trabajo, y las que se hacen al final del turno.

El manual de limpieza debe incluir:

- Propósitos de la limpieza.
 - Fotografía del equipo humano que interviene en el cuidado de la sección.
 - Elementos de limpieza necesarios y de seguridad.
 - Programa a seguir.
 - Estándares para procedimientos de limpieza
- Preparar elementos para la limpieza: El personal debe estar entrenado sobre el empleo y uso de estos elementos desde el punto de vista de la seguridad y conservación de estos.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

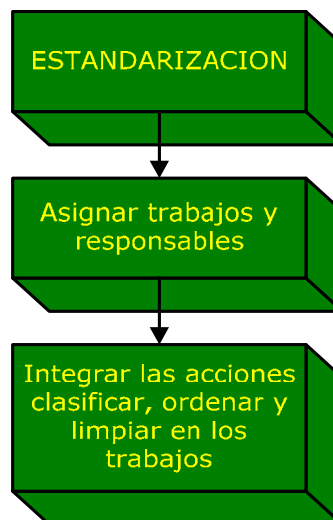
- Implantación de la limpieza: Es necesario remover capas de grasa y mugre depositadas sobre las guardas de los equipos, rescatar los colores de la pintura o del equipo oculta por el polvo.

No hay que olvidar las cajas de control eléctrico, ya que allí se deposita polvo y no es frecuente por motivos de seguridad, abrir y observar el estado interior. Con esta técnica se podrá mantener actualizado al personal sobre cualquier cambio o mejora en los métodos de limpieza.

3.2.4 Seiketsu (Estandarización)

El objetivo es desarrollar condiciones de trabajo que eviten retroceso en las primeras 3'S.

IMPLEMENTACION





MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

ESTANDARIZACION

Esta etapa trata de conservar lo que se ha logrado aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

- Asignar trabajos y responsabilidades: Cada operario debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo. Deben darse instrucciones sobre las 3's a cada persona sobre sus responsabilidades y acciones a cumplir en relación con los trabajos de limpieza y mantenimiento autónomo.

Las ayudas que se emplean para la asignación de responsabilidades son:

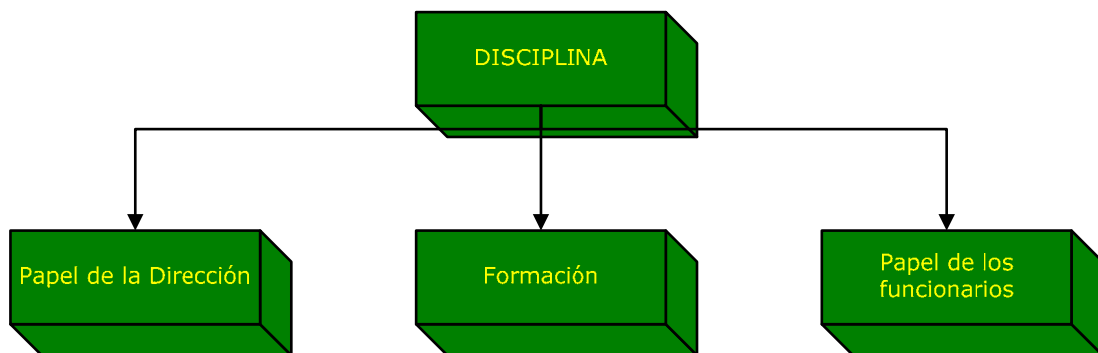
- Diagrama de distribución del trabajo de limpieza preparado en Seiso.
- Manual de limpieza
- Programa de trabajo para eliminar las áreas de difícil acceso, fuentes de contaminación y mejora de métodos de limpieza.

- Integrar las acciones Seiri, Seiton y Seiso en los trabajos: El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día. Los sistemas de control visual pueden ayudar a realizar "vínculos" con los estándares.

3.2.5 Shitsuke (Disciplina)

Pretende alcanzar una calidad modelo en todas las áreas de la empresa, desde las personas hasta la misma organización.

IMPLEMENTACION



La disciplina no es visible y no puede medirse, existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Formación: Es necesario educar e introducir mediante el entrenamiento de "aprender haciendo" cada una de las 5's.

- El papel de la Dirección: Para crear las condiciones que promueven la Implantación la dirección tiene las siguientes responsabilidades:
 - Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5S y mantenimiento autónomo.
 - Asignar el tiempo para la práctica de las 5S y mantenimiento autónomo.
 - Suministrar los recursos para la implantación de las 5S.
 - Motivar y participar directamente en la promoción de sus actividades.
 - Evaluar el progreso y evolución de la implantación en cada área de la empresa.
 - Demostrar su compromiso y el de la empresa para la implantación de las 5S.

- El papel de trabajadores: Los trabajadores se deben encontrar comprometidos con la implementación de esta técnica, para esto deben:
 - Asumir con entusiasmo la implantación de las 5S.
 - Diseñar y respetar los estándares de conservación del lugar de trabajo.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Pedir al jefe del área el apoyo o recursos que se necesitan para implantar las 5S.
- Participar en la formulación de planes de mejora continua para eliminar problemas y defectos del equipo y áreas de trabajo.
- Encontrarse motivados en la participación de las actividades que deben realizarse para cumplir los resultados que arroja esta técnica.

3.3 LAS 2'S RELACIONADAS CON LA MEJORA DE SI MISMO

3.3.1 Shikari (Constancia)

Es la capacidad de una persona para mantenerse firmemente en una línea de acción, la voluntad de lograr una meta. La constancia en una actividad, mente positiva para el desarrollo de hábitos y lucha por alcanzar un objetivo. Todo esto es Shikari.

3.3.2 Shitsukoku (Compromiso)

Es cumplir con lo pactado. Los procesos de conversación generan compromiso. Cuando se empeña la palabra se hace todo el esfuerzo por cumplir. Es una ética que se desarrolla en los lugares de trabajo a partir de una alta moral personal. Algunas personas logran ser disciplinadas y constantes (5ª S y 6ª S). Sin embargo, es posible que las personas no estén totalmente comprometidas con la tarea.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

Shitsukoku significa perseverancia para el logro de algo, pero esa perseverancia nace del convencimiento y entendimiento de que el fin buscado es necesario, útil y urgente para la persona y para toda la sociedad.

3.4 LAS 2'S RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN

3.4.1 Seishoo (Coordinación)

Esta S tiene que ver con la capacidad de realizar un trabajo con método y teniendo en cuenta a las demás personas que integran el equipo de trabajo. Busca aglutinar los esfuerzos para el logro de un objetivo establecido. Los equipos deben tener métodos de trabajo, de coordinación y un plan para que no quede en lo posible nada a la suerte o sorpresa. Los resultados finales serán los mejores para cada actor en el trabajo y para la empresa.

3.4.2 Seido (Sincronización)

En el trabajo debe existir un plan de trabajo, normas específicas que indiquen lo que cada persona debe realizar. Los procedimientos y estándares ayudarán a armonizar el trabajo. Seido implica normalizar el trabajo.

3.5 NECESIDAD DE IMPLANTAR ESTAS 4'S



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

El modelo integral de gestión en el puesto de trabajo utilizado en empresas japonesas considera la aplicación de 9S. Estas están clasificadas de acuerdo a tres propósitos concretos.

El modelo original japonés considera la necesidad aplicar cuatro "S" adicionales utilizadas para estimular al individuo con el propósito de que mantenga los buenos hábitos y la aplicación práctica de las 5S sean una realidad en el lugar de trabajo.

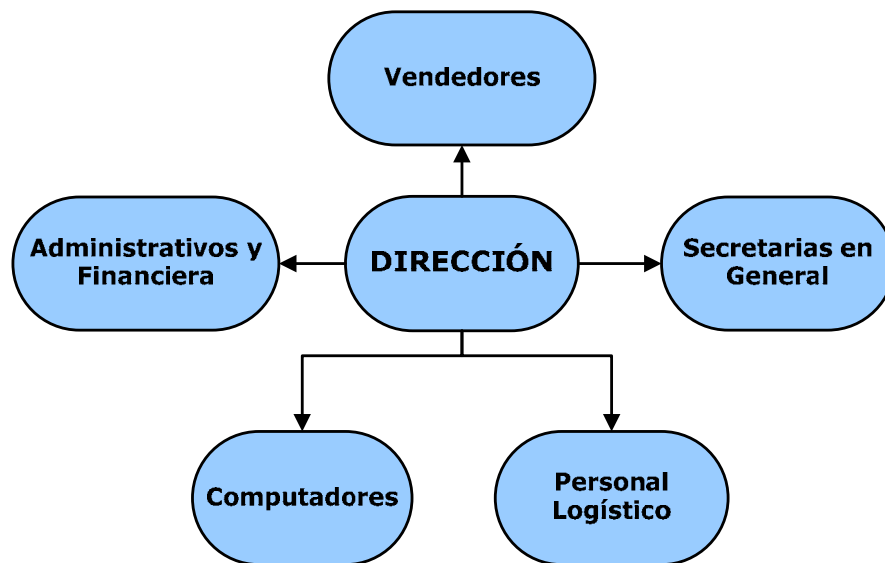
El *konyo* o entereza debe ser un valor que debe inspirar a un trabajador para lograr lo mejor de sí para su propio beneficio y para la sociedad donde trabaja.

Creemos que Shikari y Shitsokoku son principios fundamentales para reforzar los buenos hábitos personales que un individuo debe practicar en el lugar de trabajo.

Seishoo y Seido son hábitos que están relacionados con la buena integración de los equipos, camaradería, compañerismo y realizar un trabajo disciplinado.

Estas 4`s complementarias desafortunadamente no se aplican en las empresas y esto conduce al fracaso o deficiente implantación de las 5`s iniciales muy relacionadas con los recursos tangibles.

4. DISTRIBUCION POR AREA



4.1 EQUIPOS

- Cada persona que posea un de computador es responsable de mantener el orden y limpieza de éste.
- Al iniciar las tareas en el computador realizar una limpieza de la superficie de este. Colocar alguna cubierta cuando no se utilice.
- Ejecute algún programa de mantenimiento o detección de virus del computador por lo menos una vez a la semana.
- Dividir el disco duro dejando una partición exclusiva para el sistema operativo. Es recomendable dejar una partición para lo relacionado con la empresa y otra de uso personal.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Crear carpetas para cada familia de documentos, tratando de que los archivos almacenados sean fáciles de ubicar para cualquier persona.
- No coloque nombres demasiado extensos a los archivos, trate de que sean fechas o números correlativos. Los nombres deberían figurar en el nombre de la carpeta.
- Respalde su información por lo menos una vez al mes (trabajos y correos).
- Si comparte su computador con otras personas o dependencias cree una carpeta para cada persona en donde almacene sus trabajos.

4.2BODEGA

- Realizar una limpieza de los equipos e instrumentos al iniciar la jornada laboral. Se realizarán 2 controles en la semana, sin fecha definida. (Limpieza y disciplina)
- Verificar que las instalaciones eléctricas, hidráulicas y dispositivos de seguridad estén en perfecto estado de operación, en caso de presentar desperfecto comunicar a su superior para que indique el procedimiento para solucionar el problema, si es necesario realice la acción usted mismo. (Disciplina, constancia y compromiso).



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Implementar un programa de mantenimiento preventivo y realizar este de forma periódica. Solicitar apoyo a Técnicos, a Profesionales y a quien sea necesario para confeccionar el programa. Si no existe cooperación informar al monitor 5 S. (disciplina, constancia, coordinación y estandarización).
- Pensar, crear y concretar ideas para mejorar el orden, la limpieza y los procedimientos de los trabajos, por ejemplo, implementar acciones para el ahorro de energía, ubicación de herramientas e instrumentos de manera que permita un eficiente aprovechamiento de los espacios, demarcación de áreas de trabajo, de tránsito y de almacenamiento.
- Mejorar su ambiente de trabajo manteniéndolo limpio, agradable a la vista y cómodo para trabajar. (Bienestar Personal).
- Eliminar focos de mal olor, guantes viejos, trapos usados, etc.

4.3 OFICINAS EN GENERAL

- Las personas que laboren la mayor cantidad del tiempo en oficinas serán las responsables del aseo, limpieza y orden de ésta.
- Al inicio de la jornada realizar una limpieza y ordenamiento de las superficies de la oficina, esto es, escritorios, repisas, piso, y en general todo aquello que se encuentre a la vista. Al finalizar la jornada ordenar todo lo utilizado durante el día de tal forma de dejar despejada la oficina.
- Elementos tales como tazas, cucharas, paños, y todos aquellos artículos que no pertenecen a la oficina deben ser lavados una vez que se utilicen



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

y almacenados en el lugar destinado para esto.

- Revisar los escritorios y eliminar todo aquellos papeles y materiales que no se utilizan. Si decide reciclar hojas, destinar solo un lugar común para todos los integrantes de la oficina donde se almacenarán éstas. No titubee al momento de eliminar algún documento o cosa.
- Almacene en los escritorios solo cosas de uso frecuente y distribúyalas de tal forma que cada familia de cosas pertenezca a un cajón.
- En la superficie del escritorio solo deben estar las cosas que se utilizarán durante el día. Si se puede señale zonas para cada cosa en la superficie del escritorio.
- Elimine archivadores con información que no se utilizará en el corto plazo, retírelas del archivador, empaquételas, etiquételas y almacénelas en cajas o en algún mueble destinado para ello.
- Rotule todos los archivadores con nombres claros y explicativos. Coloque el nombre de cada grupo de archivadores en el compartimiento donde estén ubicados, ordénelos por abecedario o fecha.
- No almacene la basura por mucho tiempo, vacíe periódicamente basureros, ceniceros, etc. Para evitar el mal olor en la oficina.
- Elimine el póster o propagandas que poseen información antigua o que no corresponde al lugar de trabajo, también aquellos en mal estado o que no contribuyen al ornato de la oficina. Dar preferencia a cuadros, plantas, esculturas. Confeccione una cartelera informativa y reúna toda la información periódica en éste.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

- Coloque colgadores y repisas para la ropa, cascos, lentes y utensilios personales de uso común. No almacene estos en cajones o muebles.

5. AUDITORIAS

5.1 INPECCIONES PLANEADAS

La inspección es uno de los mejores instrumentos disponibles para descubrir los problemas y evaluar sus riesgos antes que ocurran los accidentes y otras pérdidas. Un programa de inspecciones bien dirigido, puede llegar a cumplir metas como las siguientes:

1. **Identificar los problemas potenciales** que no se previeron durante el diseño o análisis de tareas.
2. **Identificar las deficiencias de los equipos.** Entre las causas básicas de los problemas, están el uso y desgaste normal, así como el abuso o maltrato de los equipos.
3. **Identificar el efecto que producen los cambios** en los procesos o los materiales.
4. **Identificar las deficiencias de las acciones correctivas.**

Generalmente, se toman acciones correctivas para un problema bien específico. Si no se aplican en la forma apropiada, pueden llegar a causar otros problemas.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

Por todo lo anterior será necesario contar con auditorias de inspecciones regulares para asegurar el aprendizaje, motivación y compromiso con la metodología en cuestión. Estas auditorias serán realizadas en fechas que se entregaran según avance de la implementación, habrá dos modalidades de inspección, algunas serán avisadas con un periodo prudente y otras de forma aleatoria y sorpresiva.

6. ESTRUCTURA DE EQUIPOS DE TRABAJOS “5 S” POR ÁREA

Los equipos de trabajo deberán ser estructurados de la siguiente forma:

Se deberá formar un comité 5 S que tendrá como primera función velar por la buena ejecución de este proceso, además de auditar a su personal. Este equipo será el mismo Comité Técnico (Que en sus reuniones destinaran el tiempo necesario para evaluar el programa) compuesto por:

- Subgerente Comercial y Financiero
- Administrador
- Jefe de Ventas
- Jefe de Bodega

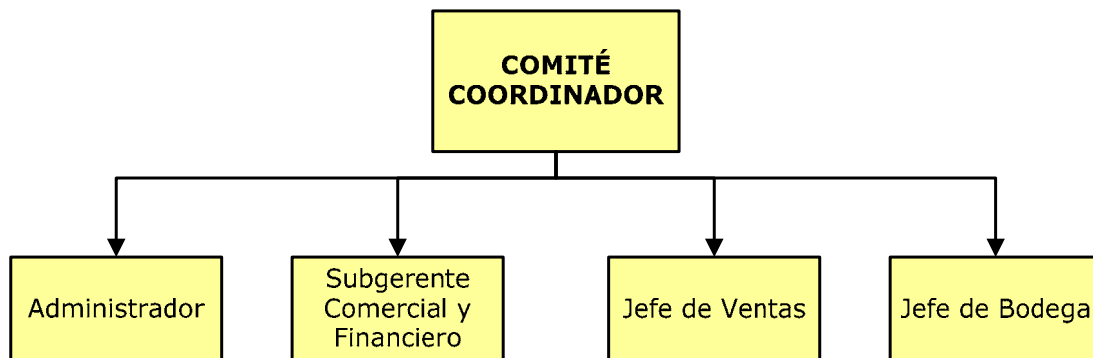
Cada jefe de oficina tendrá que formar los equipos de trabajo en su área, tomando en cuenta la idoneidad del trabajo y equipos que estos usan. (Se deben aprovechar las reuniones de los grupos de mejoramiento) El personal tendrá que integrar un equipo de trabajo, dependiendo del trabajo que desempeña habitualmente, y estos equipos estarán formados por dos



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

funcionarios, quienes bajo la coordinación de su jefe inmediato serán los responsables del proceso.

Se mostrara a continuación un diagrama de distribución propuesto para la formación de equipos según tipos de trabajos y estructura de la empresa.



7. SENSIBILIZACION, EDUCACION Y ENTRENAMIENTO A LOS DIRECTIVOS, FUNCIONARIOS Y CONTRATISTAS

Una vez obtenido el compromiso serio y firme por parte de la Dirección de implantar las 5S en la organización, nuestro objetivo es conseguir que todas las personas de la empresa se sientan comprometidas con este proceso. Para ello, deben percibir las mejoras que este esfuerzo les va a reportar en su trabajo día a día.

La dirección se debe encontrar comprometida a mejorar el entorno físico en el que los empleados realizan su trabajo para garantizar una mejor calidad



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

de vida en el mismo y conseguir una condición adecuada de la empresa.

La respuesta negativa e inhibición de algunas personas no debe ser un obstáculo insalvable. Fomentar la comunicación entre las personas que participan en el proceso; favorecerá el intercambio sobre las dificultades y los logros.

- Sensibilizar no es obligar al personal, es hacerles comprender la importancia y los beneficios del cambio. La formación y el ejemplo tanto personal como en proyectos de grupos, son algunas de las maneras de conseguir esto.
- La educación y el entrenamiento en las 5S resultan indispensables para el cambio.
- Educar en los conceptos fundamentales de las 9S para llegar a comprender la importancia de la implantación de las 5S y los objetivos que se persiguen con dicha implantación.
- Entrenar al personal en la utilización de cada una de las 5S antes de realizar la implantación en el lugar de trabajo.
- Dar la oportunidad de que cada persona establezca pequeños compromisos en su lugar más próximo de trabajo. Animar a que los lleven a cabo visitando talleres y oficinas, reconociendo las mejoras y ayudando a afrontar las dificultades.
- Apoyar a los mandos en su capacidad para delegar y decidir por consenso qué hacer y hasta dónde llegar, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones. Las mejoras más importantes y espectaculares no se



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

pueden lograr individualmente. Hay que trabajar en equipo. Todos.

- Los directivos deben formar el equipo que lleve a cabo el primer proyecto de S.
- Designar una persona de la empresa que actúe de coordinador y facilitador del proceso 5S. Es necesario que alguien adquiera o prepare los materiales de formación, archive la documentación de los proyectos realizados, programe la formación.

7.1 PROYECTOS DE IMPLANTACIÓN DE 5S EN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA

El primer paso a dar será definir proyectos y los equipos que van a llevarlos a cabo.

- Identificar problemas que existan en cada lugar de trabajo relacionados con las tres primeras S y entre todos seleccionen aquel que consideren prioritario sobre los demás.
- Darle un nombre, personalizarlo y describirlo en profundidad.
- Recopilar datos reales, gráficos y toda aquella información que aporte algún dato sobre el problema a tratar.
- Determinar las causas principales que originan el problema, utilizando un *Diagrama Causa-Efecto*.
- Definir algún indicador que permita cuantificar los efectos de forma sencilla. Medir la situación actual y fijar objetivos para los indicadores



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

formulados, agrupados en cada S que le sea más afín.

- Analizar acciones, listarlas y asignar una persona encargada para ejecutarla en un tiempo determinado.
- Ya definido el plan de trabajo, se debe poner en práctica por cada uno de los empleados pertenecientes a la organización.
- Llevar un control y realizar un seguimiento de las diferentes acciones emprendidas. Para realizar el seguimiento pueden utilizar diversas herramientas: listas de verificación, realizar observaciones, entrevistas, etc.
- Medir los avances utilizando formularios y gráficos que puedan mostrar de una forma sencilla la situación actual del proyecto.
- Tomar fotografías del “antes” y del “después” para instaurar las buenas prácticas en la labor diaria del personal perteneciente a la organización.
- Realizar un seguimiento a través de sencillas auditorias de orden y limpieza que pueden ser realizados por personas del propio equipo al principio, o de otros departamentos funcionales después, en forma de verificaciones cruzadas que fortalezcan el clima creado.
- La dirección debe estar dispuesta a escuchar y reconocer los logros alcanzados por todos los miembros de la organización.



MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S

7.2 CONDICIONES PARA UNA IMPLANTACIÓN EFICAZ

- Siga la metodología de forma disciplinada; los cambios no se producen sólo con buena voluntad.
- Vea otras empresas que hayan implantado esta metodología; si es posible en empresas con instalaciones similares a las suyas. Compruebe por sí mismo su factibilidad y beneficios.
- Apueste por las personas y su capacidad de cambio y adaptación. Alcanzar un compromiso de todos para mejorar los entornos de trabajo es posible si usted demuestra que se lo toma en serio.
- No es sólo una cuestión de orden y limpieza por estética, se trata de hacer visibles los espacios de trabajo, los procesos, las anomalías y corregirlas.
- Establezca mecanismos de comunicación naturales para reforzar el proceso. Utilice carteleras de anuncios para hacer visibles los esfuerzos y logros en los diferentes proyectos. Favorezca sesiones de intercambio y escuche las dificultades de primera mano.
- Consolide los buenos hábitos mediante auditorías periódicas de orden y limpieza realizadas por las mismas personas que han participado en proyectos. Le ayudarán a monitorizar el estado de orden y limpieza de las instalaciones, identificar desviaciones y así descubrir nuevas oportunidades de mejora.




MANUAL DE IMPLEMENTACION PROGRAMA 5'S


CONCLUSIÓN

El principio de las 5's puede ser utilizado para romper con los viejos procedimientos existentes e implantar una cultura nueva a efectos de incluir el mantenimiento del orden, la limpieza e higiene y la seguridad como un factor esencial dentro del proceso productivo, de calidad y de los objetivos generales de la organización.

Es por esto que es de suma importancia la aplicación de la estrategia de las 5'S, no se trata de una moda sino de un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación que mejora nuestra organización.

ANEXO 5
FORMATO DE EVALUACION DE
DESEMPEÑO

	FORMATO						CÓDIGO	
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
	PROCESO						PÁGINA	
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS						1 de 2	
Ciudad					Fecha de Evaluación			
Nombre del Evaluado			Cargo					
Nombre del Evaluador (es)			Cargo					
Asigne la calificación teniendo en cuenta 1 como el puntaje crítico y 5 como el mejor puntaje de calificación					Explique las razones si asigna una calificación menor o igual a 3		Si es necesario, defina además la fecha límite para el compromiso	
FACTOR	SIGNIFICADO	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	COMPROMISOS
CALIDAD EN EL TRABAJO	Realiza bien y con cuidado las labores asignadas							
SENTIDO DE PERTENENCIA	Se identifica con los objetivos y políticas de la empresa, cumple las normas, instrucciones y reglamentos.							
RAPIDEZ EN EL TRABAJO	Posee buen rendimiento en relación con la programación establecida y con el volumen de trabajo asignado.							
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	Tiene facilidad y disposición para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevos procedimientos que mejoran su labor en la empresa.							
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Comprende la exactitud, la regularidad y el interés en la asistencia y permanencia en el trabajo.							
INICIATIVA	Tiene capacidad para encontrar soluciones rápidas y eficaces a los problemas que se presenten en su labor, con el fin de mejorar y simplificar el trabajo que realiza.							

	FORMATO						CÓDIGO	
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
	PROCESO						PÁGINA	
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS						2 de 2	
FACTOR	SIGNIFICADO	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	COMPROMISOS
LIDERAZGO	Es capaz de motivar y mantener a su equipo enfocado en el resultado haciendo uso de todas las capacidades de que se dispone.							
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Tiene la capacidad para determinar las acciones a desarrollar con base en las situaciones y problemas del trabajo, con el fin de alcanzar las metas fijadas. Hace seguimiento frente a los planes de mejoramiento.							
RELACIONES INTERPERSONALES	Trata cortés y amablemente a los superiores y al público. Tiene la capacidad de entenderse y mantener armonía con sus compañeros de trabajo.							
PRESENTACIÓN PERSONAL	Proyecta una imagen agradable, respetuosa y acorde al tipo de labor que desempeña.							
UTILIZACIÓN DE RECURSOS	Es cuidadoso(a) en el manejo y mantenimiento correcto de los equipos, la utilización de materiales, orden y aseo general.							
CALIFICACIÓN TOTAL (Promedio)							Una calificación mayor o igual a 4, garantiza un empleado competente para llevar a cabo las funciones y responsabilidades asignadas en la empresa.	
PLAN DE COMPROMISOS								
FIRMAN CONFORMES							Evaluado	
							Evaluador	

Resultados

Departamento de distribución y logística

Tabla 32. Personal área de bodega.

PERSONAL AREA DE BODEGA
Fredy Moreno
Pablo Gómez
José Arango
Alexander Lizcano
Alexander Alvarado
Fidel Morales
Wilmer Angarita
Harvey Gutiérrez
Mauricio Pinzón
César Rueda

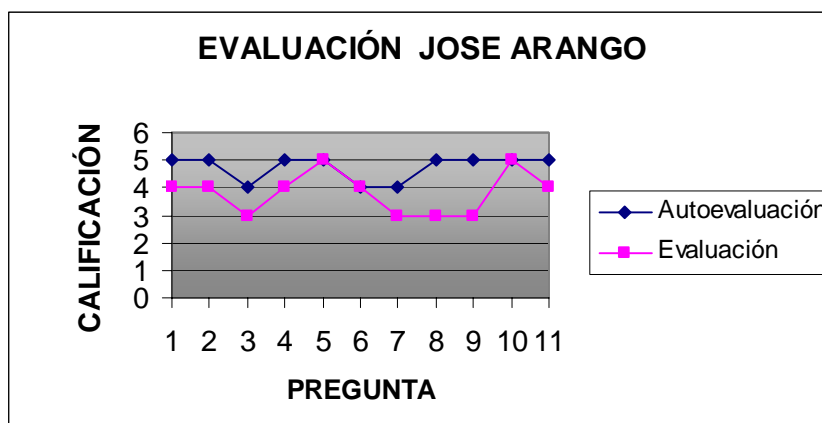
Fuente 35. ODIN LTDA.

Tabla 33. Evaluación José Arango.

Nombre: José Arango	Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	4
Sentido de pertenencia	5	4
Rapidez en el trabajo	4	3
Capacidad de aprendizaje	5	4
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	4	4
Liderazgo	4	3
Cumplimiento de objetivos	5	3
Relaciones interpersonales	5	3
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	4
Promedio	4,73	3,82

Fuente 36. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 2. Evaluación Jose Arango.



Fuente 37. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Es notable que las calificaciones obtenidas por el líder son más bajas que las obtenidas por el trabajador, debido a que el presenta algunas falencias en su desempeño, tales como:

- Al trabajador le falta mayor agilidad para realización de sus labores diarias.
- No demuestra interés en sus actividades.
- Le falta motivación.
- Es muy conformista.
- En algunas ocasiones se puede decir que crea situaciones de conflictos con sus compañeros.
- El líder afirma que debe ser mucho más respetuoso con sus compañeros.

Compromisos:

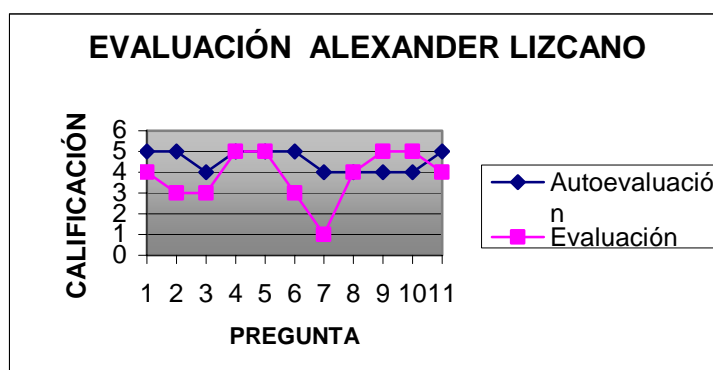
Si embargo el trabajador se compromete a ser mucho más eficiente en sus actividades y trabajar más.

Tabla 34. Evaluación Alexander Lizcano.

Nombre: Alexander Lizcano		Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	4	
Sentido de pertenencia	5	3	
Rapidez en el trabajo	4	3	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	3	
Liderazgo	4	1	
Cumplimiento de objetivos	4	4	
Relaciones interpersonales	4	5	
Presentación personal	4	5	
Utilización de recursos	5	4	
Promedio	4,55	3,82	

Fuente 38. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 3. Evaluación Alexander Lizcano.



Fuente 39. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Es notable que las calificaciones obtenidas por el líder son mucho más bajas que las obtenidas por el trabajador, debido a que el presenta algunas falencias en su desempeño laboral tales como:

- Al trabajador le falta mayor agilidad para realización de sus labores diarias.
- No demuestra interés en sus actividades.
- Realiza sus labores demasiado despacio.
- Le falta motivación, pues se basa en la frase “No puedo”.

- En algunas ocasiones se puede decir que crea situaciones de conflictos con sus compañeros, pues su actitud no es la apropiada para el resto del equipo.

Por lo tanto se puede concluir que le falta mas compromiso para con la organización, aún mas teniendo en cuenta que es uno de los trabajadores más antiguos de la empresa.

Compromisos:

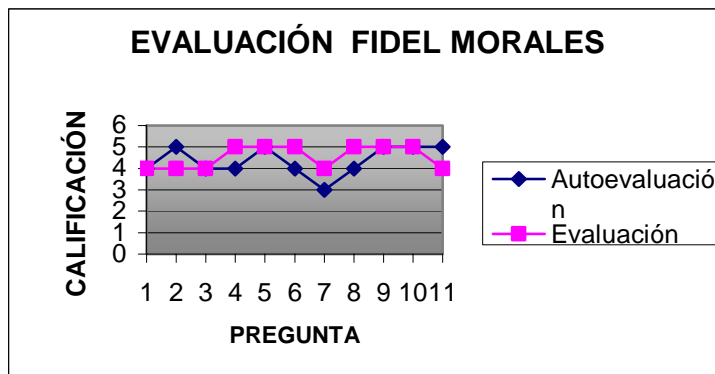
Si embargo el trabajador se compromete a dejar de lado su mala actitud para con los compañeros, mejorar su desempeño laboral cada día más y no malgastar los recursos de la empresa.

Tabla 35. Evaluación Fidel Morales.

Nombre: Fidel Morales		Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	4	4	
Sentido de pertenencia	5	4	
Rapidez en el trabajo	4	4	
Capacidad de aprendizaje	4	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	4	5	
Liderazgo	3	4	
Cumplimiento de objetivos	4	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	4	
Promedio	4,36	4,55	

Fuente 40. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 4. Evaluación Fidel Morales.



Fuente 41. Encuesta evaluación de desempeño (Autoras)

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder un poco más bajas que las obtenidas por el trabajador, aunque se le ve disponibilidad en su trabajo presenta algunas falencias en su desempeño, entre las que se encuentran:

- Al trabajador le falta mayor agilidad para realización de sus labores diarias.
- No demuestra sentido de pertenencia con la empresa ni con sus actividades.
- Le falta mas entusiasmo, para realizar su trabajo.
- Tiene todas las actitudes para aprender cosas nuevas, solo le falta un poco de ganas para ello.
- Le falta iniciativa para en su trabajo.
- Debe tratar de ser más cuidadoso en uso de los materiales (ahorro).

Compromiso:

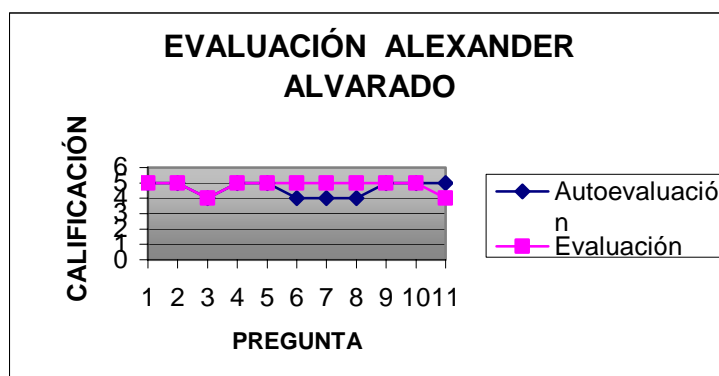
Buscara incentivas más el sentido de liderazgo en el trabajo.

Tabla 36. Evaluación Alexander Alvarado.

Nombre: Alexander Alvarado		Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	4	4	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	4	5	
Liderazgo	4	5	
Cumplimiento de objetivos	4	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	4	
Promedio	4,64	4,82	

Fuente 42. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 5. Evaluación Alexander Alvarado.



Fuente 43. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder son más altas que las obtenidas por el trabajador, debido a que su desempeño laboral es destacable, algunas de sus observaciones son:

- Debe tratar de sus el mismo y no dejarse influenciar por malos concejos de sus compañeros.
- Debe tratar de ser más cuidadoso en uso de los materiales (ahorro).

Por lo tanto se puede concluir que siempre demuestra una actitud positiva, entusiasmo en la realización de todas sus actividades, además se debe destacar que es un trabajador que siempre esta dispuesto a ayudar y a realizar todas las cosas que deban hacer.

Las calificaciones de trabajador esta por debajo de las obtenidas por su líder debido a que cree que tiene algunos aspectos que debe mejorar entre los cuales se encuentran:

- Ser más consciente que la rapidez mejora y de ella depende que se brinde un mayor servicio a los clientes.
- Dar más iniciativa a problemas que se dan en el trabajo.

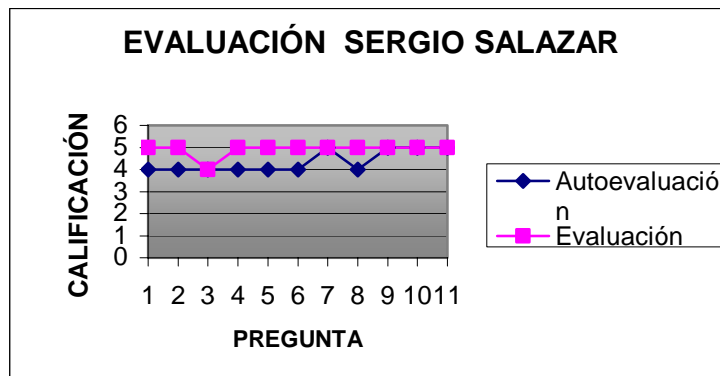
- Buscar aumentar la capacidad de liderazgo para hacer más ágiles y fáciles las actividades que se realizan, además para dar un buen ejemplo a los demás compañeros de la empresa.
- Fijarse más objetivos para mejorar no solo en su trabajo, sino como persona.

Tabla 37. Evaluación Sergio Salazar.

Nombre: Sergio Salazar		Líder: Fredy Moreno
Cargo: Auxiliar de Bodega		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	4	5
Sentido de pertenencia	4	5
Rapidez en el trabajo	4	4
Capacidad de aprendizaje	4	5
Asistencia y puntualidad	4	5
Iniciativa	4	5
Liderazgo	5	5
Cumplimiento de objetivos	4	5
Relaciones interpersonales	5	5
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,36	4,91

Fuente 44. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 6. Evaluación Sergio Salazar.



Fuente 45. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder un más altas que las obtenidas por el trabajador, debido a que su desempeño laboral es destacable, la única observación es:

- Debe tratar de ser más ágil en sus actividades cotidianas.

Por lo tanto se puede concluir que siempre esta dispuesto a colaborar en todas las actividades que se requieran.

Las calificaciones de trabajador están por debajo de las obtenidas por su líder debido a que cree que tiene algunos aspectos que debe mejorar entre los cuales se encuentran:

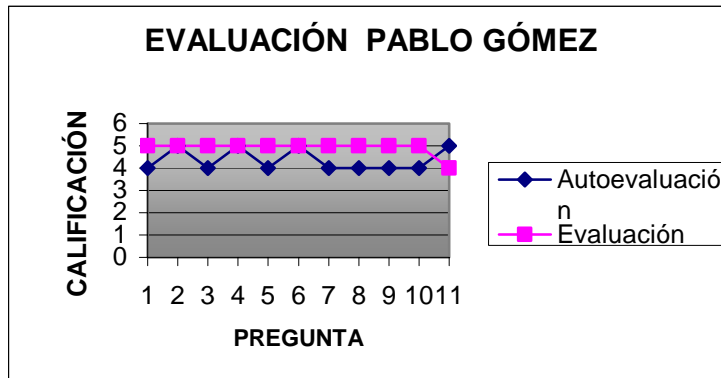
- Tratará de ser mas preciso en las actividades cotidianas.
- Buscará ser más comprometido con la empresa para ser más leal y más responsable.
- Ser más ágil en su trabajo.
- Buscará ser más perceptivo en el trabajo buscando la innovación.
- Buscar crear la sensatez en los integrantes el equipo de bodega.

Tabla 38. Evaluación Pablo Gómez.

Nombre: Pablo Gómez		Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	4	5	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	4	5	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	4	5	
Iniciativa	5	5	
Liderazgo	4	5	
Cumplimiento de objetivos	4	5	
Relaciones interpersonales	4	5	
Presentación personal	4	5	
Utilización de recursos	5	4	
Promedio	4,36	4,91	

Fuente 46. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 7. Evaluación Pablo Gómez.



Fuente 47. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que algunas calificaciones obtenidas por el líder son más altas que las obtenidas por el trabajador, debido a que su desempeño laboral es destacable, la única observación es:

- Debe tratar de demostrar más interés en sus actividades cotidianas.

Las calificaciones de trabajador están por debajo de las obtenidas por su líder debido a que cree que tiene algunos aspectos que debe mejorar (Compromisos), entre los cuales se encuentran:

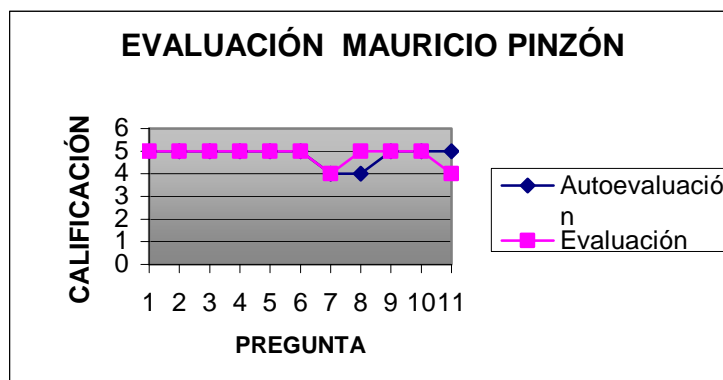
- Tratará de ser mas rápido, eficaz, ha tener mayor disponibilidad para apoyar a cualquier compañero que lo que requiera, no solo del área de bodega sino de las oficinas.

Tabla 39. Evaluación Mauricio Pinzón.

Nombre: Mauricio Pinzón		Líder: Fredy Moreno
Cargo: Auxiliar de Bodega		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	5
Sentido de pertenencia	5	5
Rapidez en el trabajo	5	5
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	5	5
Liderazgo	4	4
Cumplimiento de objetivos	4	5
Relaciones interpersonales	5	5
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	4
Promedio	4,82	4,82

Fuente 48. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 8. Evaluación Mauricio Pinzón.



Fuente 49. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder son altas, lo que significa que su desempeño laboral es excelente, sin embargo debe tener en cuenta algunas apreciaciones:

- Debe tratar de demostrar un poco más de interés para motivarse a ser líder.
- Lo más importante es que tiene deseos de mejorar cada día más.

Aunque sus calificaciones son muy buenas el trabajador se compromete a:

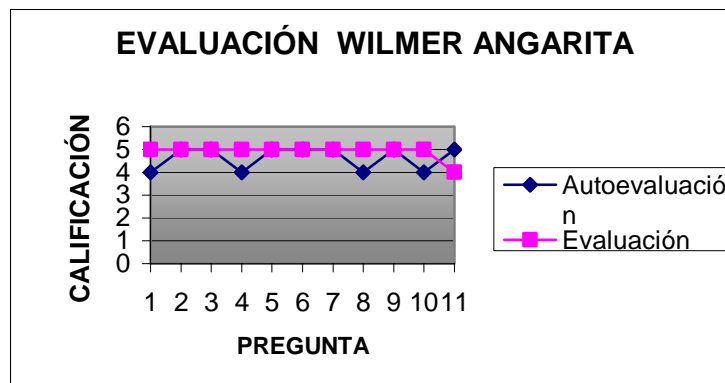
- Ser mas rápido en las actividades que realiza.
- Ha tener disponibilidad para los que lo requieran, tanto de bodega como de los otras departamentos

Tabla 40. Evaluación Wilmer Angarita.

Nombre: Wilmer Angarita		Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	4	5	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	5	5	
Capacidad de aprendizaje	4	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	5	
Liderazgo	5	5	
Cumplimiento de objetivos	4	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	4	5	
Utilización de recursos	5	4	
Promedio	4,64	4,91	

Fuente 50. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 9. Evaluación Wilmer Angarita.



Fuente 51. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder son más altas que las obtenidas por el trabajador, lo que significa que su desempeño laboral es excelente, que es un trabajador destacado con toda la deposición para

lo que deba hacer en su trabajo sin embargo debe tener en cuenta algunas apreciaciones:

- Debe tratar de utilizar mejor los servicios y artículos que utiliza para el desarrollo de su trabajo (Ahorro).

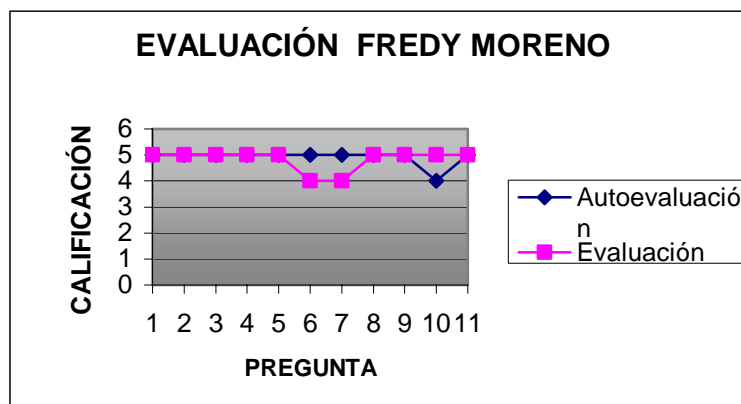
Aunque sus calificaciones son muy buenas el trabajador se compromete a: ser aún más eficiente en las labores que le corresponden y todas aquellas que requieran de su colaboración.

Tabla 41. Evaluación Fredy Moreno.

Nombre: Fredy Moreno		Líder: Gerencia	
Cargo: Jefe de Bodega			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	5	5	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	4	
Liderazgo	5	4	
Cumplimiento de objetivos	5	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	4	5	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	4,91	4,82	

Fuente 52. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 10. Evaluación Fredy Moreno.



Fuente 53. Evaluación de desempeño (autoras)

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder son relativamente iguales que las obtenidas por el trabajador, lo que significa que su desempeño laboral es excelente, sin embargo debe tener en cuenta algunas apreciaciones:

- Debido a que es nuevo en esta labor existen personas cuyo tiempo dentro de la empresa es mucho mayor, por tal razón se le dificulta dar ordenes a dichas personas, por lo tanto debe buscar ser y posicionarse como líder dentro de su equipo de trabajo, para que además las relaciones interpersonales sean mas agradables.

Aunque sus calificaciones son muy buenas el trabajador se compromete a:

- Se dispondrá a cualquier cargo de mayor nivel administrativo que la empresa necesite, teniendo en cuenta su disposición y capacidades de dar resultados notables. Por otra parte su deseo es dar lo mejor de si para que la empresa crezca y sea cada día mejor.

Tabla 42. Evaluación Cesar Rueda.

Nombre: Cesar Rueda		Líder: Fredy Moreno	
Cargo: Auxiliar de Bodega/Mensajero			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	4	
Rapidez en el trabajo	5	5	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	4	
Liderazgo	4	4	
Cumplimiento de objetivos	5	4	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	4.91	4.64	

Fuente 54. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 11. Evaluación Cesar Rueda.



Fuente 55. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Su líder dio a conocer que el desempeño laboral del trabajador es muy bueno, situaciones que además se puede constatar según las calificaciones obtenidas y el promedio total, lo único que se afirma es que debe mantener su desempeño de dicha manera, por otra parte el trabajador afirma que debe superarse cada día más, para ser un trabajador muy eficiente, que busca cumplir con los requerimientos de exigidos por la empresa.

Ventas minoristas punto ferretero

Tabla 43. Personal Punto Ferretero.

PERSONAL PUNTO FERRETERO
Cesar Gómez
Oscar Barragán
Adriana González
Cristian Ariza
Luz Marina Carrero

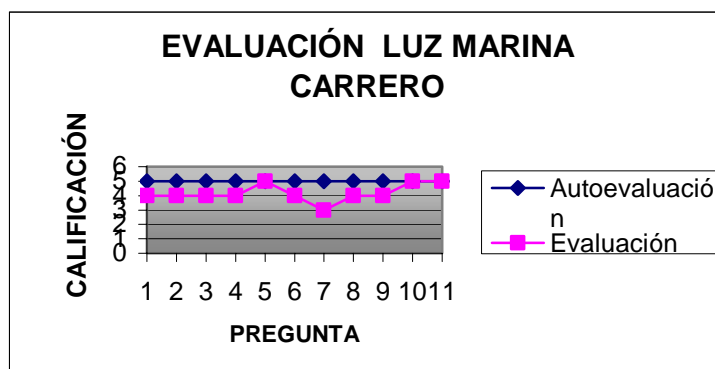
Fuente 56. ODIN LTDA

Tabla 44. Evaluación Luz Marina Carrero.

Nombre: Luz Marina Carrero		Líder: César Gómez	
Cargo: Asesor de Ventas			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	4	
Sentido de pertenencia	5	4	
Rapidez en el trabajo	5	4	
Capacidad de aprendizaje	5	4	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	4	
Liderazgo	5	3	
Cumplimiento de objetivos	5	4	
Relaciones interpersonales	5	4	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	5,00	4,18	

Fuente 57. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 12. Evaluación Luz Marina Carrero.



Fuente 58. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder son más bajas que las obtenidas por el trabajador, debido a que en su desempeño laboral se deben mejorar algunos aspectos, entre los cuales se destacan:

- Debe estar más abierta a los cambios y a la adquisición de nuevos conocimientos no solo para rendir mucho más laboralmente sino también para su desarrollo y satisfacción personal, sin embargo es considerada una persona altamente responsable en el desarrollo de sus actividades diarias.
- Aunque su cargo no requiere en gran parte del liderazgo, si requiere mucho responsabilidad.

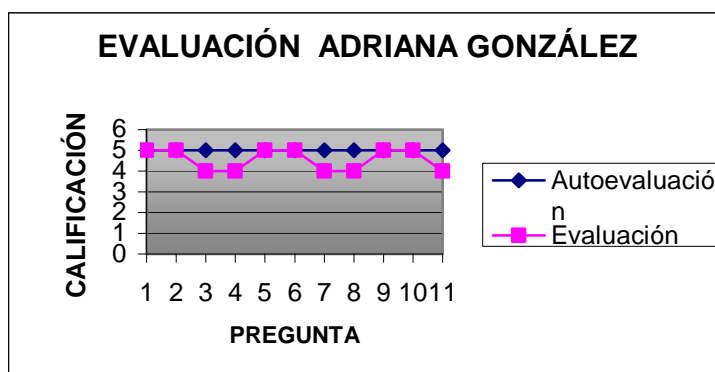
Aunque la persona no describió ningún tipo de compromiso, se puede destacar como una persona trabajadora, dispuesta a colaborar con sus compañeros y a cambiar para mejorar.

Tabla 45. Evaluación Adriana González.

Nombre: Adriana González		Líder: César Gómez	
Cargo: Cajera			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	5	4	
Capacidad de aprendizaje	5	4	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	5	
Liderazgo	5	4	
Cumplimiento de objetivos	5	4	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	4	
Promedio	5,00	4,55	

Fuente 59. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 13. Evaluación Adriana González.



Fuente 60. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

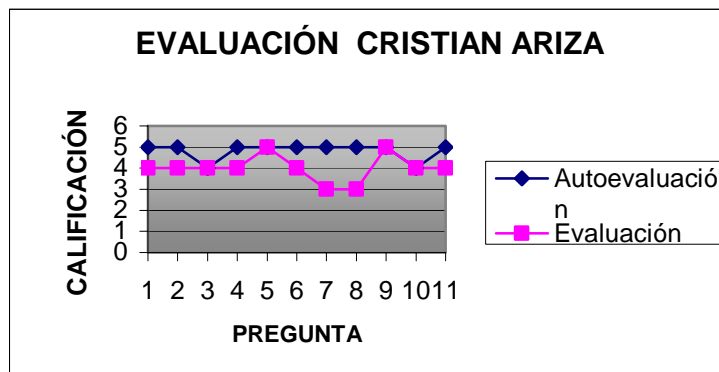
Conclusión: Se observa que algunas calificaciones obtenidas por el líder son más bajas que las obtenidas por el trabajador, debido a que en su desempeño laboral se deben mejorar algunos aspectos, sin embargo según nos muestra el promedio de ambas calificaciones (5.00, 4.55) se encuentran dentro de un rango muy bueno lo cual indica que se puede clasificar como una trabajadora eficiente, rápida, con iniciativa y con toda la disposición de cambiar para que la empresa mejore.

Tabla 46. Evaluación Cristian Ariza.

Nombre: Cristian Ariza	Líder: César Gómez	
Cargo: Cajera		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	4
Sentido de pertenencia	5	4
Rapidez en el trabajo	4	4
Capacidad de aprendizaje	5	4
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	5	4
Liderazgo	5	3
Cumplimiento de objetivos	5	3
Relaciones interpersonales	5	5
Presentación personal	4	4
Utilización de recursos	5	4
Promedio	4,82	4,00

Fuente 61. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 14. Evaluación Cristian Ariza.



Fuente 62. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que algunas calificaciones obtenidas por el líder son más bajas que las obtenidas por el trabajador, debido a que su desempeño laboral es destacable, las observaciones son:

- Es Organizado y se siente comprometido con la organización.
- Le falta mayor capacidad a la hora de persuadir positivamente con sus compromisos.
- No se plantea objetivos a mediano o largo plazo.

Las calificaciones de trabajador están por debajo de las obtenidas por su líder debido a que cree que tiene algunos aspectos que debe mejorar (Compromisos), entre los cuales se encuentran:

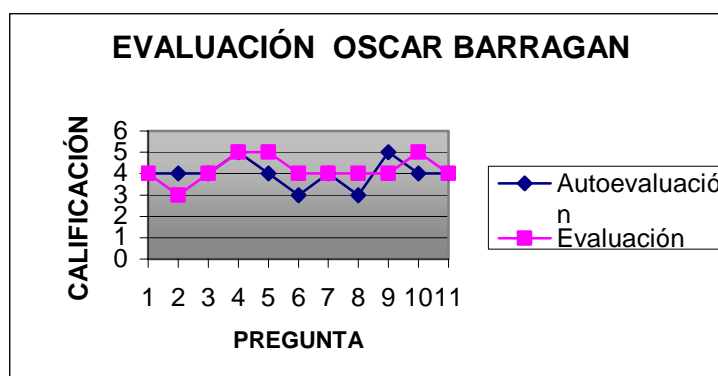
- Tratará de ser más ágil en la atención al público.
- Para mejorar la presentación personal seria recomendable destinar personal para mostrador y aparte para el cargue de cemento.
- tiene el deseo de mejorar.

Tabla 47. Evaluación Oscar Barragán.

Nombre: Oscar Barragán		Líder: Cesar Gómez
Cargo: Auxiliar de Bodega		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	4	4
Sentido de pertenencia	4	3
Rapidez en el trabajo	4	4
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	4	5
Iniciativa	3	4
Liderazgo	4	4
Cumplimiento de objetivos	3	4
Relaciones interpersonales	5	4
Presentación personal	4	5
Utilización de recursos	4	4
Promedio	4,00	4,18

Fuente 63. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 15. Evaluación Oscar Barragán.



Fuente 64. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder un más altas que las obtenidas por el trabajador, debido a que su desempeño laboral es destacable y ha mejorado su desempeño, la única observación es:

- El trabajador ha tenido un cambio positivo pero tiene que mejorar o mantenerse en este aspecto.

El trabajador se ha comprometido a cumplir ciertos objetivos entre los que podemos encontrar:

- Buscará interesarse aún más por los problemas de la empresa con el fin de servir como apoyo para encontrar soluciones convenientes para la organización.
- Buscara trazarse más objetivos que lo hagan crecer como trabajador y como persona.

Departamento de servicio al cliente y telemercadeo

Tabla 48. Personal departamento de Servicio al cliente.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE
Martha Luna
Leonor Araque
Henry Mejía

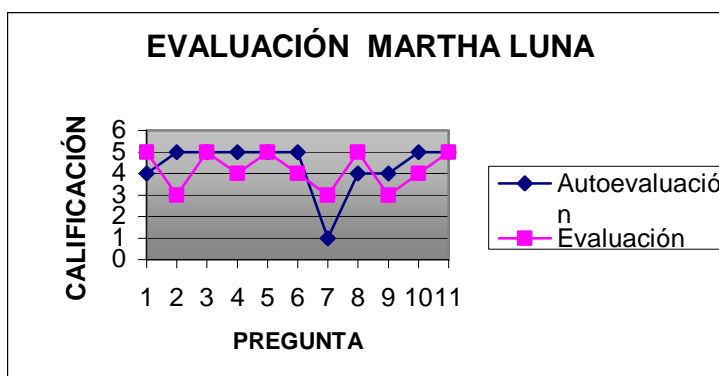
Fuente 65. ODIN LTDA

Tabla 49. Evaluación Martha Luna.

Nombre: Martha Luna	Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Servicio al Cliente		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	4	5
Sentido de pertenencia	5	3
Rapidez en el trabajo	5	5
Capacidad de aprendizaje	5	4
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	5	4
Liderazgo	1	3
Cumplimiento de objetivos	4	5
Relaciones interpersonales	4	3
Presentación personal	5	4
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,36	4,18

Fuente 66. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 16. Evaluación Martha Luna.



Fuente 67. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Se observa que la mayor parte de sus calificaciones son regulares, debido a las siguientes razones:

- Aunque su presentación personal no es mala, es necesario que mejore aún más, ya que el cargo que ocupa requiere de una presentación atractiva, debido a su contacto directo con el cliente.
- Debe mostrar mayor motivación en su deseo por adquirir conocimientos que le sean útiles para el buen desempeño de su labor.
- Debe fijarse metas y objetivos en la labor realizada para que esta sea más productiva.

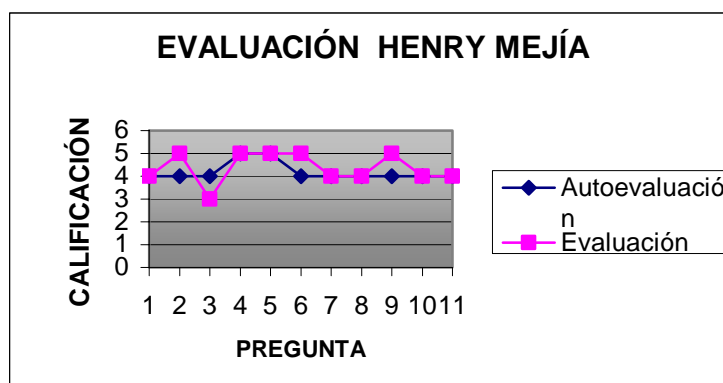
Opina que la empresa debería incentivar a los trabajadores a que sean más líderes no solo para la realización de sus actividades, sino también para la toma de decisiones, sin embargo buscará ser más eficiente en sus labores diarias, ya que el tipo de trabajo que realiza así lo requiere.

Tabla 50. Evaluación Henry Mejía.

Nombre: Henry Mejía		Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Servicio al Cliente			
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	4	4	
Sentido de pertenencia	4	5	
Rapidez en el trabajo	4	3	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	4	5	
Liderazgo	4	4	
Cumplimiento de objetivos	4	4	
Relaciones interpersonales	4	5	
Presentación personal	4	4	
Utilización de recursos	4	4	
Promedio	4,18	4,36	

Fuente 68. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 17. Evaluación Henry Mejía.



Fuente 69. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Se debe destacar por que sus calificaciones fueron buenas, sin embargo debe mejorar algunos aspectos, tales como:

- Debe mejorar en lo posible su presentación personal ya que su cargo esta relacionado con el contacto directo con el cliente. Además debe mejorar la forma de expresarse ya que nunca se debe olvidar el principio de mantener el respeto por el cliente.

En general se observa que sus calificaciones son buenas sin embargo tiene algunos compromisos, entre los que están:

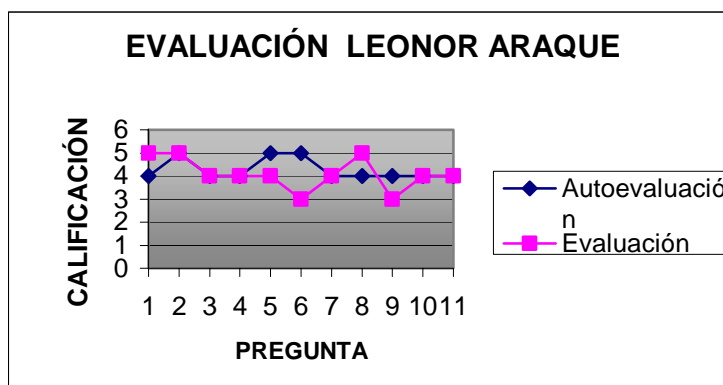
- Mejorar la calidad del trabajo con el fin de mejorar las ventas.
- Realizar más estudios para el mejoramiento personal y laboral.
- Se trazará nuevos y mejores objetivos en cuanto a su labor, entre lo que se encuentra el hecho de tratar de resolver los obstáculos que se presenten con los clientes.
- Tratara de ser mas cortes con las personas que trata diariamente.
- Buscara mejorar la imagen personal.
- Buscará mantener siempre en buen estado de limpieza (5's), para que su lugar de trabajo, los recursos y equipos que usa se conserven.

Tabla 51. Evaluación Leonor Araque.

Nombre: Leonor Araque	Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Servicio al Cliente		
Pregunta	Auto evaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	4	5
Sentido de pertenencia	5	5
Rapidez en el trabajo	4	4
Capacidad de aprendizaje	4	4
Asistencia y puntualidad	5	4
Iniciativa	5	3
Liderazgo	4	4
Cumplimiento de objetivos	4	5
Relaciones interpersonales	4	3
Presentación personal	4	4
Utilización de recursos	4	4
Promedio	4,27	4,09

Fuente 70. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 18. Evaluación Leonor Araque.



Fuente 71. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

La calificación obtenida según lo indica el promedio de la evaluación de su líder se encuentra en un rango bajo debido a los siguientes aspectos:

- En ocasiones no presenta disposición al momento de adquirir nuevos conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones.
- Su capacidad de liderazgo es pobre debido a que la relación con sus compañeros de trabajo es difícil debido al tipo de carácter que tiene, situación

que debe aprender a manejar ya que no es favorable para la operación de la empresa.

- Debe tratar de mejorar su presentación personal ya que es la cara directa de la organización.

Aunque su calificación se encuentra dentro de un rango bastante aceptable, su calificación estuvo por debajo de la calificación de su líder lo que significa que debe esforzarse un poco más por ser más eficiente.

Departamento de compras

Tabla 52. Personal departamento de compras.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
Emilse Ramírez

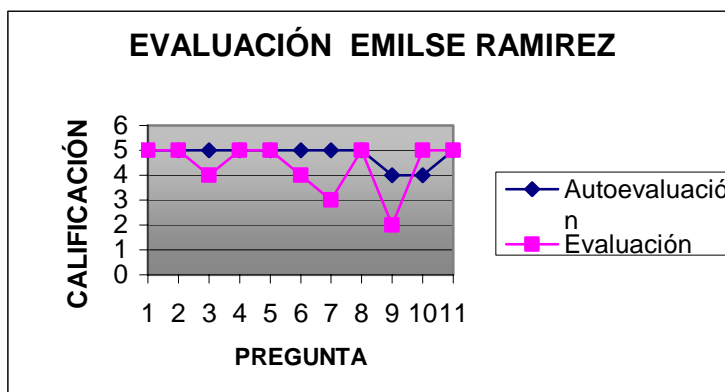
Fuente 72. ODIN LTDA

Tabla 53. Evaluación Emilse Ramírez.

Nombre: Emilse Ramírez	Líder: Alfonso Gómez(Gerente)	
Cargo: Jefe de Compras		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	5
Sentido de pertenencia	5	5
Rapidez en el trabajo	5	4
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	5	4
Liderazgo	5	3
Cumplimiento de objetivos	5	5
Relaciones interpersonales	4	2
Presentación personal	4	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,82	4,36

Fuente 73. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 19. Evaluación Emilse Ramírez.



Fuente 74. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Según lo indica el promedio de las calificaciones obtenidas se puede concluir que es una persona que desempeña su labor con agrado y que se siente identificada con ello, sin embargo puede ser mejor teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- No presenta capacidad de liderazgo.
- Debido a que los procesos que se realizan en la empresa se relacionan los unos con los otros es importantes que su relación laboral con sus compañeros de trabajo sea buena para que no se vea afectado su desempeño laboral.

Departamento de facturación

Tabla 54. Personal departamento de facturación.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN
Yolanda Bonilla Claudia Olaya

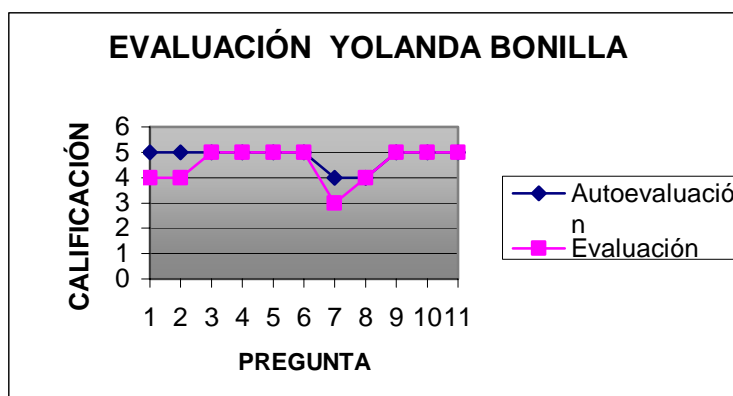
Fuente 75. ODIN LTDA

Tabla 55. Evaluación Yolanda Bonilla.

Nombre: Yolanda Bonilla	Líder: Gerencia	
Cargo: Facturación PHILAAC		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	4
Sentido de pertenencia	5	4
Rapidez en el trabajo	5	5
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	5	5
Liderazgo	4	3
Cumplimiento de objetivos	4	4
Relaciones interpersonales	5	5
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,82	4,55

Fuente 76. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 20. Evaluación Yolanda Bonilla.



Fuente 77. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

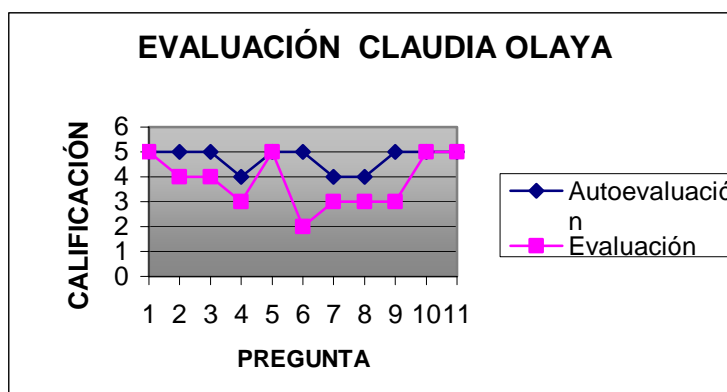
Según lo indican los resultados obtenidos es coherente lo que opina el líder con la opinión personal de la trabajadora lo que indica que es una persona que se esfuerza por cumplir con el objetivo de sus funciones de la mejor forma posible, sin embargo debe buscar incrementar su capacidad de liderazgo.

Tabla 56. Evaluación claudia Olaya.

Nombre: Claudia Olaya		Líder: Gerencia	
Cargo: Facturación ODIN			
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	4	
Rapidez en el trabajo	5	4	
Capacidad de aprendizaje	4	3	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	2	
Liderazgo	4	3	
Cumplimiento de objetivos	4	3	
Relaciones interpersonales	5	3	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	4,73	3,82	

Fuente 78. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 21. Evaluación claudia Olaya.



Fuente 79. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede observar que el líder calificó muy por debajo de las calificaciones del trabajador, según lo indica el comparativo del promedio de la evaluación y el de la autoevaluación (3.82 vs. 4.73 respectivamente), debe mejorar los siguientes aspectos:

- Aunque es una persona que se destaca por que realiza muy bien su trabajo, no debe cerrarse a adquirir nuevos conocimientos o aprender cosas nuevas; sería bueno que pusiera de su parte para aprender a desarrollar actividades correspondientes a otros cargos (**Polivalente**), no se debe cerrar a nuevas oportunidades laborales entro de la empresa.
- Debe buscar incrementar su capacidad de liderazgo no solo en el ámbito laboral sino personal.
- Debe tratar de mejorar las relaciones laborales con algunos de sus compañeros de trabajo para que esto no se vea reflejado en la realización de las actividades.

Su compromiso fundamental como integrante del gran equipo de **ODIN LTDA**, es buscar mejorar en todos los aspectos que afectan el normal desarrollo de su labor, no solo por su propio bien sino además por el de la empresa misma.

Departamento de cartera

Tabla 57. Personal departamento de cartera.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE CARTERA
Amanda Palacio

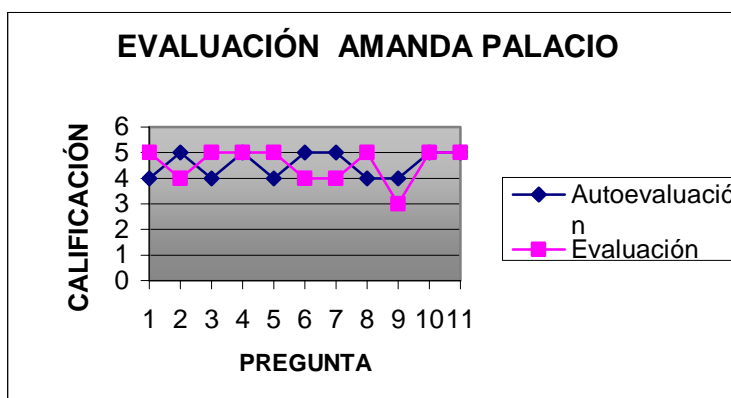
Fuente 80. ODIN LTDA

Tabla 58. Evaluación Amanda Palacio.

Nombre: Amanda Palacio	Líder: Gerencia	
Cargo: Jefe de Cartera		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	4	5
Sentido de pertenencia	5	4
Rapidez en el trabajo	4	5
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	4	5
Iniciativa	5	4
Liderazgo	5	4
Cumplimiento de objetivos	4	5
Relaciones interpersonales	4	3
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,55	4,55

Fuente 81. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 22. Evaluación Amanda Palacio.



Fuente 82. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Se observa que las calificaciones obtenidas por parte de su líder son coherentes con las propias, lo cual indica que es buena trabajadora pero se debe agregar que:

- Debe mejorar las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y aunque se debe reconocer que su trabajo es muy estresante debe buscar ser una persona calmada y comprensiva con los clientes, no hay que olvidar que **“El cliente siempre tiene la razón”**

Ella cuenta con la siguiente observación y compromiso.

- Su mayor compromiso es tratar de que su trabajo sea 100% de calidad por el bien de la empresa y de mejorar en todo lo que la organización y los compañeros consideren necesario para aumentar su rendimiento laboral.

Departamento de costos/inventarios

Tabla 59. Persona departamento de Costos/Inventarios.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE COSTOS
Martha Caballero

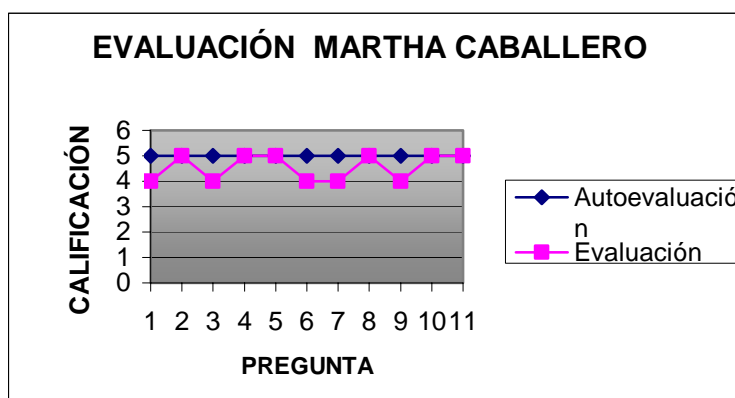
Fuente 83. ODIN LTDA

Tabla 60. Evaluación Martha Caballero.

Nombre: Martha Caballero	Líder: Gerencia	
Cargo: Auxiliar de Inventarios/Asistente de estadística		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	4
Sentido de pertenencia	5	5
Rapidez en el trabajo	5	4
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	5	5
Iniciativa	5	4
Liderazgo	5	4
Cumplimiento de objetivos	5	5
Relaciones interpersonales	5	4
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	5,00	4,55

Fuente 84. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 23. Evaluación Martha Caballero.



Fuente 85. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

En general se puede afirmar que es una persona muy eficiente en su trabajo, que busca hacer las cosas de la mejor manera posible y su objetivo es ser más eficiente, solo por beneficio propio sino por el de la empresa. Se propondrá:

- Llevar un mejor manejo de los inventarios de Philaac (Rotación de los productos y faltantes)

Departamento de Tesorería

Tabla 61. Persona departamento de tesorería.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA
Leonor Gómez

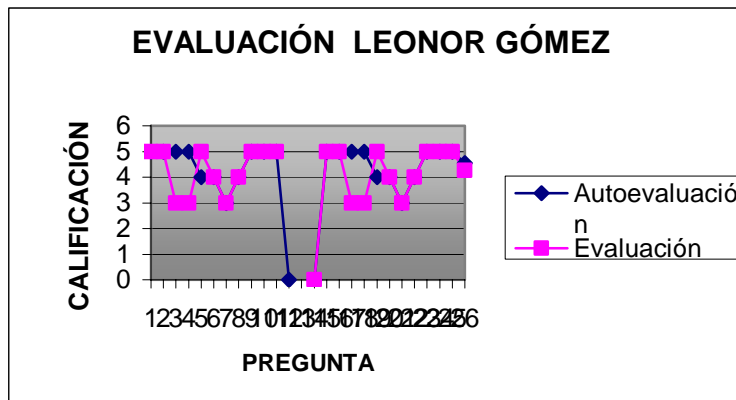
Fuente 86. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Tabla 62. Evaluación Leonor Gómez.

Nombre: Leonor Gómez	Líder: Gerencia	
Cargo: Tesorera		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	5
Sentido de pertenencia	5	5
Rapidez en el trabajo	5	3
Capacidad de aprendizaje	5	3
Asistencia y puntualidad	4	5
Iniciativa	4	4
Liderazgo	3	3
Cumplimiento de objetivos	4	4
Relaciones interpersonales	5	5
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,55	4,27

Fuente 87. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 24. Evaluación Leonor Gómez.



Fuente 88. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Según los resultados se puede afirmar que es una persona eficiente, sin embargo debe tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Debe tratar de abrir su mente a nuevas y mejores alternativas para la realización de sus labores, nuevos conocimientos le servirán para ser más eficiente de lo que actualmente es.
- Le falta mayor capacidad de liderazgo.

Por otra parte ella afirma que no es puntual en la hora de llegada, pero que trabaja sin perder el tiempo y su hora de salida es después de la asignada. Se debe notar que en la pregunta 7 y 8, cuenta con una calificación de cero (0) según la gráfica, pero realmente es que en estos ítem no se obtuvieron respuesta.

Departamento de contabilidad

Tabla 63. Personal departamento de contabilidad.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
Enid López

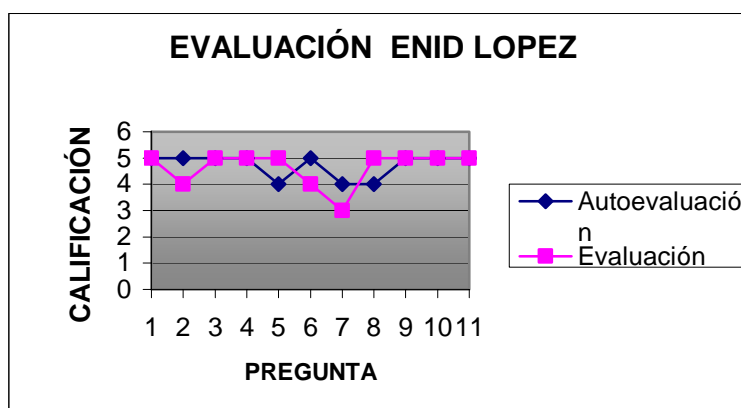
Fuente 89. ODIN LTDA

Tabla 64. Evaluación Enid López.

Nombre: Enid López	Líder: Gerencia	
Cargo: Auxiliar de Contabilidad/Recursos Humanos		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	5	5
Sentido de pertenencia	5	4
Rapidez en el trabajo	5	5
Capacidad de aprendizaje	5	5
Asistencia y puntualidad	4	5
Iniciativa	5	4
Liderazgo	4	3
Cumplimiento de objetivos	4	5
Relaciones interpersonales	5	5
Presentación personal	5	5
Utilización de recursos	5	5
Promedio	4,73	4,64

Fuente 90. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 25. Evaluación Enid López.



Fuente 91. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

El promedio nos indica que es una persona muy eficiente en su trabajo que cumple a cabalidad con lo que se indica y lo ejecuta de la mejor manera, lo único que debe mejorar es su capacidad de liderazgo.

Departamento de ventas

Tabla 65. Personal departamento de ventas.

PERSONAL DEPARTAMENTO DE VENTAS
Giovanni Ilzarazo Sergio Montagut Fabio Carreño Julián Vera Juan Carlos Ferreira Jaime Benítez

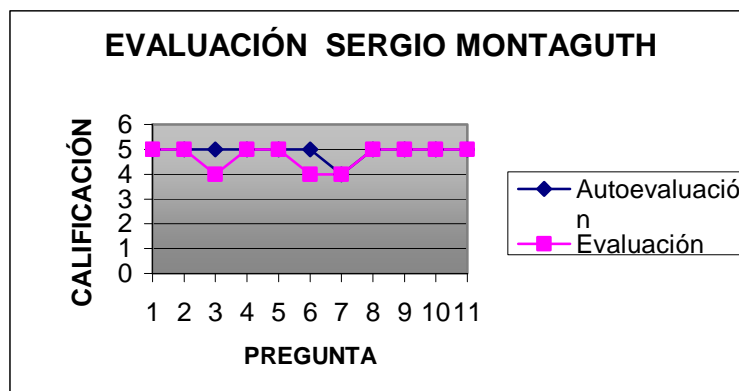
Fuente 92. ODIN LTDA

Tabla 66. Evaluación Sergio Montaguth.

Nombre: Sergio Montagut		Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Asesor de Ventas			
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	5	4	
Capacidad de aprendizaje	5	5	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	4	
Liderazgo	4	4	
Cumplimiento de objetivos	5	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	4,91	4,73	

Fuente 93. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 26. Evaluación Sergio Montaguth.



Fuente 94. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Se observa que las calificaciones obtenidas por el líder son más bajas que las obtenidas por el trabajador, debido a que cuenta con pequeños detalles que debe mejorar, lo cual no significa que no sea un trabajador destacable, lo más importante es que tiene deseos de superarse y esto lo ha demostrado en sus resultados laborales.

Por otra parte el trabajador se compromete a cumplir con las siguientes metas:

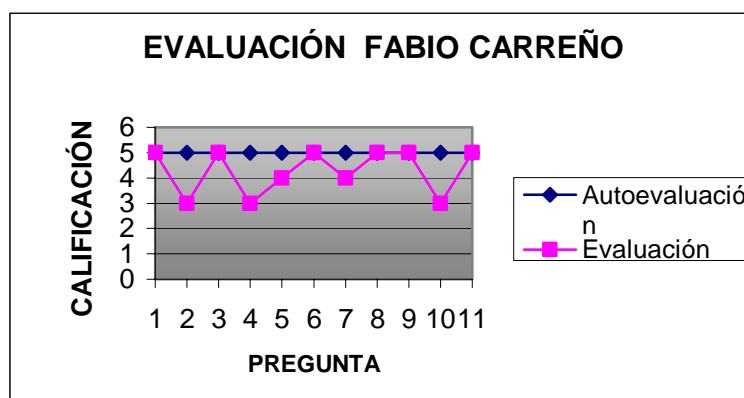
- Mantener el orden y la disciplina en las labores por desempeñar.
- Seguir plenamente y ordenadamente los rúters de trabajo.
- Aportar aprendizaje a mis compañeros cuando sea necesario para el mejoramiento del ambiente laboral.

Tabla 67. Evaluación Fabio Carreño.

Nombre: Fabio Carreño		Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Asesor de Ventas			
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	3	
Rapidez en el trabajo	5	5	
Capacidad de aprendizaje	5	3	
Asistencia y puntualidad	5	4	
Iniciativa	5	5	
Liderazgo	5	4	
Cumplimiento de objetivos	5	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	3	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	5,00	4,27	

Fuente 95. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 27. Evaluación Fabio Carreño.



Fuente 96. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Conclusión: Según lo indica la gráfica la calificación obtenida por el trabajador es más alta que la obtenida por el líder, pues tiene algunos aspectos que debe mejorar, como:

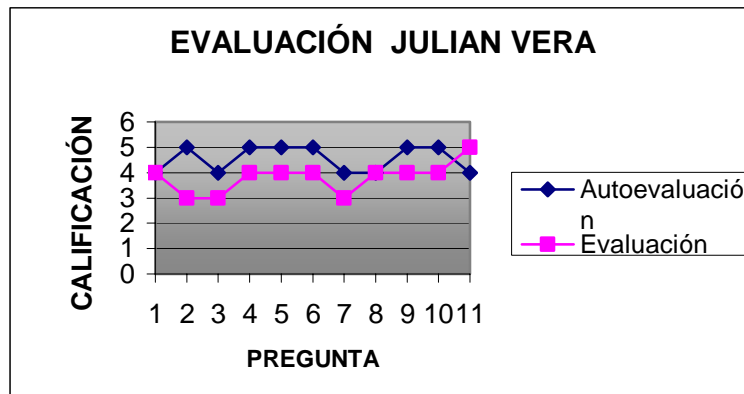
- Aunque se destaca como buen vendedor le falta un poco de sentido de pertenencia para con la empresa y este aspecto debe ser reflejado continuamente, por estar en contacto con el cliente constantemente.
- Debe buscar ser un poco mas positivo para la realización de las tareas que se le asignan, esto lo ayudará a que la realización de las mismas se lleva a cabo.
- El tipo de trabajo que realiza todo el tiempo es de vital importancia para la organización, debido a que es la persona encargada buscar nuevos clientes y ofrecer los productos, por tal razón debe procurar cambiar su presentación personal, pues es claro que él es la imagen de la empresa y como tal tiene que ser la adecuada.

Tabla 68. Evaluación Julián Vera.

Nombre: Julián Vera		Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Asesor de Ventas			
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	4	4	
Sentido de pertenencia	5	3	
Rapidez en el trabajo	4	3	
Capacidad de aprendizaje	5	4	
Asistencia y puntualidad	5	4	
Iniciativa	5	4	
Liderazgo	4	3	
Cumplimiento de objetivos	4	4	
Relaciones interpersonales	5	4	
Presentación personal	5	4	
Utilización de recursos	4	5	
Promedio	4,55	3,82	

Fuente 97. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 28. Evaluación Julián Vera.



Fuente 98. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Es notable que la calificación obtenida por parte del líder esta por debajo de la propia, debido a los siguientes aspectos que debe mejorar y/o cambiar:

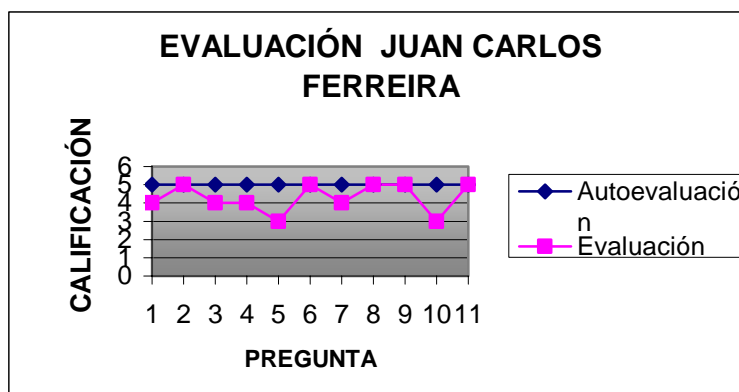
- Es una persona reacia al cambio.
- Debe tratar de ver las cosas desde todos los puntos de vista, pues no todas las cosas pueden ser negativas.
- Es una persona algo conflictiva.
- No escucha las sugerencias que le hacen, debe buscar ser más tolerante y menor explosivo debe pensar antes de hablar.

Tabla 69. Evaluación Juan Carlos Ferreira.

Nombre: Juan Carlos Ferreira		Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Asesor de Ventas			
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	4	
Sentido de pertenencia	5	5	
Rapidez en el trabajo	5	4	
Capacidad de aprendizaje	5	4	
Asistencia y puntualidad	5	3	
Iniciativa	5	5	
Liderazgo	5	4	
Cumplimiento de objetivos	5	5	
Relaciones interpersonales	5	5	
Presentación personal	5	3	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	5,00	4,27	

Fuente 99. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 29. Evaluación Juan Carlos Ferreira.



Fuente 100. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Se puede concluir que es un buen trabajador según lo indica el promedio, pero existen aspectos que debe mejorar, como son:

- Debe tratar de ser más organizado para que no se envuelva tanto con las cosas que realiza.
- Le falta más seriedad con su trabajo y con sus cosas.

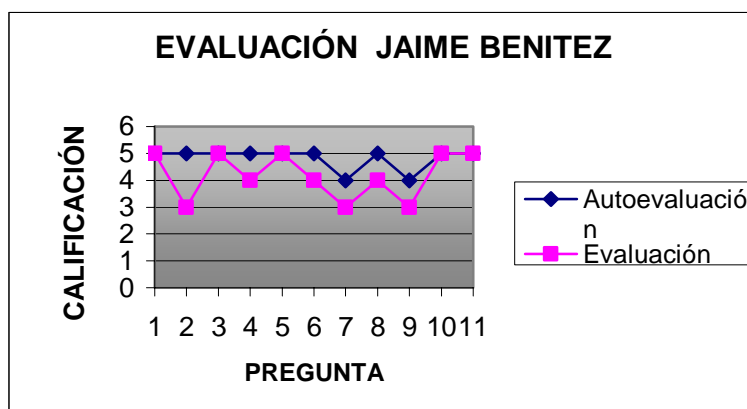
- Debe ser mas prudente con sus comentarios, pues esto lo puede llevar a tener roses con sus compañeros o los puede indisponer (**causar conflictos**).
- Debe tratar de poner mas de su parte para que todas las cosas que realice le salgan como el desea.
- Debe concentrarse más en su trabajo.

Tabla 70. Evaluación Jaime Benítez.

Nombre: Jaime Benítez		Líder: Giovanni Lizarazo	
Cargo: Asesor de Ventas			
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación	
Calidad en el trabajo	5	5	
Sentido de pertenencia	5	3	
Rapidez en el trabajo	5	5	
Capacidad de aprendizaje	5	4	
Asistencia y puntualidad	5	5	
Iniciativa	5	4	
Liderazgo	4	3	
Cumplimiento de objetivos	5	4	
Relaciones interpersonales	4	3	
Presentación personal	5	5	
Utilización de recursos	5	5	
Promedio	4,82	4,18	

Fuente 101. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 30. Evaluación Jaime Benítez.



Fuente 102. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Se puede observar que el promedio de las calificaciones obtenidas se encuentra dentro de un intervalo bueno (4.18), sin embargo no debe descuidar los siguientes aspectos:

1. Debe tratar de ser más calmado y tolerante con lo que dicen, pues todo es para mejorar.
2. Es una persona muy impulsiva y debe tratar de cambiar de mejorar no solo por su bienestar, sino además para que realice mejor su labor

Sin embargo el trabajador se propone cumplir los siguientes compromisos:

- ser cada día mejor, no solo para que se vea beneficiado en su trabajo sino también por que busca ser una persona integral
3. Buscará incrementar cada día más las ventas no solo por beneficio propio sino por el de la empresa.

Departamento de cobranza

Tabla 71. Personal departamento de cobranza.

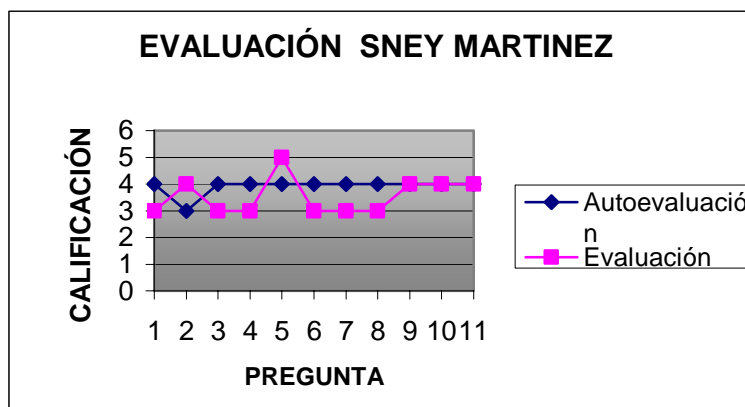
DEPARTAMENTO DE COBRANZA
Sney Martínez Fuente 103. ODIN LTDA

Tabla 72. Evaluación Sney Martínez.

Nombre: Sney Martines	Líder: Gerencia	
Cargo: Cobrador		
Pregunta	Autoevaluación	Evaluación
Calidad en el trabajo	4	3
Sentido de pertenencia	3	4
Rapidez en el trabajo	4	3
Capacidad de aprendizaje	4	3
Asistencia y puntualidad	4	5
Iniciativa	4	3
Liderazgo	4	3
Cumplimiento de objetivos	4	3
Relaciones interpersonales	4	4
Presentación personal	4	4
Utilización de recursos	4	4
Promedio	3,91	3,55

Fuente 104. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Gráfico 31. Evaluación Sney Martínez.



Fuente 105. Encuestas evaluación de desempeño (Autoras).

Según lo indica la grafica y el promedio obtenido se puede concluir que es persona que ha bajado su rendimiento laboral, su líder afirma que tiene muchos aspectos que debe cambiar y otros que debe mejorar, ente los cuales se encuentran:

- El tiene siempre las ganas de cumplir con las labores que le son asignadas y busca la forma de llevarlas a cabo tan rápido que no le importa atropellar a las personas, se equivoca con una parte fundamental que son los clientes.
- Ha demostrado ser una persona líder, el gran problema es que utiliza esa capacidad para hacer cosas negativas que indisponen a los compañeros de trabajo.
- Aunque es una persona que realiza sus actividades a cabalidad, es muy conformista y las realiza por le toca mas no pro que le guste.
- Su labor dentro de la organización (**Cobrador**) es muy importante debido a que se encuentra en frecuente contacto con los clientes y por ello debe cuidar la imagen de la empresa, su presentación personal, su presencia y el trato para con ellos.

Por otra parte se debe tener en cuenta que el trabajador desea mejorar para el bien de la organización y por ello le gustaría que la empresa brindara capacitaciones para realizar su labor con mayor rendimiento y eficacia.

ANEXO 6
FORMATO EVALUACION DE
SERVICIO AL CLIENTE

	FORMATO ENCUESTA SATISFACCION DEL CLIENTE	PAGINA 1
	PROCESO MERCADEO Y VENTAS	

Con el fin de hacer seguimiento a la satisfacción de nuestros clientes y al mejoramiento de nuestra gestión, permítanos conocer su opinión con respecto a los servicios que hemos prestado diligenciando la siguiente encuesta.

*Exclusivo ODIN LTDA

DATOS DEL CLIENTE				
Ciudad y Fecha:		Consecutivo:		
Nombre o Razón Social:				
Proyecto al cual pertenece:				
Documento de Identidad:	De:	C.C	NIT	
Dirección:	Teléfono:			
Correo Electrónico: @	Celular:			
Marque con una X los servicios que ha adquirido con nosotros				

Fecha de diligenciamiento de la encuesta: _____

Compra realizada en: ODIN_____ Punto Ferretero_____

Califique cada aspecto según la percepción que usted tiene de este.

AFIRMACION	C	COMENTARIOS U OBSERVACIONES
1. FACTORES DE SERVICIO		
a. Calidad general del servicio		
b. Tiempo de entrega		
c. Forma de entrega por parte del equipo logístico		
d. Calidad del Asesor Comercial		
e. Presentación personal del Asesor Comercial		

f. Portafolio de productos		
g. Forma de cobro		
h. Propuestas de mejoría en el cobro		
i. Servicio postventa		
j. Atención Telefónica		
k. Frecuencia y calidad del telemarketing		

C: Calificación

1: Malo

2: Regular

3. Aceptable

4. Bueno

5. Excelente

¿Actualmente el Asesor Comercial lo visita personal o telefónicamente?

Rta: _____

¿Porque escogió nuestra empresa como su proveedor?

Rta: _____

¿Volvería a comprar o le recomendaría a alguien conocido comprar insumos ferreteros en ODIN LTDA?

Sí: ___ No: ___ Porqué: _____

¿Que tipo de productos adicionales le gustaría que le ofreciera la empresa?

Rta: _____

Resultados obtenidos de la encuesta

A continuación se presenta la tabulación y los resultados obtenidos de la encuesta.

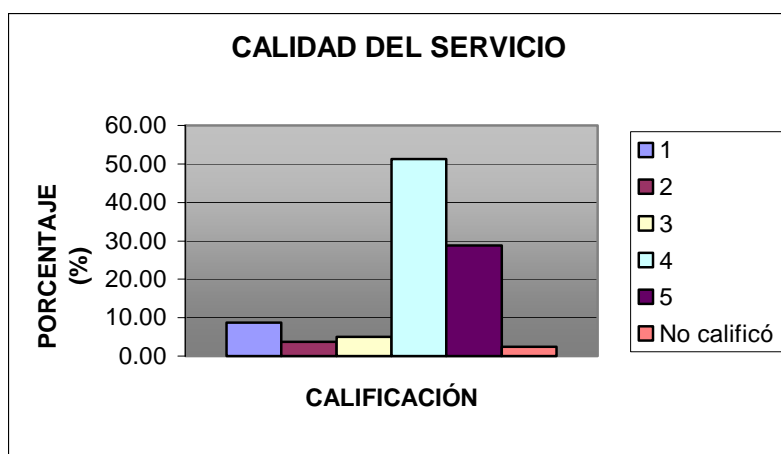
a. Calidad general del servicio: Se puede observar que el 80% de los clientes se encuentran satisfechos con la calidad general del servicio que ofrece la empresa, sin embargo se debe tener en cuenta que el otro 17.5% de los encuestados no están completamente satisfechos por algún tipo de circunstancia específica lo que indica que la empresa debe estar atenta a ciertos reclamos de los clientes.

Tabla 73. Resultados calidad general del servicio.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	7	8,75
2	3	3,75
3	4	5,00
4	41	51,25
5	23	28,75
No califico	2	2,50
TOTAL	80	100,00

Fuente 106. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 32. Resultados Calidad general del servicio.



Fuente 107. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

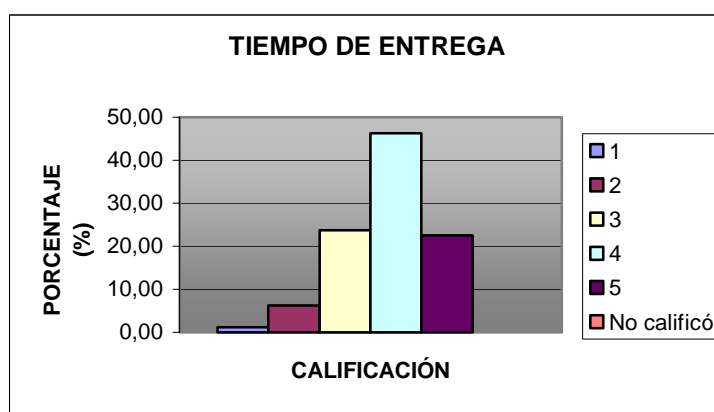
b. Tiempo de entrega: En cuanto al tiempo de entrega se puede concluir que un gran porcentaje (46,25%) de los encuestados están relativamente satisfechos mientras que solo el 22,5% de los clientes de esta zona se encuentran completamente satisfechos y el porcentaje restante (31,25%) corresponde a calificaciones de 1, 2 y 3, lo que deja ver que aunque la gran mayoría esta satisfecha aún hay personas que afirman que se presentan retardos en la entrega de la mercancía o que la misma es entregada incompleta.

Tabla 74. Resultado tiempo de entrega.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	1	1,25
2	5	6,25
3	19	23,75
4	37	46,25
5	18	22,50
No califico	0	0,00
TOTAL	80	100,00

Fuente 108. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 33. Resultados tiempo de entrega.



Fuente 109. Encuesta satisfacción del cliente.

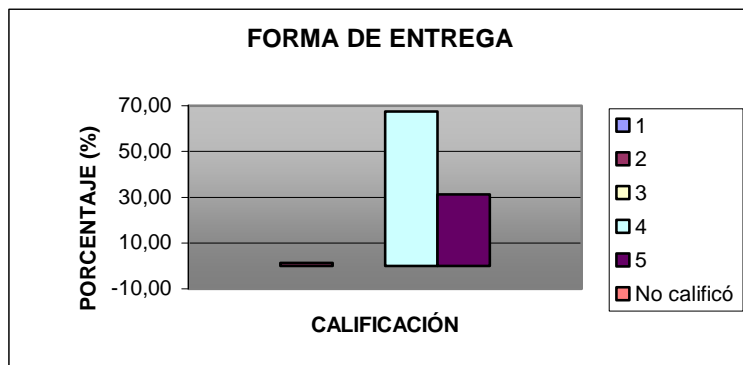
c. Forma de entrega por parte del equipo logístico: Se observa que el 98,75% de los clientes se encuentran satisfechos con la forma de entrega por parte del equipo logístico, Situación que es absolutamente favorable para la empresa.

Tabla 75. Resultados forma de entrega pos parte del equipo logístico.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	0	0,00
2	1	1,25
3	0	0,00
4	54	67,50
5	25	31,25
No califico	0	0,00
TOTAL	80	100,00

Fuente 110. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 34. Resultados forma de entrega pos parte del equipo logístico.



Fuente 111. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

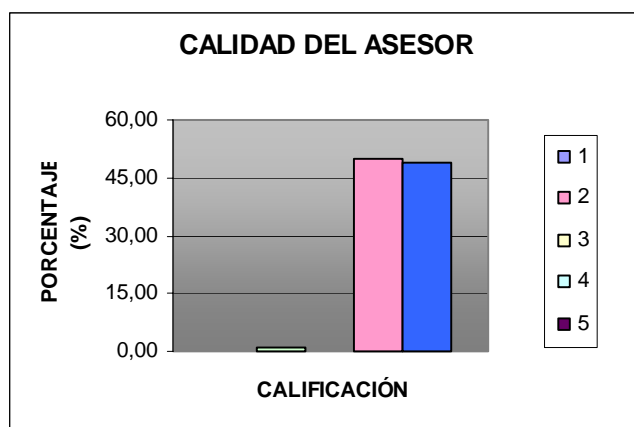
d. Calidad del Asesor Comercial: Es notorio que los clientes se encuentran altamente satisfechos con el servicio que les brinda el asesor comercial y solo un pequeño porcentaje (1.25%) no lo está (1 persona).

Tabla 76. Resultados calidad del asesor comercial.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	0	0,00
2	1	1,25
3	0	0,00
4	40	50,00
5	39	48,75
TOTAL	80	100,00

Fuente 112. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 35. Resultados calidad del asesor comercial.



Fuente 113. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

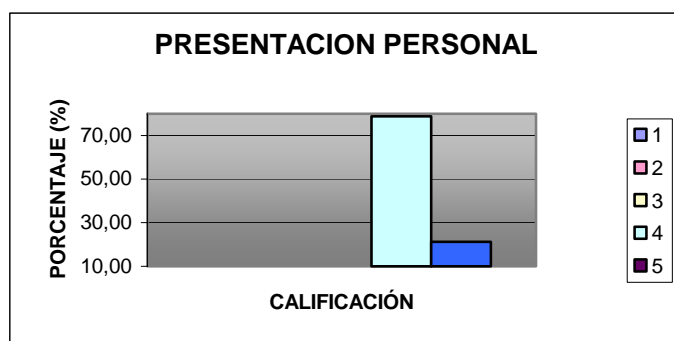
e. Presentación personal del Asesor Comercial: Se observa en la figura que el 100% de los clientes se encuentran completamente de acuerdo con la resentación personal del asesor comercial.

Tabla 77. Resultados presentación personal del asesor comercial.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	63	78,75
5	17	21,25
TOTAL	80	100,00

Fuente 114. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 36. Resultados presentación personal.



Fuente 115. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

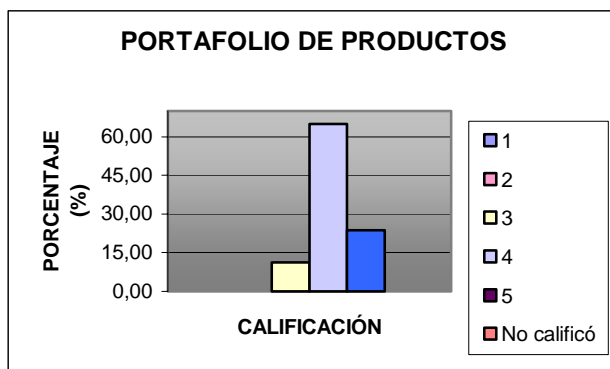
f. Portafolio de producto: Se observa que el 23,75% de los clientes opinan que el portafolio de productos es muy amplio mientras que el otro 76,25% afirma que aunque no tienen de todo, allí siempre consiguen los productos que buscan.

Tabla 78. Resultados portafolio de productos.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	0	0,00
2	0	0,00
3	9	11,25
4	52	65,00
5	19	23,75
TOTAL	80	100,00

Fuente 116. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 37. Resultados portafolio de productos.



Fuente 117. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

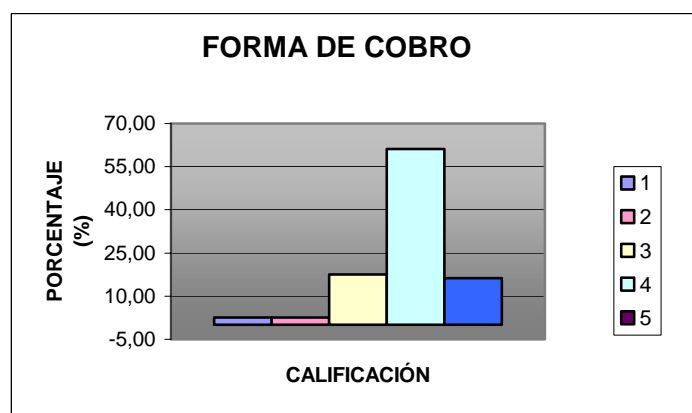
g. Forma de cobro: El gráfico nos muestra que un gran porcentaje de los clientes 77,5% se encuentra de acuerdo con la forma de cobro que realiza la empresa, sin embargo el 22,5% restante opina que la forma de cobro no es la adecuada por razones particulares que serán nombradas mas adelante.

Tabla 79. Resultados forma de cobro.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	2	2,50
2	2	2,50
3	14	17,50
4	49	61,25
5	13	16,25
TOTAL	80	100,00

Fuente 118. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 38. Resultados forma de cobro.



Fuente 119. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

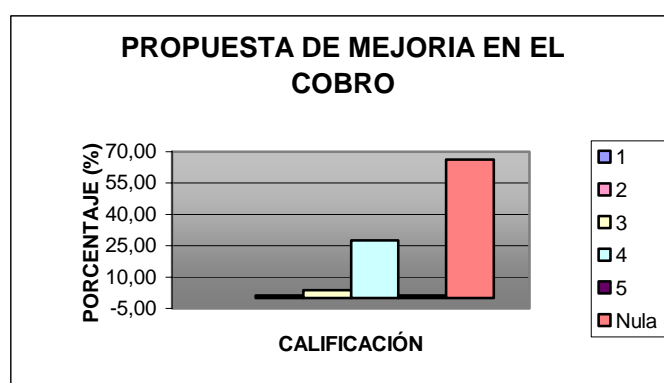
h. Propuestas de mejoría en el cobro: Se puede observar que la mayoría de los encuestados (66,25%) no dieron ningún tipo de calificación dado que a ciertos clientes les parece adecuada la formas de cobro y no desean dar alguna propuesta de mejoría y por otra parte aunque a ciertos clientes les parece adecuada la forma de cobro, les gustaría que la empresa fuera un poco mas flexible, es decir, diera un poco mas de tiempo para efectuar el pago correspondiente.

Tabla 80. Resultados propuestas de mejoría en el cobro.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	0	0,00
2	1	1,25
3	3	3,75
4	22	27,50
5	1	1,25
Nula	53	66,25
TOTAL	80	100,00

Fuente 120. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 39. Resultados propuestas de mejoría en el cobro.



Fuente 121. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

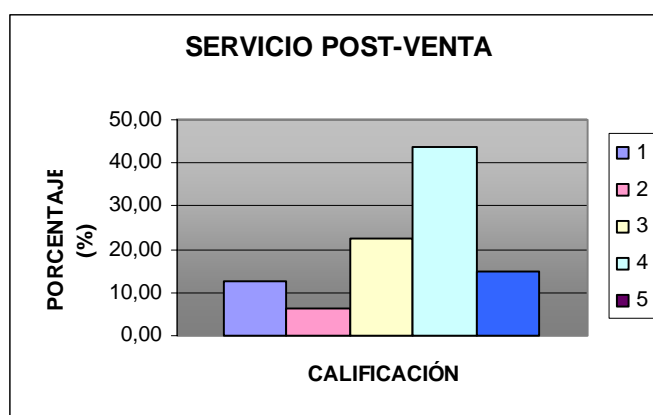
i. Servicio postventa: Se observa en la figura que el 58,75% de los clientes se encuentran plenamente satisfechos con el servicio postventa que les ofrece el vendedor que los atiende mientras que por otro lado se observa un porcentaje del (41,25%) que afirma que nunca se le ha prestado tal servicio.

Tabla 81. Resultados servicio postventa.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	10	12,50
2	5	6,25
3	18	22,50
4	35	43,75
5	12	15,00
TOTAL	80	100,00

Fuente 122. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 40. Resultados servicio postventa.



Fuente 123. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

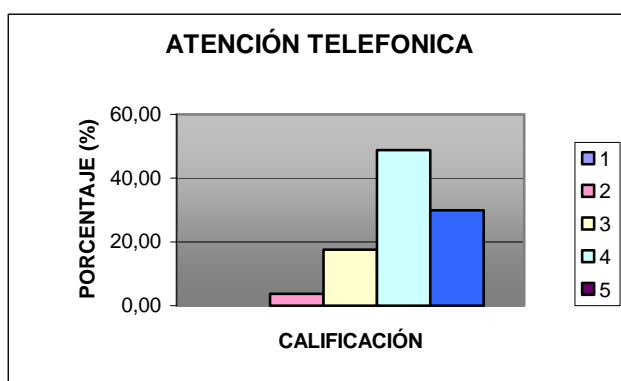
j. Atención Telefónica: Es notorio que la gran mayoría de los clientes conformados por un 78,75% afirman que la atención telefónica por parte de las personas que laboran en la empresa es buena o excelente, sin embargo el 21,25% restante corresponde a los clientes que se encuentran insatisfechos con tal servicio, por razones como lo son la espera en el teléfono, pasar la llamada de un departamento a otro sin dar ningún tipo de solución a cierto problema, entre otros. Pero se debe tener muy en cuenta tal servicio ya que el promedio nos muestra que dicho servicio se encuentra descuidado.

Tabla 82. Resultados atención telefónica.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	0	0,00
2	3	3,75
3	14	17,50
4	39	48,75
5	24	30,00
TOTAL	80	100,00

Fuente 124. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 41. Resultados atención telefónica.



Fuente 125. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

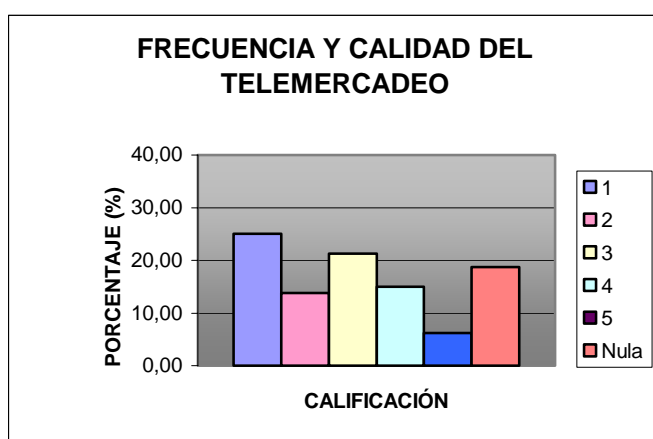
k. Frecuencia y calidad del telemarketing: El gráfico nos muestra que solo una pequeña porción (21,25%) de los encuestados están satisfechos con el servicio de telemarketing, el 60% que corresponde a la mayoría se encuentra completamente insatisfecho con el servicio, pues muchos de los clientes afirman querer contar como mínimo con tal servicio, por otra parte es importante destacar el 18,75% que corresponde a los clientes que no calificaron debido a que afirman que el servicio no es malo, es nulo. Por lo tanto se puede afirmar que la empresa debe prestar mayor atención a este servicio según lo indica el promedio.

Tabla 83. Resultados frecuencia y calidad del telemarketing.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
1	20	25,00
2	11	13,75
3	17	21,25
4	12	15,00
5	5	6,25
NULA	15	18,75
TOTAL	80	100,00

Fuente 126. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 42. Resultados frecuencia y calidad del telemarketing



Fuente 127. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

1. ¿Actualmente el Asesor Comercial lo visita personal o telefónicamente?

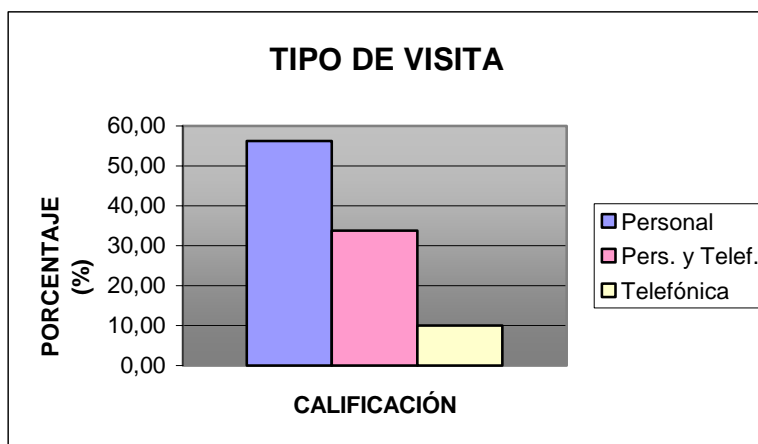
Según lo indica la gráfica es notorio que el asesor comercial atiende a sus clientes en un mayor porcentaje (56,25%) personalmente y otro porcentaje significativo (33,75%) que indica que su comunicación es tanto personal como telefónica.

Tabla 84. Resultados tipo de visita por parte del asesor comercial.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
PERSONAL	45	56,25
PERSONAL, TELEFONICO	27	33,75
TELEFONICA	8	10,00
TOTAL	80	100,00

Fuente 128. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 43. Resultados tipo de visita por parte del asesor comercial.



Fuente 129. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

2. ¿Porque escogió nuestra empresa como su proveedor?

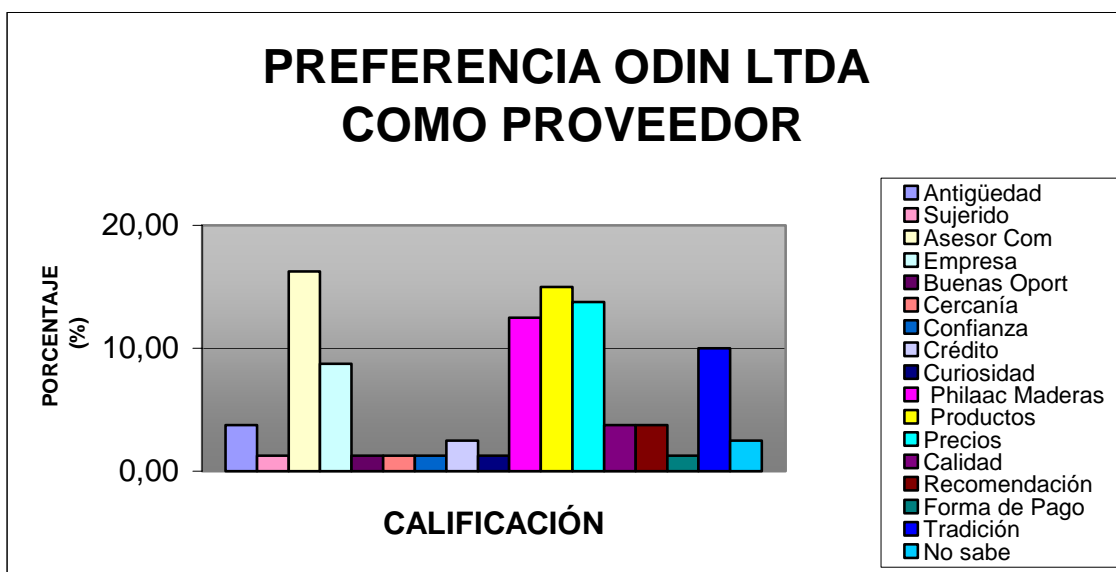
En cuanto a la escogencia de la empresa como proveedor por parte de los clientes se encontraron variedad de respuestas entre la que mayor porcentaje se encontró que fue debido a que el asesor comercial llegó donde el cliente y ofreció los productos, seguido por el portafolio de productos y los precios con los que cuenta la empresa (13,75%), los productos únicamente, porque la empresa ha sido recomendada por otra persona, por años de antigüedad, por buenas oportunidades de pago.

Tabla 85. Resultados escogencia de la empresa como proveedor.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
Antigüedad	3	3,75
Sugerido	1	1,25
Asesor Comercial	13	16,25
Buena Empresa	7	8,75
Buenas Oportunidades	1	1,25
Cercanía	1	1,25
Confianza	1	1,25
Crédito	2	2,50
Curiosidad	1	1,25
Por Philaac, Línea Maderas	10	12,50
Portafolio de Productos	12	15,00
Precios	11	13,75
Calidad	3	3,75
Recomendación	3	3,75
Forma de Pago	1	1,25
Tradición	8	10,00
No sabe	2	2,50
TOTAL	80	100,00

Fuente 130. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 44. Resultados escogencia de la empresa como proveedor.



Fuente 131. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

3. ¿Volvería a comprar o le recomendaría a alguien conocido comprar insumos ferreteros en ODIN LTDA?

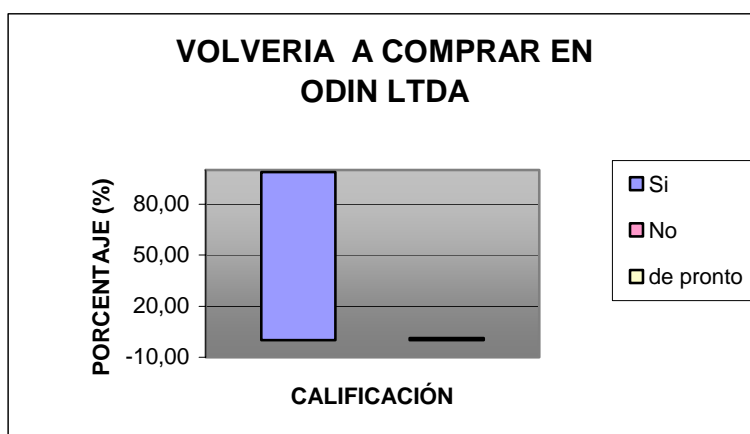
Es claro que la figura nos dice que el 98,75% de los clientes volverán a comprar los productos de la empresa y por supuesto recomendaría a la empresa a otra persona para que lo hiciera.

Tabla 86. Resultados volver a comprar en ODIN y lo recomendaría.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
Si	79	98,75
No	0	0,00
de pronto	1	1,25
TOTAL	80	100,00

Fuente 132. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 45. Resultados volver a comprar en ODIN y lo recomendaría.



Fuente 133. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

4. ¿Que tipo de productos adicionales le gustaría que le ofreciera la empresa?

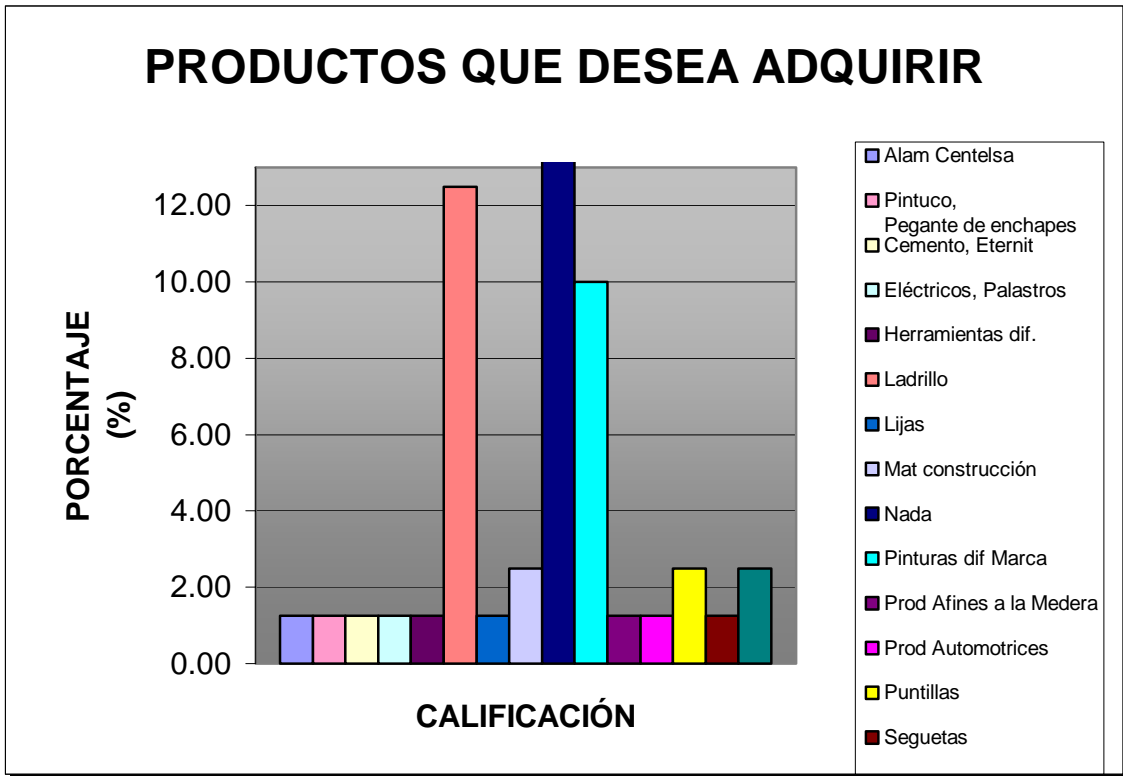
En cuanto a los productos adicionales que le gustaría que le ofreciera la empresa la mayoría de los clientes afirman que la empresa no necesita ofrecer productos adicionales pues el catalogo es completo, que es muy difícil satisfacer a todos los clientes, que lo importante es el precio y la calidad del producto mas que la cantidad, por otra parte opinan que les gustaría que la empresa ofreciera la línea de Pintuco, seguido por el cemento, tejas Eternit, Pegantes de enchapes, tornillos y alambres.

Tabla 87. Resultados productos adicionales que desea adquirir.

Calificación	Cantidad #	Porcentaje %
Alam Centelsa	1	1,25
Pintuco, Pegante de enchapes	1	1,25
Cemento, Eternit	1	1,25
Eléctricos, Palastros	1	1,25
Herramientas diferentes	1	1,25
Ladrillo	10	12,50
Lijas	1	1,25
Mat. para construcción	2	2,50
Nada	47	58,75
Pinturas diferentes Marca	8	10,00
Productos afines a la Madera	1	1,25
Productos automotrices	1	1,25
Puntillas	2	2,50
Seguetas	1	1,25
tornillo	2	2,50
TOTAL	80	100,00

Fuente 134. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).

Gráfico 46. Resultados productos adicionales que desea adquirir.



Fuente 135. Encuesta satisfacción del cliente (Autoras).