

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA CHP  
MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A.**

**WILMAR JULIÁN ANAYA DÍAZ  
JESÚS ANDRÉS MORA SILVA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIO INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 27  
BUCARAMANGA**

**2012**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA CHP  
MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A.**

**WILMAR JULIÁN ANAYA DÍAZ  
JESÚS ANDRÉS MORA SILVA**

**Trabajo de monografía para optar al título de Especialista En Alta Gerencia**

**DIRECTOR:  
Prof. JUAN MANUEL DURÁN MARÍN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIO INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
BUCARAMANGA  
2012**

## DEDICATORIA

A **DIOS**, por todas las bendiciones que de Él hemos recibido en nuestras vidas, en especial en el transcurso de este nuevo ciclo de nuestra vida profesional.

A nuestras familias, por la colaboración y el apoyo que nos han brindado en este proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por las bendiciones recibidas, y por permitirnos cumplir una meta más dentro del proceso de formación académica.

A nuestros familiares, por darnos la fortaleza para continuar luchando hacia el cumplimiento de los objetivos trazados, y por acompañarnos durante la consecución de cada uno de nuestros logros.

A nuestro director de proyecto, profesor Juan Manuel Durán Marín, por guiarnos en la realización de esta tesis, por brindarnos su conocimiento y experiencia en la aplicación de toda la teoría vista, y su aplicación en la empresa seleccionada.

A nuestros compañeros de la especialización, por la experiencia y conocimiento compartidos en el aula de clase, lo que consolida e incrementa el nivel de cada cátedra recibida.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1 GENERALIDADES.....</b>	<b>18</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	18
1.2 ALCANCE DEL PROYECTO.....	19
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos .....	20
<b>2 REFERENTE TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 DEFINICIÓN BALANCED SCORECARD.....	21
2.2 ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	24
2.3 EL PROCESO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	25
2.4 SECTOR CONSTRUCCIÓN SANTANDER .....	28
2.5 INDICADORES ECONÓMICOS CONSTRUCCIÓN SANTANDER .....	30
<b>3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>32</b>
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	32
3.2 UBICACIÓN .....	33
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	33
3.4 CLIENTES.....	34

<b>3.5 PORTAFOLIO</b> .....	<b>35</b>
<b>3.6 COMPETENCIA</b> .....	<b>36</b>
<b>3.7 ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO DE CHP S.A.</b> .....	<b>37</b>
3.7.1 Misión actual.....	38
3.7.2 Visión actual.....	38
3.7.3 Cadena de valor.....	38
3.7.4 Fases de vida de la empresa.....	40
3.7.5 Estrategias presentes en la empresa.....	41
<b>3.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>42</b>
3.8.1 Análisis externo.....	43
3.8.2 Análisis interno.....	45
<b>3.9 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD</b> .....	<b>46</b>
<b>4 DIAGNÓSTICO CHP DE PERSPECTIVAS BSC</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA</b> .....	<b>49</b>
<b>4.2 PERSPECTIVA CLIENTES</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b> .....	<b>60</b>
<b>4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b> .....	<b>63</b>
<b>5 . CUADRO DE MANDO INTEGRAL CHP S.A.</b> .....	<b>65</b>
<b>5.1 MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	<b>65</b>
<b>5.2 TABLERO DE INDICADORES</b> .....	<b>68</b>
<b>5.3 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA</b> .....	<b>73</b>
5.3.1 Cobertura de inventario.....	73
5.3.2 Presupuesto de recaudo .....	76
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>82</b>

**RECOMENDACIONES.....83**

**BIBLIOGRAFIA.....85**

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Área total aprobada para construcción.....	29
Tabla 2. Indicadores económicos sector construcción en Santander .....	31
Tabla 3. Análisis externo.....	43
Tabla 4 Análisis interno .....	45
Tabla 5. Factores claves de competitividad .....	47
Tabla 6. Clasificación crecimiento.....	52
Tabla 7. Tiempo entrega proveedores .....	63
Tabla 8. Cuadro de mando integral.....	69
Tabla 9. Días inventario 2011 .....	73
Tabla 10. Días inventario 2012 .....	74
Tabla 11. Variación inventario .....	74
Tabla 12. Clasificación rotación .....	75
Tabla 13 Clasificación punto de reorden.....	75
Tabla 14 Presupuesto recaudo abril .....	79
Tabla 15 Presupuesto mayo. ....	80

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1. Perspectivas CMI.....	27
Figura N° 2. Estructura organizativa .....	34
Figura N° 3. Cadena de valor CHP .....	39
Figura N° 4. Ciclo de vida de CHP S.A. ....	41
Figura N° 5. Informe de ventas enero 2011 vs 2012 .....	53
Figura N° 6 Informe de ventas febrero 2011 vs 2012.....	54
Figura N° 7. Informe de ventas marzo 2011 vs 2012 .....	55
Figura N° 8. Informe de ventas abril 2011 vs 2012 .....	56
Figura N° 9. Informe de ventas mayo 2011 vs 2012 .....	57
Figura N° 10. Informe de ventas general 2011 vs 2012 .....	58
Figura N° 11. Ventas cemento vs ventas totales.....	59
Figura N° 12. Mapa de procesos. ....	61
Figura N° 13 Mapa estratégico .....	67
Figura N° 14. Presupuesto recaudo abril 2012 .....	77
Figura N° 15. Presupuesto recaudo mayo .....	78

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Carta certificación de la empresa. ....	90
Anexo B Capacitación y entrega de C.D. ....	92
Anexo C Manual de calidad CHP. ....	94

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA CHP MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. \*

**AUTORES:** JESÚS ANDRÉS MORA SILVA, WILLMAR JULIÁN ANAYA DÍAZ. \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Cuadro de mando integral, diagnostico estratégico, análisis del entorno, indicadores de gestión, mapa estratégico, factores críticos de competitividad.

### DESCRIPCIÓN:

El objetivo general de la monografía es realizar el diseño de un cuadro de mando integral en la empresa CHP materiales para la construcción, con el fin de disponer de una herramienta que permita obtener un mayor control de los objetivos organizacionales que incidan en el aumento de la eficiencia operativa. El diseño del cuadro de mando integral inicia con un análisis del entorno identificando los factores críticos de competitividad inherentes al éxito de una empresa al sector de la construcción, posteriormente se realiza con base a estos un diagnostico en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral; al realizar dicho diagnóstico se percibe la necesidad de implementar una herramienta que permita conocer en cada momento el estado de cada área en relación con un objetivo propuesto, ya que no se controlaba la gestión en cada departamento.

Finalmente se realiza el cuadro de mando integral, donde se realizan el mapa estratégico e indicadores ligados a un objetivo primario el cual se puede observar en el mapa estratégico realizado dando cumplimiento al objetivo planteado; adicionalmente se implementaron dos ejemplos de la aplicación de dicha herramienta, ligados a la cobertura de inventario en días, y al presupuesto de recaudo, lo que sirve para comprobar la utilidad de la herramienta y alcanzar la excelencia operativa y los objetivos trazados en la organización.

---

\* Monografía de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Director: Juan Manuel Durán Marín

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF A BALANCED SCORECARD FOR CHP MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A.\*

**AUTHORS:** JESÚS ANDRÉS MORA SILVA, WILLMAR JULIÁN ANAYA DÍAZ.\*\*

**KEY WORDS:** Balanced scorecard, strategic diagnosis, analysis of the environment, management indicators, strategic map, critical factors of competitiveness.

### DESCRIPTION:

The general objective of the monograph is the design of a balanced scorecard in the company CHP S.A. that allows greater control of organization goals that affect the increase in operational efficiency.

The design of the balanced scorecard begins with the analysis of the environment identifying the critical factors of competitiveness critical to the success of any company in the sector of construction, then based on the critical factors it's made the diagnosis of each perspective of the balanced scorecard; when diagnosis was made it was evident the need to implement a tool took now at any time the status of each area in relation to a proposed target, because the areas didn't have any indicator to measure the results according to a strategy.

Finally the balanced scorecard is present with the strategic map and the indicators associated with the general objective that is illustrated in the strategic map that allows the fulfillment of the objectives. Additionally were put two examples of the application of this tool called balanced score card, linked to inventory days coverage, collection of money, all the examples were made with the purpose of demonstrated that this tool is excellent to measure all results and also us usefulness for achieve operational excellence.

---

\* Monografía de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Juan Manuel Durán Marín

## INTRODUCCIÓN

Antes de los años ochenta, la contabilidad de gestión se desarrollaba en un ambiente estable y de poca competitividad, con estructuras organizativas rígidas y centralizadas, productos de ciclo de vida largos y con un gran componente de mano de obra y gastos de fabricación. A raíz del cambio tecnológico, sociocultural y político ocurrido a finales de los años ochenta ha llevado a las empresas a situarse en entornos más globalizados, dinámicos y competitivos. Estos cambios han hecho que cambien tanto las empresas como sus sistemas de control, por ejemplo, los costos de fabricación en los cuales se estructuraban las estrategias de las empresas, han venido perdiendo importancia, y los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización, etc), han venido aumentando importancia en la obtención de logros; los ciclos de vida de los productos se han reducido y los factores críticos de éxito de han vinculado a aspectos como satisfacción del cliente, innovación (de procesos y productos), calidad, flexibilidad, plazos de entrega, productividad, entre otros.

En vista de esta necesidad de nuevas herramientas de control de la gestión aparece el cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard), el cual complementa los indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

A lo largo del presente proyecto se presenta el desarrollo de cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral al interior de CHP Materiales para la Construcción S.A., y el diseño total del cuadro de mando, que será una

herramienta para la dirección estratégica de la empresa, que estimule el trabajo en equipo, el control, el clima laboral y la mejora continua.

El diseño del cuadro de mando integral inicia con un análisis del entorno identificando los factores críticos de competitividad inherentes al éxito de una empresa al sector de la construcción, una vez se identifican estos factores se realiza con base a estos un diagnóstico en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral que son: perspectiva de cliente, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y desarrollo, para analizar el estado de desarrollo de cada factor dentro de las perspectivas analizadas, según esto se realiza el cuadro de mando integral donde se realizan indicadores ligados a un objetivo primario el cual se puede observar en el mapa estratégico realizado; posteriormente se realizan dos ejemplos de aplicación de la herramienta donde se desarrollan mejoras ligadas al sistema de inventarios, y un presupuesto de recaudo en el área de tesorería y cartera, lo que demuestra la utilidad de la herramienta de control dentro de la excelencia operacional de la empresa.

Se plantean como principales conclusiones el haber realizado el diagnóstico externo encontrando los factores críticos de competitividad, y evidenciar la necesidad de implementar una herramienta de control en cada perspectiva del cuadro de mando integral, lo que permitió realizar la aplicación de dos mejoras extraídas de la medición de indicadores del área de compras y cartera.

El continuar aplicando el presupuesto de recaudo y el sistema de inventario, fue una de las principales recomendaciones al igual que la adquisición de un sistema de información con modulo CRM, para dar un mejor servicio y atención personalizada.

# 1 GENERALIDADES

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La principal razón de realizar la implementación del cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en la empresa CHP Materiales para la Construcción S.A., fue la determinación de falta de gestión integral de los recursos y actividades, especialmente en las situaciones actuales del mercado. Esto debido a que la empresa no lleva una planeación adecuada de los recursos y actividades lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esta forma realizar ajustes, ya que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se gestiona. Además la orientación estratégica de la organización no está planteada claramente de modo que oriente las diferentes instancias al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. También la empresa evidencio que la toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta únicamente factores financieros y no incluyen los aspectos relacionados con el cliente, los procesos empresariales, capacitación entrenamiento del personal, etcétera.

Teniendo en cuenta lo anterior y en aras de mejorar la actual forma de gestión, que se realiza de forma empírica, se determinó por la implementación de herramientas de gestión que contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización, de forma eficiente y eficaz, logrando la sinergia de todas las instancias de la organización. Es así como se propone la implementación del CMI en CHP, como la principal herramienta de gestión de la organización; propuesta bien recibida por el gerente de la empresa luego de demostrarse su compatibilidad con otros sistemas de gestión, además de sus cualidades y beneficios.

## **1.2 ALCANCE DEL PROYECTO**

El trabajo se inició con análisis del entorno el cual incluye análisis externo de las variables significativas e identificación de las oportunidades y amenazas que se pueden presentar importantes; análisis interno de las debilidades y fortalezas realizado sobre cada área de la compañía.

Con base a dicho análisis del entorno e interno se identificaron los factores críticos de competitividad necesarios para el éxito de cualquier compañía perteneciente a la distribución de materiales para construcción, con dichos factores se realizó un diagnostico en cada perspectiva del cuadro de mando integral según los resultados de la operación con la actual dirección y herramientas estratégicas utilizadas.

Posteriormente se planteó el cuadro de mando integral el cual incluye el mapa estratégico y tablero de indicadores por área relativos, planteado como objetivo general de la monografía.

## **1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.3.1 Objetivo general**

Realizar el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa CHP Materiales para la Construcción S.A., con el fin de disponer de una herramienta

que permita obtener un mayor control de los objetivos organizacionales que incidan en el aumento de la eficiencia operativa.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa a través de un análisis exhaustivo de las diferentes perspectivas a nivel interno.
- Identificar los factores críticos de competitividad sobre los cuales gira en torno el éxito de cualquier empresa en la distribución de materiales para construcción.
- Programar y realizar jornadas de sensibilización y socialización a todo el personal con el fin de tomar conciencia del rol que deben desempeñar en el desarrollo del proceso
- Realizar un tablero de indicadores de control que midan el cumplimiento de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas del CMI
- Demostrar la importancia del cuadro de mando integral y la utilidad para la operación de la empresa.

## 2 REFERENTE TEÓRICO

### 2.1 DEFINICIÓN BALANCED SCORECARD

El CMI es un sistema de gestión integrado, balanceado y estratégico, para medir los procesos actuales y proveer la dirección futura de una organización, permitiendo convertir la misión en acción, a través de una unidad coherente de indicadores que se agrupan bajo cuatro perspectivas; financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento y aprendizaje, donde se puede visualizar la organización en su conjunto (Kaplan y Norton, 2000)<sup>2</sup>.

*PERSPECTIVA FINANCIERA.* Determina el rendimiento del capital invertido. El CMI utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del CMI para las empresas con ánimo de lucro, deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Su vinculación con los objetivos financieros permite reconocer que el objetivo del negocio es generar rendimientos financieros para los inversionistas como lo indican Kaplan y Norton<sup>3</sup>.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable.

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Traducido por Adelaida Santapau. Barcelona.: Gestion 2000, 1997. 321 p.

<sup>3</sup> Ibid., p.18.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización. La utilización del cuadro de mando integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad el CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida del negocio, en las diferentes fases del crecimiento y ciclo de vida.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: “Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface la demanda y porque el cliente acepta pagar por ello.” (Kaplan, 2000)<sup>4</sup> Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales en esta perspectiva son la satisfacción, captación, retención y rentabilidad en el cliente.

De la misma forma, selecciona los segmentos a los cuales se están dirigiendo la visión y la estrategia, permitiendo coherencia entre los objetivos diseñados para el mercado y los clientes.

Una vez determinados los segmentos objetivo, se debe determinar cuál es el número de clientes que se debe tener o al que se aspira, incluso pensar en qué segmentos se obtendrá mayor clientela.

La clave para el desarrollo de unos objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO; Esta perspectiva determina los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora

---

<sup>4</sup> Ibid., p.18.

continúa para la satisfacción del cliente. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de la actuación puesto que estos últimos se centran en el control y la mejora de los centros de responsabilidad existentes. Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. En esta perspectiva se debe identificar los procesos críticos y estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes.

**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva logran unir los objetivos anhelados de las otras perspectivas. Los objetivos de crecimiento y aprendizaje son los dinamizadores que se requieren para alcanzar los efectos deseables en el CMI. (Kaplan y Norton, 2.000)<sup>5</sup>. Se considera como la perspectiva clave por excelencia, ya que tiene en cuenta el talento humano con un elemento de importancia en la gestión; además trata la cultura organizacional, pues desde allí se procede a establecer cambios en la organización. También aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, son aspectos de alto grado de importancia a tener consideración en esta perspectiva.

En definitiva el CMI permite convertir los recursos estratégicos en capacidades, en auténticas expectativas de negocio. El CMI como sistema integrado de gestión, permite traducir la visión de la organización expresada a través de la estrategia en

---

<sup>5</sup> Ibid., p.18.

términos y objetivos específicos para difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Proporciona un proceso práctico y probado para mejorar la ejecución de la planificación estratégica y táctica que una compañía procesa. Controla el proceso de planos y proporciona realimentación para acciones correctivas puntuales.

El cuadro de mando integral puede describirse entonces, como un sistema integrado de medición y de gestión que ayuda a la toma de decisiones su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción<sup>6</sup>.

## **2.2 ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Kaplan y Norton, (2.000) señalan cómo las empresas actualmente innovadoras están empleando este enfoque de medición para desarrollar los procesos de gestión decisivos a través de cuatro perspectivas que permiten obtener información sobre el desempeño de la organización, lograr la integración entre los objetivos y el establecimiento de metas y transformar la estrategia en acción mediante una comunicación integrada. La visión se entiende como la meta a largo plazo y debe ser el motor que impulsa a la propia estrategia, concebida como el plan de acción a largo plazo. Debe presentarse equilibrio entre los indicadores de resultados que se encuentran representados en las perspectivas financieras y de clientes, y los inductores de actuación que se encuentran en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

---

<sup>6</sup> KAPLAN, Robert; NORTON, David. Having trouble with your strategy? Then map it. En: Harvard business review. September-october, 2000, p. 2-13.

El uso del CMI se basa en el diseño de un mapa estratégico definido por relaciones causa efecto entre cada objetivo de área ligado a un objetivo macro o general establecido por la alta gerencia de la compañía, este requiere un detenido análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser coherentes con la estrategia planteada. (Collis y Montgomery, 1.995)<sup>7</sup>.

### **2.3 EL PROCESO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El proceso del CMI empieza cuando el equipo de alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia de la organización en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación del flujo de caja. Pero especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de los clientes y de mercados en los que ha decidido competir. Es un ejercicio común dentro del proceso del cuadro de mando, el preguntar a los más altos ejecutivos qué es lo que entienden por un servicio de calidad; como es de esperarse cada uno tiene una definición diferente, por lo que el proceso de desarrollar indicadores operativos para el cuadro de mando integral consigue que los ejecutivos lleguen a un consenso sobre los productos y servicios que se deben ofrecer a segmentos de clientes seleccionados.

Una vez se ha establecido los objetivos de los clientes y los financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del

---

<sup>7</sup> COLLIS, David and MONTGOMERY, Cynthia. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. En: Harvard Business Review, 73. July-August, p.118-128.

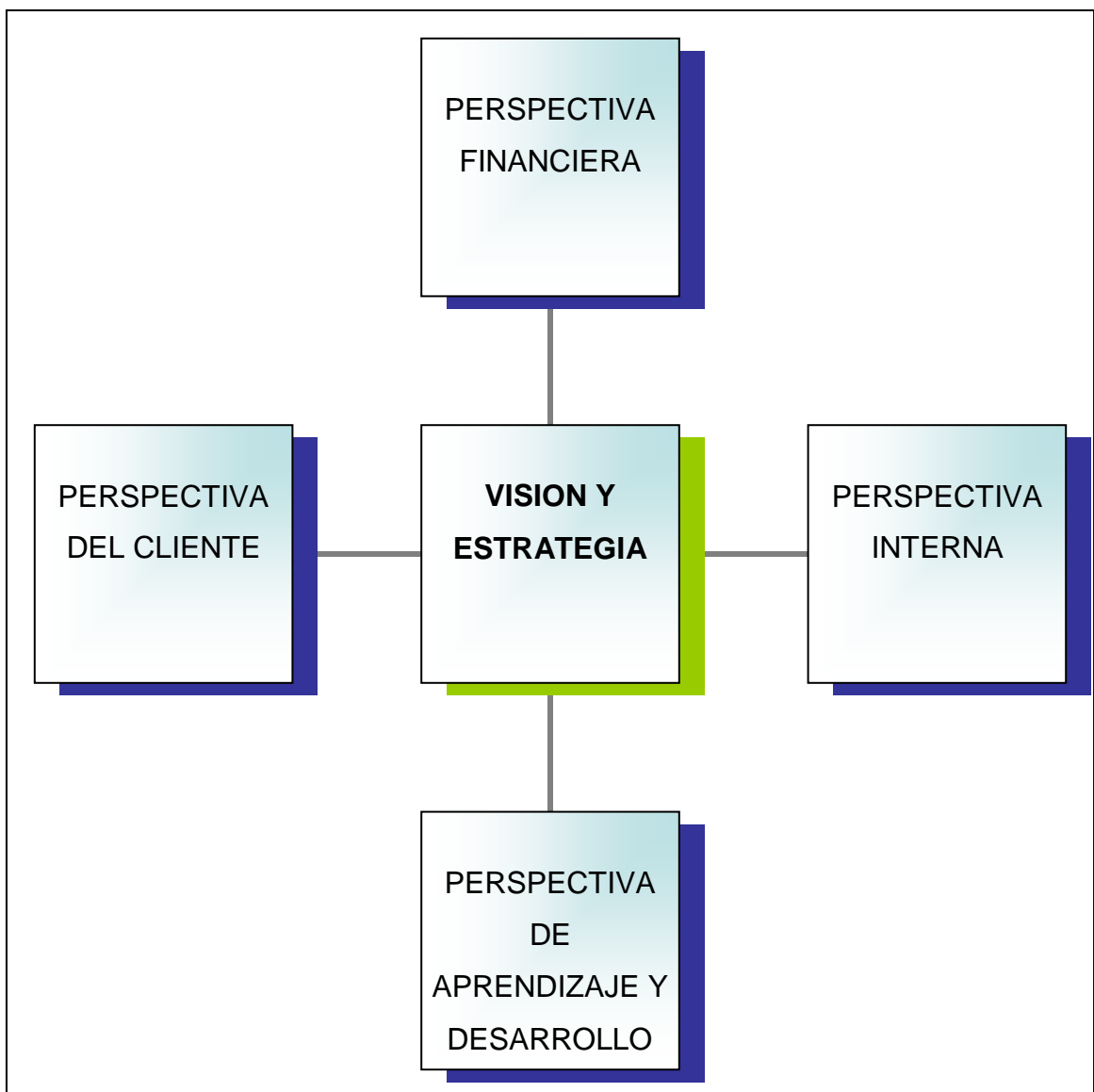
enfoque del CMI. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente, y por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito. En la perspectiva de formación y crecimiento, se identifican también los indicadores y los inductores para que desde cada puesto de trabajo se contribuya al éxito de la estrategia.

Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando corporativo en mediciones concretas al nivel operativo. Por ejemplo, un pos y preparación de un montaje de una máquina en concreto o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, se espera que los esfuerzos de mejora local puedan alinearse con los factores generales de éxito de la organización. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la organización o de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir dichos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos corporativos y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

El CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y de transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueda obtenerse ganancia fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. A diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costos, el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido por los ahorros en los costos.

Como se puede observar en la siguiente grafica es vital identificar cual es la visión y estrategia de la compañía, para poder ampliarla a las cuatro perspectivas que componen el CMI, esto con el fin de enlazar cada acción realizada por área con indicadores de gestión que conduzcan a la consecución de un objetivo general planteado por la dirección general.

**Figura N° 1. Perspectivas CMI.**



Fuente: autores del proyecto.

## 2.4 SECTOR CONSTRUCCIÓN SANTANDER

Según el informe de la junta directiva al congreso de la república de Colombia de marzo de 2012<sup>8</sup>, se concluyó el importante aporte que este tiene sobre el PIB nacional, y que durante el año 2011 el PIB por actividad construcción fue del 5,7%, teniendo una mayor importancia el crecimiento y avance en obras del segmento residencial cuyo componente mayor ha sido el relacionado con viviendas de interés social. A continuación se explican variables relacionadas como área aprobada en metros cuadrados, comportamiento del cemento, e indicadores económicos de construcción en Santander, los cuales explican el comportamiento del sector construcción lo cual es importante para poder entender el contexto que se tiene al analizar la empresa CHP materiales para construcción S.A.

**Área aprobada<sup>9</sup>:** Al cierre del primer trimestre del año 2012 las cifras de la construcción para el total nacional arrojaron un balance negativo. Con un valor que superó los 4.486 mil metros cuadrados (m<sup>2</sup>) licenciados, se registró un descenso de 20% respecto a lo obtenido un año atrás. Luego de haber reportado cifras positivas de crecimiento a lo largo de los últimos años se contrajo la dinámica de la actividad; además el destino de la construcción que ha presentado mayor área

---

<sup>8</sup> Informe junta directiva. Banco de la república de Colombia, 2012. Citado el 12 de abril de 2012. Disponible en internet: [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe\\_congreso/2012/ijd\\_mar\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/informe_congreso/2012/ijd_mar_2012.pdf)

<sup>9</sup> Boletín económico regional. Banco de la república de Colombia, 2012. Citado el 12 de abril de 2012. Disponible en internet: [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/Centro-Oriente/2012/ber\\_nororient\\_e\\_tri1\\_2012.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/Centro-Oriente/2012/ber_nororient_e_tri1_2012.pdf)

licenciada en el país (vivienda), presentó un descenso de 22.2% al obtener un total superior a los 3 millones m<sup>2</sup>. Cabe destacar que dentro del área destinada para vivienda el 76,9% se reportó en apartamentos u el restante 23.1% fue para casas. Asimismo, la vivienda de interés social (VIS) apenas constituyó el 23.4% del total de área aprobada para este sector mientras que la diferente de VIS obtuvo 76.6%.

Para el caso de la región Nororiental se reportó un descenso frente a lo obtenido un año atrás. No obstante, el buen desempeño en el área estimada para vivienda que registro un crecimiento del 5.5% el área total aprobada se redujo 19.2%. Este comportamiento quebró la tendencia creciente de los últimos cuatro periodos en la regional Nororiental, los cuales fueron notoriamente positivos e incluso el año anterior la variación del área total licenciada habría sido de 68.1% frente a lo obtenido en 2010.

**Tabla 1. Área total aprobada para construcción.**

	Marzo 2011		Marzo 2012		Variación Porcentual	Participación porcentual
	Vivienda	Total	Vivienda	Total		
<b>Total</b>						
<b>Nacional</b>	4255383	5606986	3310911	4486046	-20.0	100.0
<b>Total región</b>	450037	701898	474571	567120	-19.2	12.6
<b>Santander</b>	226119	433201	230748	278375	-35.7	48.6

Fuente: DANE

Con una variación negativa de 35,7% se desaceleró la actividad constructora en Santander, este descenso fue considerablemente alto puesto que en 2011 el departamento había registrado un crecimiento de 117.7% respecto a los resultados de 2010. De acuerdo con las cifras de metros cuadrados licenciados los destinos que más descendieron fueron comercio y oficina los cuales arrojaron una variación de 57.3% y 47.3% respectivamente. Por su parte, aunque vivienda creció, la variación fue de apenas 2% respecto al trimestre del año anterior;

además, obtuvo la participación más alta en departamento con 82.9%, mientras que la menor fue administración pública con tan solo 0.4%.

**Despachos de cemento**<sup>10</sup>. Los despachos de cemento empacado según cifras del DANE para el total nacional indicaron un incremento de 7.3% respecto a lo reportado el año anterior, por lo que totalizó 1850 mil solicitudes. Dicho valor frente a lo obtenido en 2010 significó un crecimiento de 15.7% es decir, 251236 despachos más. El balance del nororiente develó un comportamiento creciente para todos los departamentos, gracias al auge de la construcción en los últimos años. El crecimiento regional estuvo por encima de 9% y asimismo la participación se situó en 13% dentro del contexto nacional.

Para el departamento de Santander el comportamiento porcentual mejoró en los últimos dos meses (febrero-marzo) a raíz que mantuvo la tendencia creciente, por lo que alcanzó tasas respectivas de 8% y 12%. Es preciso mencionar que factores como el auge de las obras civiles al igual que la construcción destinada a vivienda nueva y al comercio, generaron un positivo resultado de la demanda de cemento, como quiera que los insumos y materiales necesarios para la construcción, se encontraron representados significativamente en este producto, lo que ha provocado un balance positivo en este subsector de la economía.

## **2.5 INDICADORES ECONÓMICOS CONSTRUCCIÓN SANTANDER**

Según el informe de indicadores de la cámara de comercio de Bucaramanga al mes de mayo de 2012, se presentan las siguientes cifras en lo respectivo a la construcción.

---

<sup>10</sup> Ibid., p. 25.

**Tabla 2. Indicadores económicos sector construcción en Santander**

	Fecha	2011	2012	Variación %
<b>Despachos de cemento gris (toneladas)</b>	<b>Enero a Abril</b>	<b>200.542</b>	<b>235.290</b>	<b>17.3%</b>
Ranking entre 26 departamentos del país		Cuarto	Quinto	
<b>Total área licenciada AMB (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Enero a Mayo</b>	<b>445.780</b>	<b>210.401</b>	<b>-52.8%</b>
Vivienda		234.539	171.930	-26.7%
Comercio		135.258	13.612	-89.9%
Otros		75.983	24.859	-67.3%
<b>Movimiento inmobiliario (número de operaciones registradas)</b>	<b>Enero a Mayo</b>			
Ventas		9602	11629	21.1%
Hipotecas		3166	3147	-0.6%
<b>Censo de edificaciones en el AMB (m<sup>2</sup>)</b>	<b>I trimestre</b>	<b>1.633.848</b>	<b>2.170.432</b>	<b>32.8%</b>
Obras culminadas		181.328	199.953	10.3%
Obras en proceso		1.340.916	1.794.547	33.8%
Obras paralizadas		111.604	175.932	57.6%

Fuente: cámara de comercio de Bucaramanga.

Dentro de los indicadores económicos a resaltar se encuentra el crecimiento de cemento gris de un 17.3% 2012 en comparación con el 2011, este indicador es un punto de referencia importante a tener en cuenta para la empresa CHP S.A., ya que como se va a analizar más adelante el cemento es una de las líneas más importantes dentro del total de ingreso de la empresa, por ende se debe realizar estrategias de venta en especial sobre esta línea para obtener un crecimiento constante en el tiempo.

### **3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA**

CHP Materiales para la Construcción S.A. (CHP); fue creada el 04 de junio de 1994, gracias a la unión de cuatro hermanos, de los cuales el mayor, es el gerente general de la organización, el cual obtuvo su conocimiento en la empresa de su padre llamada SILVA GOMEZ Ltda., desempeñando el cargo de administrador por más de 13 años. Esta empresa se dedicaba a la venta al por menor, de materiales para construcción en la ciudad de Ocaña Norte de Santander hace más de 30 años. Al cerrar SILVA GOMEZ, CHP S.A heredo sus mejores proveedores para crear e impulsar la firma familiar la cual tiene su sede central en Bucaramanga.

En sus inicios CHP s.a., fue atendido por su gerente general y dos colaboradores en un local de 50 m<sup>2</sup>, la empresa se encontraba en el último eslabón de la cadena de distribución catalogada como minorista, pero gracias a la visión de negocio del gerente, dio un paso atrás en la cadena de distribución, convirtiéndose en distribuidor regional de las principales marcas nacionales de materiales para construcción; esta estrategia se llevo a cabo debido a que tenía la distribución directa de dos de las principales marcas de la construcción nacional (Pinturas PINTUCO, Cemento gris HOLCIM-BOYACA), las ferreterías aledañas solicitaban que realizará sub-distribución, por lo cual el gerente de la organización decidió convertir la empresa en distribuidora regional de materiales para construcción direccionada desde una visión empírica y emprendedora.

Actualmente CHP S.A con más de una década de existencia ofrece a sus clientes alta calidad en los productos distribuidos, y en todo el equipo humano para ofrecer un servicio eficiente, con un compromiso que ha permitido reconocimiento en el

mercado, ya que al tener una bodega de almacenamiento en Ocaña, y contar con un nuevo punto de venta a público llamado CHP express la 61 la hace una de las empresas líderes en el sector de distribución de materiales para construcción.

### **3.2 UBICACIÓN**

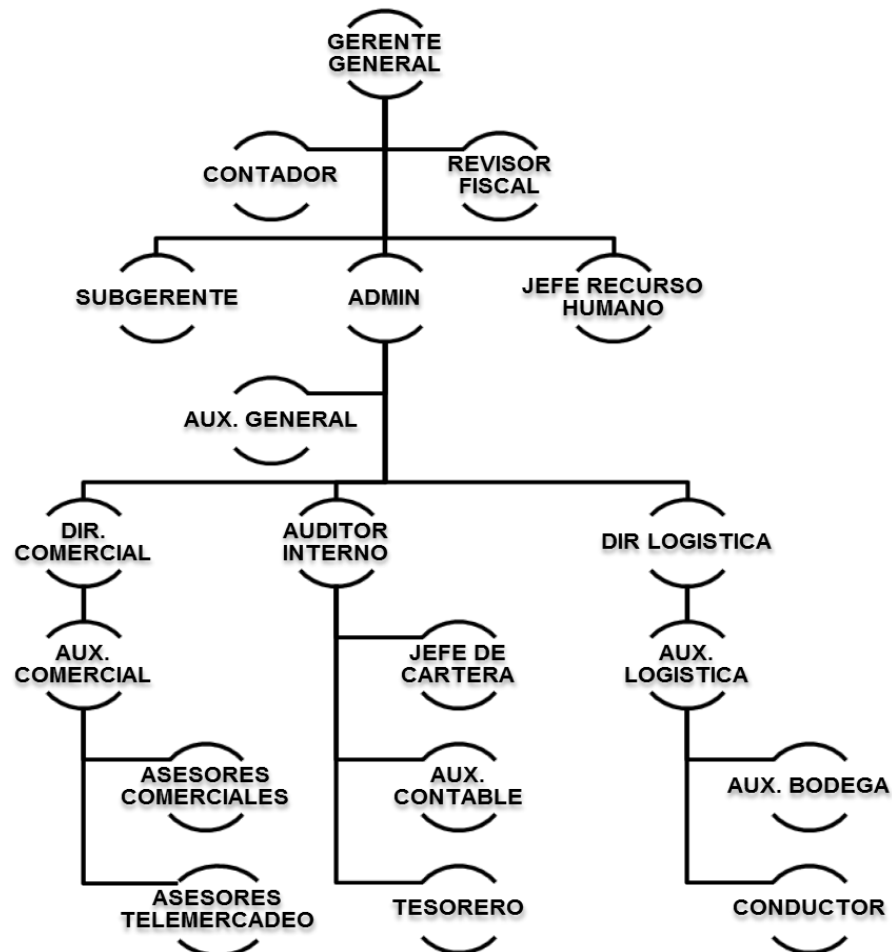
En sus inicios el establecimiento estaba ubicado en la calle 61 No. 17C-01, teniendo una área insuficiente de almacenamiento; en la actualidad la empresa cuenta con más de 45 empleados, y su sede principal está ubicada en la Carrera 5 No. 58-12 entrada a CENFER vía Girón-Bucaramanga, en un área de 4000 m<sup>2</sup>; en Ocaña Norte de Santander tiene una bodega de 800 m<sup>2</sup> con 3 empleados; este cambio de lugar de la sede principal en Bucaramanga se realizó con el ánimo de brindar un mejor servicio a sus clientes ya que la empresa debía estar en un lugar más amplio por su constante crecimiento.

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa de la empresa CHP se encuentra planteada de acuerdo a la distribución de cargos funcionales al interior de la misma, aunque para la construcción de la misma no se siguió un modelo estructurado, se puede observar por la naturaleza de la empresa que en el ápice estratégico se encuentra la gerencia seguida de la línea intermedia con la subgerencia y administración; en el núcleo operativo se encuentra la comercialización, y como staff de apoyo y tecnología la logística y distribución y auditoría interna respectivamente.

En la figura 1, se observa los cargos de la empresa CHP materiales para construcción y las relaciones jerárquicas establecidas.

**Figura N° 2. Estructura organizativa**



Fuente: Jefe de recurso humano Carolina Silva.

### 3.4 CLIENTES

En la actualidad CHP S.A., tiene consolidados más de 400 clientes en Bucaramanga y su área metropolitana, donde el 98% de ellos son ferreterías o

depósitos de materiales; CHP cuenta con una fuerza de ventas compuesta por 6 asesores externos, de los cuales uno de ellos es asesor viajero teniendo presencia en Sur de Santander, Sur del Cesar, Cúcuta, Sabana de Torres y Barrancabermeja.

En Ocaña Norte de Santander CHP S.A. tiene presencia con una bodega de materiales para construcción, con 3 empleados, en la cual distribuye productos CELTA, CORONA, y cemento HOLCIMBOYACA.

### **3.5 PORTAFOLIO**

CHP S.A. es distribuidor directo de las siguientes empresas fabricantes de materiales para construcción:

- Pinturas y aerosoles **PINTUCO**
- Tubería y Accesorios en PVC **CELTA**
- Tejas de fibrocemento **ETERNIT**
- Sanitario, cerámica, materiales corona, grival **CORONA**
- Cemento gris **HOLCIM BOYACA.**
- Acero **DIACO**
- Acero **SIDENAL**
- Yeso **INYESA**
- Lavaplatos **SOCODA**
- Cal **PROMICAL**
- Pegoperfecto **PEGOMAX.**
- Pegalisto **ALFA**
- Industrias **MASTDER**
- Abrasivos **ABRACOL**
- Lijas **CARBORUNDUM**
- Brocha mona **DIS. PINTUCO**

- Brochas y rodillos **VANGOGH**
- Productos químicos **SIKA**
- Grifería **GRICOL**.
- Herramienta agrícola **HERRAGRO**.
- Tejas plásticas **ETERNIT Y CELTA**

Las fábricas de los productos que comercializan cuentan con certificaciones de calidad otorgadas por ICONTEC.

### **3.6 COMPETENCIA.**

La competencia dentro del sector de la comercialización de materiales para construcción, es demasiado agresiva en cuanto a precio se refiere, ya que al distribuir las mismas marcas, algunos distribuidores solo ofrecen diferencial en precios, además que la demanda que son ferreterías, maestros, y público en general es sensible al precio; se segmentó la competencia en cuatro grandes grupos que a continuación se describen:

- Mayoristas nacionales: son distribuidores con presencia en todo el país, tienen un mayor poder de negociación con proveedores, por comprar la mayor volumen que el resto de grupos, el mercado objetivo de este grupo son las obras y a su vez realizan distribución a ferreterías en el territorio nacional; en este grupo se encuentran: Colombiana de comercio (CORBETA), Cacharrería mundial, y texcomercial.
- Mayoristas regionales: distribuidores con presencia solo en la región en la cual están radicados, es decir Bucaramanga, su área metropolitana y algunas zonas aledañas, la especialidad de este grupo es la sub-distribución ya que se enfocan

en gran medida, en las ferreterías ; en este grupo se encuentra Construcciones, y La Constructora.

- **Detallistas:** Se clasifican como detallistas las empresas cuya operación principal es a mostrador, la especialidad de estos detallistas son obras, y maestros, aunque hacen presencia poco significativa en la sub-distribución a ferreterías; dentro de este grupo se encuentran: Aldia, Materiales y Metales, Rodar, Distribuciones Colombia y Ardisa.
- **Autoservicios:** se encuentran en este grupo, las grandes cadenas de autoservicio enfocados en comercializar materiales para construcción, la especialidad de estas empresas son el público en general a mostrador y maestros de construcción, es válido resaltar que estas empresas tienen algo en particular dentro del gremio y es que son las que lideran los precios de los artículos, por ejemplo el caso de Home Center realiza brigadas de precio, las cuales cotizan en las ferreterías principales de Bucaramanga, para realizar un sondeo de precios y según este varían los precios dentro de su establecimiento, para siempre estar competitivos; las empresas que se encuentran en esta clasificación son: Home Center SODIMAC-CORONA, El Constructor, Centros de Inspiración CORONA.

### **3.7 ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO DE CHP S.A.**

Dentro del análisis y diseño estratégico de la empresa, se plantean elementos relativos con la definición del rumbo de la organización, y se plantean análisis del entorno y diagnósticos para conocer las variables predominantes en el sector junto con las tendencias que se impondrán en un futuro.

### **3.7.1 Misión actual.**

A continuación se identifica la misión con la que cuenta la empresa al momento de realizar la monografía, la cual hace parte de la estrategia de la misma:

Somos una empresa comercializadora y distribuidora de materiales para la construcción, atendiendo principalmente el canal de sub-distribución, expandiendo sus servicios a las diferentes poblaciones santandereanas, ofreciendo productos de calidad certificada; con personal idóneo, comprometida con el entorno social y la generación de empleo.

### **3.7.2 Visión actual.**

A continuación se identifica la visión con la que cuenta la empresa al momento de realizar la monografía, la cual expresa las intenciones globales a futuro que plantea la alta dirección:

En el año 2014, CHP materiales para construcción, es reconocida en Santander por la excelente comercialización de materiales para la construcción, a través de sub-distribuidores, obras y puntos de venta, ofreciendo el mejor servicio; con una estructura organizacional adecuada; ofreciendo productos nacionales e importados de calidad certificada, generando oportunidades de empleo y desarrollo al personal, y bienestar a la comunidad influenciada.

### **3.7.3 Cadena de valor.**

La cadena de valor de CHP Materiales para la Construcción S.A. (ver figura 3) tiene su razón de ser en el ámbito comercial, por ello la cadena empieza con el

proceso de preventa como un primer momento de la verdad con el cliente, a partir de este proceso se inicia la generación de valor para la empresa al realizar una óptima compra de mercancía por volumen. Siguen en la cadena de valor, procesos internos (*logística de almacenamiento, fuerza de ventas y productos, logística de distribución*) que con resultados óptimos son los que permiten tener competitividad en la función comercial, es por ello que las estrategias operativas se orientan a dichos procesos. Finalmente se encuentra el proceso de postventa el cual garantiza el buen desarrollo de sus actividades, incentivando a los clientes a la recompra y mantenimiento de los mismos.

Todo esto siempre apoyado de procesos transversales de marketing, finanzas, análisis de compras y proveedores y recurso humano; que en conjunto llevaran la organización al cumplimiento de la generación de valor.

**Figura N° 3. Cadena de valor CHP**



Fuente: autores del proyecto.

### **3.7.4 Fases de vida de la empresa.**

Las fases de vida de una organización (ver figura 4), hacen alusión al momento en el cual la empresa se encuentra, según el tiempo y la variación en ventas que obtiene en periodos determinados; el identificar en qué fase se encuentra explica en cierta medida el entorno en el cual se desenvuelve, el perfil de la organización, los objetivos que puede plantear y según esto, se puede plantear la estrategia que puede utilizar al situarse en una fase o ciclo de vida de una organización.

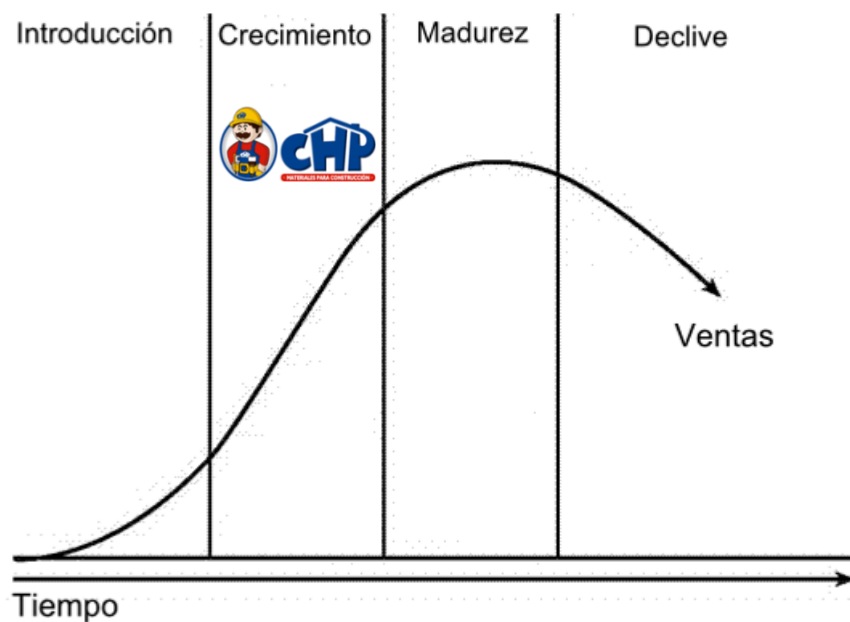
CHPS.A, se encuentra en la fase de crecimiento, ya que después de haber posicionado su marca en el mercado ferretero, por más de 18 años, la empresa en el año 2011 tuvo un incremento en ventas del 26%<sup>11</sup>, y a mayo del presente año 2012, acumula un crecimiento aproximado del 15.4 %, a pesar que no ha ingresado a nuevos mercados como el de las obras de construcción, ha podido aumentar sus ventas en el mercado de ferreterías el cual es su especialidad, por ende la estrategia es de penetración de mercado.

Como estrategia puntual, en una empresa que se encuentra en este ciclo de vida, se encuentra el crecimiento rentable, o el aumentar la participación del mercado, mediante la penetración de mercado o ingresar a nuevo mercado, con el fin de aumentar los ingresos por ventas en la compañía; al querer aumentar la cuota del mercado, se requiere una campaña agresiva en ventas, lo que puede aumentar publicidad, gastos por nomina a nuevos vendedores, lo que requiere de una capacidad en el área contable para adaptarse y poder cubrir el proceso de crecimiento de la compañía.

---

<sup>11</sup> Información suministrada por el administrador general Juan Sebastián Urrea en mayo del 2012.

**Figura N° 4. Ciclo de vida de CHP S.A.**



Fuente: Autores del proyecto.

### **3.7.5 Estrategias presentes en la empresa.**

Actualmente en la empresa se identifican algunas estrategias que ha venido utilizando CHP S.A. desde su inicio y han sido implantadas por gerencia, estas son las que han permitido el crecimiento sostenible de la compañía y que diferenciaban a CHP de la competencia, ya que en la actualidad según información del director comercial, algunas empresas competidoras han desarrollado las mismas estrategias:

- Fidelizar a través de crédito a negocios en potencia: como estrategia de fidelización la empresa acostumbra a incentivar al negocio que recién inicia brindándole un cupo y un crédito amplio, para que pueda crecer junto a la empresa.

- Tiempo de entrega del pedido: dentro del sector el tiempo de entrega de un pedido entre 1 y 2 días, CHP garantiza que el pedido que se coloque en la mañana es entregado en la tarde, para ello cuenta con una logística de distribución y localización de planta favorable para realizar dicha entrega.
- Relación personalizada de clientes con gerencia: el trato a los clientes potenciales es especial, ya que gerencia los incentiva con visitas esporádicas para controlar su crecimiento.

Una vez identificadas estas estrategias sobre las cuales gira la operación de la empresa, se determina que no son suficientes para obtener una diferenciación en el mercado; además para lograr obtener un resultado diferencial en cada una de éstas, se debe desarrollar una herramienta interna que permita optimizar y mejorar los resultados obtenidos en cada proceso de la compañía. Dicha herramienta es el cuadro de mando integral.

### **3.8 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Dentro del análisis estratégico de la empresa, se realiza un análisis del entorno, el cual se dividió en análisis externo e interno. Dentro del análisis externo se contempló aquellas variables que fueran ajenas a la operación interna de la empresa, como la competencia, las tendencias del mercado, y en general las amenazas, u oportunidades que se pudiesen detectar en el entorno; el análisis interno se realizó para poder identificar cuáles son las principales fortalezas o debilidades con las que cuenta la empresa; según estos análisis podemos identificar los factores críticos de competitividad sobre los cuales se debe fortalecer y mejorar continuamente la organización para mantener un crecimiento en el tiempo.

### 3.8.1 Análisis externo

A continuación se relacionan las noticias más detectadas en el mercado, analizando la competencia, las relaciones comerciales actuales de los proveedores, variables económicas del mercado, y del sector de la construcción, cada una de estas noticias se describe como oportunidad o amenaza, y se determina si la probabilidad es alta o baja; con esto se pretende identificar cuáles son las tendencias con probabilidad más alta, y las capacidades que debe fortalecer o generar CHP S.A., para poder crecer de manera sostenible en el tiempo.

**Tabla 3. Análisis externo**

DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD/AMENAZA	PROBABILIDAD	
		Alta	Baja
<p><b>La tendencia de algunos proveedores como PINTUCO es llegar directo a las ferreterías eliminando algunos mayoristas regionales.</b></p> <p>Fuente: Análisis de mercado, comunicado de PINTUCO.</p>	<p>Amenaza: Es una amenaza debido a que proveedores como PINTUCO llegan directo a los clientes más grandes de la empresa.</p>	X	
<p><b>Debido a la sobreoferta existente en el mercado, se está generando una guerra de precios como causa de las múltiples opciones que tiene por elegir el cliente.</b></p> <p>Fuente:  <a href="http://www.camacolsantander.org.co/v1/nuestrosafiliados.php?seccion=2">http://www.camacolsantander.org.co/v1/nuestrosafiliados.php?seccion=2</a></p>	<p>Amenaza: Si la fuerza de ventas no está monitoreando continuamente el estado de precios en el mercado se pueden perder muchos negocios debido al dumping que se genera.</p>	X	

DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD/AMENAZA	PROBABILIDAD	
		Alta	Baja
<p><b>Ingreso de mayoristas nacionales: en algunas zonas de Bucaramanga y sobre todo en los clientes grandes, los mayoristas nacionales implementan estrategias de promociones para quedarse con los mejores negocios.</b></p> <p>Fuente:  <a href="http://www.corbeta.com.co/eContent/newsdetail.asp?id=22&amp;idcompany=3">http://www.corbeta.com.co/eContent/newsdetail.asp?id=22&amp;idcompany=3</a></p>	<p>Amenaza: a los mayoristas nacionales los proveedores les dan mejores condiciones por volumen de compras, por lo que pueden hacer mayor descuento al cliente, lo que es una amenaza grande para CHP S.A.</p>		X
<p><b>Expansión del sector de construcción: el sector de la construcción en Colombia ha presentado un crecimiento importante.</b></p> <p>Fuente:  <a href="http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/en_2012_el_sector_conservaria_ritmo_de_crecimiento/en_2012_el_sector_conservaria_ritmo_de_crecimiento.asp">http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/en_2012_el_sector_conservaria_ritmo_de_crecimiento/en_2012_el_sector_conservaria_ritmo_de_crecimiento.asp</a></p>	<p>Oportunidad: Debido al auge y las expectativas de crecimiento para el año 2012, la empresa se proyecta un crecimiento en ventas superior al 20 %, ya que hay mayor probabilidad de negocios puntuales con clientes.</p>	X	
<p><b>Aumento de licitaciones y constructoras: continúa el gran impacto de la construcción en Colombia.</b></p> <p>Fuente:  <a href="http://www.revistadiners.com.co/nuevo/internaedicion.php?IDEdicion=4&amp;idn=79&amp;idm=3">http://www.revistadiners.com.co/nuevo/internaedicion.php?IDEdicion=4&amp;idn=79&amp;idm=3</a></p>	<p>Oportunidad: el que estén aumentando el número de constructoras en Santander, es una oportunidad para entrar a ese mercado, ya que solo llegamos a ferreterías.</p>	X	
<p><b>Oferta de distribución de fabricas nacionales y producto importado</b></p>	<p>Oportunidad: en el mercado están llegando gran cantidad de marcas importadas, o nacionales ofreciendo la distribución.</p>		X

Fuente: autoría propia.

En el análisis externo se identifican tres oportunidades y tres amenazas, dentro de los cuales se resaltan las de mayor probabilidad como en el caso de la amenaza relacionada con la tendencia de proveedores para ir directo a ferreterías evadiendo el intermediario; la oportunidad identificada con alta probabilidad es el aumento de licitaciones y constructoras en Colombia. Dichas variables identificadas son de vital importancia al realizar la estrategia y poder plantear planes de acción ligados al desarrollo e factores críticos de competitividad necesarios para la competitividad de CHP S.A en el tiempo.

### 3.8.2 Análisis interno

En el análisis interno se describen las principales fortalezas y debilidades que posee la empresa CHP y que son clave para obtener una excelencia operacional, a continuación se relaciona la variable y la descripción de la misma.

**Tabla 4 Análisis interno**

FORTALEZA	DEBILIDAD
<p><b>Buena relación con proveedores:</b> una relación recíproca donde se realiza alianza comercial, ha permitido por ejemplo que sean contratados vendedores por medio del proveedor dedicados a impulsar ventas en CHP S.A.</p>	<p><b>Falta de estandarización de procedimientos:</b> no se tienen por escrito las funciones de cada cargo, lo que es un problema al haber rotación de personal, ya que se generan demasiados errores, al no estandarizar procedimientos.</p>
<p><b>Reconocimiento de marca en el mercado:</b> posicionamiento de marca en el sector ferretero por 18 años.</p>	<p><b>Falta de certificaciones de calidad:</b> la empresa no está certificada en norma lcontec de calidad ISO 9001.</p>
<p><b>Buena relación con clientes:</b> <i>relación personal entre gerencia y grandes clientes.</i></p>	<p><b>Ser exclusivos de proveedores nacionales:</b> el ser exclusivo de marca, en ocasiones implica no realizar algunos</p>

	negocios, o tener un portafolio menos amplio respecto a la competencia.
<b>Gran capacidad de almacenamiento:</b> capacidad instalada de almacenamiento en 4000m <sup>2</sup> , y una capacidad utilizada aproximadamente del 80%.	<b>Sistema de información ineficiente:</b> no se cuenta con un sistema de información que tenga un modulo de CMR, por ende no se puede llevar fácilmente la trazabilidad de cada cliente por línea de producto.
<b>Productos líderes en el mercado de la construcción nacional:</b> se comercializan dentro del portafolio de productos marcas líderes nacionales como CORONA, PINTUCO, HOLCIM-BOYACA, etc.	<b>Falta de herramientas de control:</b> no se cuenta con gestión de control ni metas impuestas por cargo, además que no se conoce el objetivo común perseguido.

Fuente: autores del proyecto.

Identificar las falencias y las fortalezas con las que cuenta la empresa, sirven para conocer en qué factores se debe realizar mayor gestión e incrementar el nivel de los factores críticos de competitividad que se plantean más adelante.

### 3.9 FACTORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDAD

Al analizar la competitividad en un sector, se deben analizar aquellos factores o aspectos sobre los cuales gira el éxito o la permanencia en el tiempo de las empresas que componen un sector determinado. En el caso del sector de la construcción, y de la comercialización de materiales para la construcción, se identificaron aquellos factores sin los cuales cualquier un distribuidor, o empresa comercializadora de estos productos no puede permanecer en el tiempo, o ser competente dentro de este sector; para ello se realizó el análisis del entorno que se describió anteriormente.

Además de estos factores críticos de competitividad, se identificaron las funciones claves de éxito, las cuales están ligadas con las funciones internas de la empresa que se deben realizar para obtener dichos factores críticos de competitividad, es decir por cada factor crítico se identificó la función interna u operativa de la empresa que hace posible que cualquier organización desarrolle dicho aspecto vital para poder subsistir en un sector determinado.

A continuación se presenta en la tabla 5 siete factores críticos de competitividad, que se logró identificar en el mercado de la comercialización de materiales para la construcción; dicha información fue recopilada según observaciones del diario vivir en la empresa, además de la ayuda de la fuerza de ventas, dirección comercial, y las áreas pertinentes que tienen contacto directo con los clientes, como el área de cartera, y logística de distribución, además del análisis interno y externo realizado.

**Tabla 5. Factores claves de competitividad**

	Factores críticos de competitividad	Descripción	Funciones claves de éxito
FCC1	Asesoría en la venta.	Explicar al cliente las propiedades diferenciadores de cada producto vendido.	Programa de capacitación a la fuerza de ventas con los proveedores de CHP S.A.
FCC2	Rapidez en la entrega.	Entrega oportuna del material solicitado según oferta logística pactada.	Proceso logístico de distribución en orden, para poder realizar los despachos sin retraso y poder cumplirle al cliente.
FCC3	Portafolio de productos.	Tener en bodega una amplia variedad de productos para todos los gustos del cliente.	Gestión de compras con los proveedores, se debe conocer el mercado y las tendencias de productos para tener buen surtido.

	Factores críticos de competitividad	Descripción	Funciones claves de éxito
FCC4	Disponibilidad de producto.	El que no hayan faltantes de mercancía hace que las ventas aumenten y el cliente esté satisfecho.	Contar con un sistema de inventario ideal para determinar puntos de re orden que no permita que haya faltantes.
FCC5	Sistema de información óptimo. (CRM)	El conocimiento de los gustos, hábitos de compra, rentabilidad por cliente y compras por línea de producto ofrecido, se debe obtener de manera inmediata para tomar medidas correctivas y preventivas y aumentar progresivamente las ventas por cliente.	Sistema de información que contenga un módulo de CMR (customer relationship management) y personal capacitado y consciente de la importancia de superar las expectativas del cliente al conocer capacidad de compra y gustos de cada uno de ellos.
FCC6	Capacidad de compra.	Se debe contar con una capacidad instalada amplia, para poder realizar compras que permitan descuentos por volumen, y poder ofrecer al cliente un precio justo acorde con el mercado, para no quedar en desventaja respecto a los demás competidores del sector.	El tener una capacidad amplia de compra implica tener un alto nivel de capital de inversión en área y mercancía para realizar una labor óptima en el área de compras, que nos permita comprar volumen con buenos descuentos, para poder transmitirlos de ser necesarios.
FCC7	Capacidad financiera.	Se debe contar con un musculo financiero desarrollado para poder conceder plazos amplios y cómodos de pago, y poder sostener las relaciones comerciales con los mismos, ya que debido a la sobreoferta existente, el plazo otorgado es un diferenciador actual.	Musculo financiero capaz de soportar grandes plazos de pago, además se debe contar con un área de cartera, comercial y de cobro que concienticen al cliente en la importancia del pronto pago.

Fuente: autores del proyecto.

## **4 DIAGNÓSTICO CHP DE PERSPECTIVAS BSC**

Una vez conocemos los factores críticos de competitividad derivados al análisis del entorno realizado, se debe realizar un diagnóstico (teniendo como base dichos factores) de cada perspectiva del cuadro de mando integral, para poder enlazar las acciones de los diversos puestos de trabajo con un objetivo común ligado a la estrategia actual de CHP S.A., e iniciar el trabajo e implementación de la tabla de indicadores, que persigan un objetivo en común para cada área. A continuación se relaciona el estado actual de las perspectivas de cliente, financiera, procesos internos, y de aprendizaje y desarrollo.

### **4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Dentro de la perspectiva financiera, se debe enfocar hacia la creación o generación de valor para los accionistas, y sobre este objetivo se deben plantear indicadores para conocer si las actividades de la empresa están encaminadas realmente hacia la generación de valor a los propietarios. Esta perspectiva se debe analizar teniendo como parámetro la capacidad financiera, que es un factor crítico de competitividad sobre el cual se debe realizar un diagnóstico para tomar medidas correctivas o preventivas; al tener una capacidad financiera sólida, la empresa tendrá la liquidez suficiente para poder obtener descuentos financieros y por volumen de compra lo que permite ser competitiva en el mercado.

CHP S.A., dentro de la perspectiva financiera, cuenta con indicadores relacionados con los estados de resultados, como utilidad neta, y margen bruto de venta, sobre estos dos indicadores es que la empresa hace seguimiento a la

operación del mes, y se tienen planteados objetivos solamente con el margen bruto de venta.

Respecto al objetivo que se tiene sobre el margen bruto de venta, se tiene estipulado para el director comercial, que este margen debe ser mayor al 10%, es decir no existe un objetivo de crecimiento continuo; respecto a la utilidad neta no se plantean objetivos, ni estrategias para poder incrementarla.

Es válido aclarar que la perspectiva financiera dentro del sector de la construcción se ha convertido una de las áreas críticas que pueden llegar a determinar la viabilidad de la empresa; algunas variables que afectan directamente en esta área son las siguientes:

- Condiciones de pago de clientes: dentro del mercado se manejan plazos de pago de mínimo 45 días, CHP S.A., tiene plazo promedio de pago de 45 a 60 días, y las ventas de contado son menos del 2 %, como política de CHP a algunas empresas que pasen de los 60 días, se les cobra intereses por mora por 1,5% como medida de prevención para que estos clientes cancelen máximo a este plazo.
- Condiciones de pago a proveedores: dentro de los pago a proveedores que realiza la empresa, se tiene como política general en tesorería, que se deben cancelar las facturas incluyendo el descuento por pronto pago, es decir que en promedio se cancelan de la siguiente manera:
  - ✓ Anticipado: cemento HOLCIM BOYACA, cemento CEMEX, cerámica CORONA.
  - ✓ 1-8 días: pegante PEGOMA, Lavaplatos SOCODA, teja fibrocemento ETERNIT, tubería y accesorios CELTA, pinturas PINTUCO.

Es decir en promedio se deben pagar a proveedores, máximo a 8 días, mientras que nuestros clientes cancelan en promedio a 50 días.

- Repartición de dividendos: debido a la política vista anteriormente, en CHP S.A., en los 18 años que lleva en el mercado, no se han repartido utilidades hasta mayo del 2012, debido a la política de cobro y pago se debe contar con un musculo financiero capaz de solventar la iliquidez.

Como conclusión en esta perspectiva<sup>12</sup>, no se tienen en cuenta indicadores referentes a la generación de valor de accionistas, tales como liquidez, Retorno sobre el patrimonio, retorno sobre los activos, no se tiene presupuesto establecido de cobro, ni de cartera, es decir el presupuesto de cobro lo conoce el gerente general de manera informal en algunas ocasiones lo comunica, pero no está establecido formalmente una cifra mensual de recaudo que persiga un objetivo ligado a la disminución de días en cartera, a la liquidez y por ende a la generación de valor a los “stakeholders”, por ende para poder desarrollar un factor crítico de competitividad como lo es la capacidad financiera se deben realizar acciones ligadas al aumento de la liquidez, con herramientas de seguimiento como presupuestos de recaudo las cuales CHP no ha desarrollado hasta el momento.

## **4.2 PERSPECTIVA CLIENTES**

Dentro de esta perspectiva, se debe tener en cuenta aspectos relacionados con las asesoría de venta al cliente, la rapidez en la entrega que van ligados con un sistema de información capaz de suministrar toda información necesaria para brindar un servicio óptimo.

---

<sup>12</sup> Información suministrada por el administrador general Juan Sebastián Urrea en mayo del 2012.

En CHP S.A., dentro del área de clientes, se manejan aproximadamente 400 ferreterías depósito de materiales para construcción, en Bucaramanga, el área metropolitana, Ocaña, Cúcuta, Pamplona, Barranca, Sabana de torres, Sur de Santander, y Sur del Cesar. Actualmente en esta perspectiva no se cuenta con un sistema de información que permita obtener información de ventas por cliente de manera oportuna; solo se mide detalladamente las ventas que se hagan mensualmente, ya que se fija un presupuesto trimestral de ventas, y se mide mensualmente, y en cada línea de productos (20 líneas) se debe cumplir con un presupuesto establecido por gerencia. A continuación se representa la forma como se mide las ventas y el crecimiento mensual comparado con el mismo mes del año anterior.

Se indica a través de un sistema de semaforización (como se muestra en la tabla 6), según el cumplimiento o crecimiento por línea:

**Tabla 6. Clasificación crecimiento**

<b>Crecimiento</b>	<b>Color</b>
Menor a 0	
Entre 0 – 12 %	
Mayor o igual a 12,1%	

Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos, Mayo 2012.

Dicho indicador se utiliza mensualmente, para analizar qué está pasando en el mercado con cada línea, y poder tomar decisiones a tiempo junto con gerencia, respecto a si se elimina del mercado o se deja de comercializar alguna línea, o si se requiere de una ayuda especial por parte del proveedor en situaciones de guerra de precios que se puedan ocasionar por parte de la competencia, generalmente se analizan a fondo las líneas ubicadas en el color Rojo, y las líneas

con colores amarillo y verde, se realizan actividades preventivas para mantener el crecimiento deseado.

A continuación se presenta los informes mensuales a gerencia respecto a la situación en cada una de las líneas:

**Figura N° 5. Informe de ventas enero 2011 vs 2012**

INFORME DE VENTAS 2010 CHP S.A. ENERO 2011 VS 2012				
LINEA	Comparativo de ventas			
	ENE 2011	ENE 2012	% CumpI	
PINTURA	\$ 229.964.345	\$ 169.149.798	-26,4%	
TUBERIA Y ACCESORIOS	\$ 147.785.562	\$ 207.570.420	40,5%	
TEJAS ADBESTOCEMENTO	\$ 45.503.646	\$ 63.752.331	40,1%	
GRIVAL	\$ 95.669.432	\$ 74.374.100	-22,3%	
PEGALISTO Vs PEGOPERFECTO	\$ 36.531.496	\$ 53.877.192	47,5%	
CEMENTO BLANCO	\$ 233.990	\$ 3.424.165	1363,4%	
CERAMICA + LISTELLO	\$ 29.162.526	\$ 22.785.806	-21,9%	
HIERRO	\$ 16.739.388	\$ 11.826.594	-29,3%	
PEGACOR	\$ 25.467.732	\$ 33.111.736	30,0%	
SIKA	\$ 16.775.602	\$ 18.997.154	13,2%	
LAVAPLATOS SOCODA	\$ 9.164.723	\$ 13.623.505	48,7%	
TEJAS PLASTICAS	\$ 5.997.796	\$ 3.900.477	-35,0%	
SANITARIOS	\$ 37.649.905	\$ 85.030.203	125,8%	
TANQUES	\$ 7.308.239	\$ 24.276.832	232,2%	
COMPLEMENTARIOS + BROCHAS + PC PINTUCO+LIJA	\$ 4.316.050	\$ 3.808.551	-11,8%	
PROMICAL	\$ 8.782.450	\$ 10.340.850	17,7%	
VARIOS	\$ 638.806	\$ 1.982.565	210,4%	
AEROSOLES	\$ 4.062.769	\$ 3.121.194	-23,2%	
RODILLOS	\$ 4.029.241	\$ 3.771.747	-6,4%	
MATERIALES CORONA	\$ 12.942.554	\$ 12.467.343	-3,7%	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 738.726.253</b>	<b>\$ 821.192.563</b>	<b>11,2%</b>	

Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos, Mayo 2012.

**Figura N° 6 Informe de ventas febrero 2011 vs 2012**

















INFORME DE VENTAS 2010 CHP S.A.  
FEBRERO 2011 VS 2012

LINEA	Comparativo de ventas		
	FEB 2011	FEB 2012	% Cmpl
PINTURA	\$ 241.864.464	\$ 179.561.521	-25,8%
TUBERIA Y ACCESORIOS	\$ 175.583.540	\$ 295.906.073	68,5%
TEJAS ADBESTOCEMENTO	\$ 58.939.341	\$ 56.674.834	-3,8%
GRIVAL	\$ 76.277.603	\$ 77.828.508	2,0%
PEGALISTO Vs PEGOPERFECTO	\$ 37.475.619	\$ 37.609.254	0,4%
CEMENTO BLANCO	\$ 2.500.020	\$ 15.008.869	500,3%
CERAMICA + LISTELLO	\$ 22.759.609	\$ 45.941.726	101,9%
HIERRO	\$ 399.749	\$ 13.809.099	3354,4%
PEGACOR	\$ 27.613.114	\$ 30.860.671	11,8%
SIKA	\$ 14.053.316	\$ 17.056.087	21,4%
LAVAPLATOS SOCODA	\$ 12.757.192	\$ 11.018.791	-13,6%
TEJAS PLASTICAS	\$ 5.035.748	\$ 4.386.786	-12,9%
SANITARIOS	\$ 56.107.879	\$ 67.727.700	20,7%
TANQUES	\$ 7.493.275	\$ 16.865.113	125,1%
COMPLEMENTARIOS + BROCHAS + PC PINTUCO+LIJA	\$ 4.001.423	\$ 3.752.891	-6,2%
PROMICAL	\$ 4.387.569	\$ 12.317.685	180,7%
VARIOS	\$ 392.180	\$ 2.310.526	489,1%
AEROSOLES	\$ 3.210.707	\$ 3.146.814	-2,0%
RODILLOS	\$ 3.799.999	\$ 3.495.568	-8,0%
MATERIALES CORONA	\$ 6.015.650	\$ 9.757.002	62,2%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 760.667.996</b>	<b>\$ 905.035.516</b>	<b>19,0%</b>

Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos, Mayo 2012.

## Figura N° 7. Informe de ventas marzo 2011 vs 2012

INFORME DE VENTAS 2010 CHP S.A.  
MARZO 2011 VS 2012

LINEA	Comparativo de ventas			
	MAR 2011	MAR 2012	% Cumpi	
PINTURA	\$ 298.923.615	\$ 183.476.347	-38,6%	
TUBERIA Y ACCESORIOS	\$ 197.396.954	\$ 174.158.755	-11,8%	
TEJAS ADBESTOCEMENTO	\$ 53.980.333	\$ 94.007.445	74,2%	
GRIVAL	\$ 74.542.542	\$ 75.678.274	1,5%	
PEGALISTO Vs PEGOPERFECTO	\$ 36.416.136	\$ 54.764.329	50,4%	
CEMENTO BLANCO	\$ 80.483	\$ 23.558.806	29171,9%	
CERAMICA + LISTELLO	\$ 37.825.374	\$ 111.073.332	193,6%	
HIERRO	\$ 2.399.266	\$ 38.204.128	1492,3%	
PEGACOR	\$ 24.380.139	\$ 13.028.522	-46,6%	
SIKA	\$ 18.293.614	\$ 17.956.443	-1,8%	
LAVAPLATOS SOCODA	\$ 7.438.514	\$ 8.867.655	19,2%	
TEJAS PLASTICAS	\$ 5.887.190	\$ 6.926.698	17,7%	
SANITARIOS	\$ 58.633.476	\$ 69.093.218	17,8%	
TANQUES	\$ 3.887.072	\$ 29.281.810	653,3%	
COMPLEMENTARIOS + BROCHAS + PC PINTUCO+LIJA	\$ 3.259.142	\$ 3.915.295	20,1%	
PROMICAL	\$ 8.763.600	\$ 4.946.162	-43,6%	
VARIOS	\$ 3.125.352	\$ 832.647	-73,4%	
AEROSOLES	\$ 9.058.341	\$ 3.708.126	-59,1%	
RODILLOS	\$ 10.987.276	\$ 5.960.842	-45,7%	
MATERIALES CORONA	\$ 12.145.810	\$ 8.713.976	-28,3%	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 867.424.228</b>	<b>\$ 928.152.809</b>	<b>7,0%</b>	

Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos, Mayo 2012.

**Figura N° 8. Informe de ventas abril 2011 vs 2012**

INFORME DE VENTAS 2010 CHP S.A.  
ABRIL 2011 VS 2012

LINEA	Comparativo de ventas			
	ABR 2011	ABR 2012	% Cumpl	
PINTURA	\$ 262.860.617	\$ 145.562.241	-44,6%	
TUBERIA Y ACCESORIOS	\$ 188.087.052	\$ 146.463.863	-22,1%	
TEJAS ADBESTOCEMENTO	\$ 40.762.157	\$ 124.458.389	205,3%	
GRIVAL	\$ 77.276.141	\$ 69.568.175	-10,0%	
PEGALISTO Vs PEGOPERFECTO	\$ 33.982.253	\$ 51.703.813	52,1%	
CEMENTO BLANCO	\$ 2.242.695	\$ 15.746.837	602,1%	
CERAMICA + LISTELLO	\$ 20.801.721	\$ 65.517.231	215,0%	
HIERRO	\$ 1.960.686	\$ 33.268.068	1596,8%	
PEGACOR	\$ 19.116.494	\$ 23.205.310	21,4%	
SIKA	\$ 12.750.284	\$ 16.680.954	30,8%	
LAVAPLATOS SOCODA	\$ 6.665.896	\$ 8.631.809	29,5%	
TEJAS PLASTICAS	\$ 5.487.994	\$ 5.183.682	-5,5%	
SANITARIOS	\$ 70.547.359	\$ 53.125.090	-24,7%	
TANQUES	\$ 9.612.068	\$ 33.030.455	243,6%	
COMPLEMENTARIOS + BROCHAS + PC PINTUCO+LIJA	\$ 2.031.148	\$ 3.191.039	57,1%	
PROMICAL	\$ 5.313.687	\$ 7.309.495	37,6%	
VARIOS	\$ 1.122.957	\$ 3.244.499	188,9%	
AEROSOLES	\$ 5.846.445	\$ 2.583.792	-55,8%	
RODILLOS	\$ 3.513.631	\$ 2.718.559	-22,6%	
MATERIALES CORONA	\$ 6.258.296	\$ 7.037.725	12,5%	
<b>TOTAL</b>	\$ 776.239.582	\$ 818.231.026	5,4%	

Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos, Mayo 2012.

## Figura N° 9. Informe de ventas mayo 2011 vs 2012

INFORME DE VENTAS 2010 CHP S.A.  
MAYO 2011 VS 2012

LINEA	Comparativo de ventas		
	MAY 2011	MAY 2012	% Cmpl
PINTURA	\$ 160.564.243	\$ 186.012.717	15,8%
TUBERIA Y ACCESORIOS	\$ 156.883.351	\$ 171.103.932	9,1%
TEJAS ADBESTOCEMENTO	\$ 51.141.870	\$ 95.525.178	86,8%
GRIVAL	\$ 87.123.342	\$ 87.186.268	0,1%
PEGALISTO Vs PEGOPERFECTO	\$ 33.353.314	\$ 48.366.977	45,0%
CEMENTO BLANCO	\$ 9.697.833	\$ 24.285.815	150,4%
CERAMICA + LISTELLO	\$ 25.003.867	\$ 87.385.304	249,5%
HIERRO	\$ 602.587	\$ 31.033.496	5050,0%
PEGACOR	\$ 18.706.607	\$ 27.225.714	45,5%
SIKA	\$ 16.492.668	\$ 14.972.502	-9,2%
LAVAPLATOS SOCODA	\$ 18.114.476	\$ 11.008.704	-39,2%
TEJAS PLASTICAS	\$ 4.096.228	\$ 11.783.046	187,7%
SANITARIOS	\$ 68.308.249	\$ 96.193.112	40,8%
TANQUES	\$ 7.858.883	\$ 23.516.921	199,2%
COMPLEMENTARIOS + BROCHAS + PC PINTUCO+LIJA	\$ 4.048.201	\$ 2.989.914	-26,1%
PROMICAL	\$ 6.248.086	\$ 7.712.134	23,4%
VARIOS	\$ 1.152.545	\$ 1.406.826	22,1%
AEROSOLES	\$ 2.789.247	\$ 2.631.425	-5,7%
RODILLOS	\$ 3.161.926	\$ 3.049.830	-3,5%
MATERIALES CORONA	\$ 7.871.913	\$ 8.649.802	9,9%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 683.219.439</b>	<b>\$ 942.039.614</b>	<b>37,9%</b>

Fuente: Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos,  
Mayo 2012.

**Figura N° 10. Informe de ventas general 2011 vs 2012**

INFORME DE VENTAS 2011 CHP S.A.  
GENERAL 2011 VS 2012

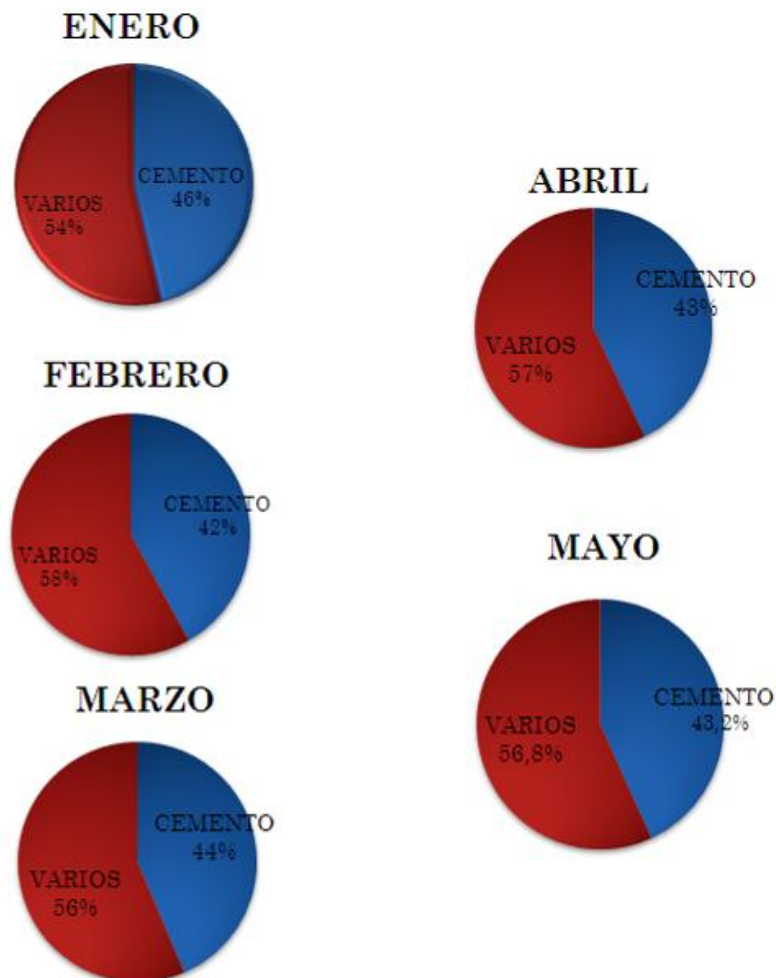
LINEA	Comparativo de ventas			
	Total 2011	Total 2012	% Cumpl	
PINTURA	\$ 1.194.177.283	\$ 863.762.624	-27,7%	
TUBERIA Y ACCESORIOS	\$ 865.736.459	\$ 995.203.042	15,0%	
TEJAS ADBESTOCEMENTO	\$ 250.327.348	\$ 434.418.176	73,5%	
GRIVAL	\$ 410.889.060	\$ 384.635.325	-6,4%	
PEGALISTO Vs PEGOPERFECTO	\$ 177.758.818	\$ 246.321.565	38,6%	
CEMENTO BLANCO	\$ 14.755.021	\$ 82.024.491	455,9%	
CERAMICA + LISTELLO	\$ 135.553.098	\$ 332.703.399	145,4%	
HIERRO	\$ 22.101.675	\$ 128.141.385	479,8%	
PEGACOR	\$ 115.284.086	\$ 127.431.954	10,5%	
SIKA	\$ 78.365.484	\$ 85.663.139	9,3%	
LAVAPLATOS SOCODA	\$ 54.140.802	\$ 53.150.463	-1,8%	
TEJAS PLASTICAS	\$ 26.504.956	\$ 32.180.688	21,4%	
SANITARIOS	\$ 291.246.868	\$ 371.169.323	27,4%	
TANQUES	\$ 36.159.537	\$ 126.971.131	251,1%	
COMPLEMENTARIOS + BROCHAS + PC PINTUCO+LIJA	\$ 17.655.964	\$ 17.657.690	0,0%	
PROMICAL	\$ 33.495.393	\$ 42.626.324	27,3%	
VARIOS	\$ 6.431.840	\$ 9.777.063	52,0%	
AEROSOLES	\$ 24.967.509	\$ 15.191.351	-39,2%	
RODILLOS	\$ 25.492.074	\$ 18.996.545	-25,5%	
MATERIALES CORONA	\$ 45.234.223	\$ 46.625.849	3,1%	
<b>TOTAL</b>	\$ 3.826.277.498	\$ 4.414.651.528	15,4%	

Fuente: Fuente: información suministrada por el director comercial Walter Santos, Mayo 2012.

Como se puede observar en las figuras anteriores, el volumen de ventas es lo único que se mide dentro de la empresa, lo cual se controla de manera acertada y se han obtenido muy buenos resultados al crecer a mayo el 15,4% respecto al año 2011.

En el área comercial de CHP S.A., se dividen en dos grupos los materiales ofrecidos, un grupo son materiales varios que involucra, tubería, pegantes, cerámica, sanitarios, lavaplatos, cal, entre otros; en otro grupo se encuentra el cemento gris HOLCIM BOYACA, a continuación podemos observar el porcentaje que ocupa el cemento gris dentro del total de las ventas por mes:

**Figura N° 11. Ventas cemento vs ventas totales**



Fuente: Información suministrada por Juan Sebastián Urrea,  
Administrador CHP S.A.

Como se puede observar en las figuras anteriores, el cemento ocupa en promedio el 43,64% del volumen total de ventas en pesos, además este material no se encuentra en inventarios dentro de las bodegas, ya que en su mayoría se manejan entregas en directo con nuestro proveedor, lo que disminuye el costo por almacenamiento. A pesar de lo importante que es la línea de cemento para la empresa, no se tiene un indicador formal donde se pueda medir mensualmente las ventas generadas en esta línea por cliente, y el crecimiento ponderado de cada uno de ellos.

Se puede concluir que en esta perspectiva se cuentan con indicadores insuficientes, esto debido a que no se cuenta con un sistema de información con un módulo de administración de relación con clientes (CRM) que permita conocer las principales características de compra de cada uno de los clientes y su variación porcentual mensual por línea, ya que no se conoce el nivel de satisfacción de clientes, rentabilidad por cliente, crecimiento de clientes por línea, el número de entregas correctas a cada cliente, tiempo promedio de entrega de pedidos, porcentaje de reclamos atendidos, entre otros indicadores que se plantearan más adelante, además de la inexistencia de un objetivo formal para esta perspectiva que esté ligado con la satisfacción del cliente, lo que coloca en riesgo la competitividad sostenible por parte de CHP S.A. en el mercado ya que la asesoría personalizada de venta es uno de los factores críticos de competitividad detectados, al igual que el ofrecer una gama amplia de productos lo que implica conocer de fondo los gustos de consumo del cliente.

### **4.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Dentro de la perspectiva de procesos internos, se deben analizar la cadena de valor de la empresa planteada anteriormente, y el mapa de procesos (figura 11)

para determinar cuáles con los procesos y funciones claves de éxito, que determinan en un alto índice la satisfacción del cliente. Una vez determinados los procesos claves, se debe proceder a analizar los controles que se tienen sobre dicho proceso para analizar si es un proceso estandarizado, los indicadores con los que se mide el desempeño hacia un objetivo establecido.

En la empresa CHP S.A., no se cuentan con procedimiento establecidos, por lo que se va a implementar la documentación de los procesos, los procedimientos que se desprendan de estos, además de la caracterización y los instructivos pertinentes, todo esto con el fin de estandarizar cada acción y poder mantener un nivel óptimo de desempeño (ver Anexo 3).

Figura N° 12. Mapa de procesos.



Fuente: Administración CHP S.A.

Dentro de los procesos internos identificados como primordiales, se detectó el de compras, ya que dependiendo del control óptimo que se haga sobre el material comprado y requerido, será el éxito que tenga el director comercial para poder ofrecerlo en las mejores condiciones al mercado y con suficiente disponibilidad de producto. En compras se utiliza solo un indicador y es el número de faltantes, es decir cuántos productos se agotaron de los que rotan, aunque este informe es informal, ya que lo realiza el jefe de logística, enviando un correo diario a gerencia, especificando las referencias agotadas y cuánto rota promedio.

Se realizó un diagnóstico respecto a la cobertura de inventarios en días que la empresa tenía, (Tabla 10 duración de inventario) ya que el tener exceso de inventarios, impacta directamente en la liquidez de la empresa, y aumenta el riesgo de robo, o daño del material almacenado.

A continuación se describe el diagnóstico realizado según el indicador de cobertura de inventario que se obtuvo con la siguiente fórmula:

- Cobertura de inventario= Promedio de inventario mes (pesos)/ Ventas al costo mes (pesos).
- Promedio de inventario mensual = (Inventario inicial+ Inventario final) / 2

Adicionalmente se detectó el tiempo promedio de entrega de proveedores como parámetro que permite determinar si es excesivo o no los días para los que se tiene inventario; el tiempo de entrega se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Tiempo entrega proveedores**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>TIEMPO DE ENTREGA PROMEDIO (En días)</b>
<b>CORONA</b>	15
<b>PEGOMAX</b>	8
<b>CELTA</b>	8
<b>ETERNIT</b>	6
<b>PINTUCO</b>	6
<b>SOCODA</b>	5
<b>MASTDER</b>	5
<b>DIACO</b>	4
<b>ALFAGRES</b>	2

Fuente: Administración CHP S.A.

Como se puede observar el proveedor que más tiempo se demora en entregar un pedido es CORONA con 15 días, por lo que los días de cobertura de inventario deben estar por este tiempo. Dentro de esta perspectiva se detecto la insuficiente gestión de indicadores ligados con un factor crítico de competitividad como es la disponibilidad de producto en el área de compras, ya que no se cuenta con una herramienta que permita visualizar la cantidad de material optimo a solicitar para poder minimizar faltantes y tener la cantidad ideal almacenada que debe ser acorde al tiempo de entrega de los proveedores.

#### **4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, depende en gran medida el éxito para cumplir los objetivos de las tres perspectivas planteadas anteriormente, ya que el crecimiento de una organización depende fundamentalmente de las personas que trabajan en ella; en un mercado de sobreoferta como en el que se encuentra la empresa CHP S.A., es vital que el personal que la componen

desarrollen la capacidad para adaptarse exitosamente a los cambios que el mercado imponga, para poder ser competitivos.

La empresa objeto del estudio, en esta perspectiva no tiene avance alguno en cuanto a indicadores, ya que no hay un departamento de talento humano, con actividades desarrolladas formalmente, en pro del mejoramiento continuo de las personas; no se cuentan con indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, nivel de productividad del personal, capacitaciones realizadas al mes, incentivos por persona, número de premios o reconocimientos por año, rotación del personal, nivel de satisfacción en relación colaborador-jefe, promedio de horas de formación al año, entre otros indicadores que se deben plantear en esta perspectiva.

Como conclusión en esta perspectiva, la empresa no ha desarrollado indicador alguno, ligado al crecimiento personal y profesional de los empleados, ya que solo se realizan talleres con poca periodicidad relativos al control del estrés, que no tienen un objetivo en común, ligado con las demás perspectivas; por ende se debe realizar la implementación inicial en esta área para concientizar a la empresa de la importancia de dichos indicadores para el buen desarrollo de las demás áreas.

## 5 . CUADRO DE MANDO INTEGRAL CHP S.A.

Con respecto al análisis estratégico realizado anteriormente se identificó la estrategia actual de la empresa, evidenciando la necesidad de incorporar una herramienta de control que permita unir cada área con un objetivo general planteado, junto con metas e indicadores que permitan el seguimiento continuo hacia el crecimiento rentable de la empresa, para alcanzar la excelencia operativa de la misma.

### 5.1 MAPA ESTRATÉGICO.

En la empresa se logró identificar una estrategia principal que es el crecimiento de manera rentable, de la cual se derivan tres focos de acción: generación de valor financiero, cultura orientada al cliente, excelencia operacional. Cabe resaltar que a pesar que se detecta la estrategia principal del negocio, las funciones o actividades de las áreas de la empresa no están conectadas con dicha estrategia.

A continuación se muestra la estrategia principal detectada en la empresa CHP S.A., y las estrategias principales del cuadro de mando integral, discutidas con la administración general de la empresa, dichas estrategias se describen a continuación:

#### **Objetivo principal:**

- **Crecimiento de manera rentable:** esta fue la estrategia que se logro identificar dentro de la empresa, debido a que la alta dirección la tenía como un plan

estratégico para poder convertirse en una de las principales comercializadoras de materiales de construcción en Santander.

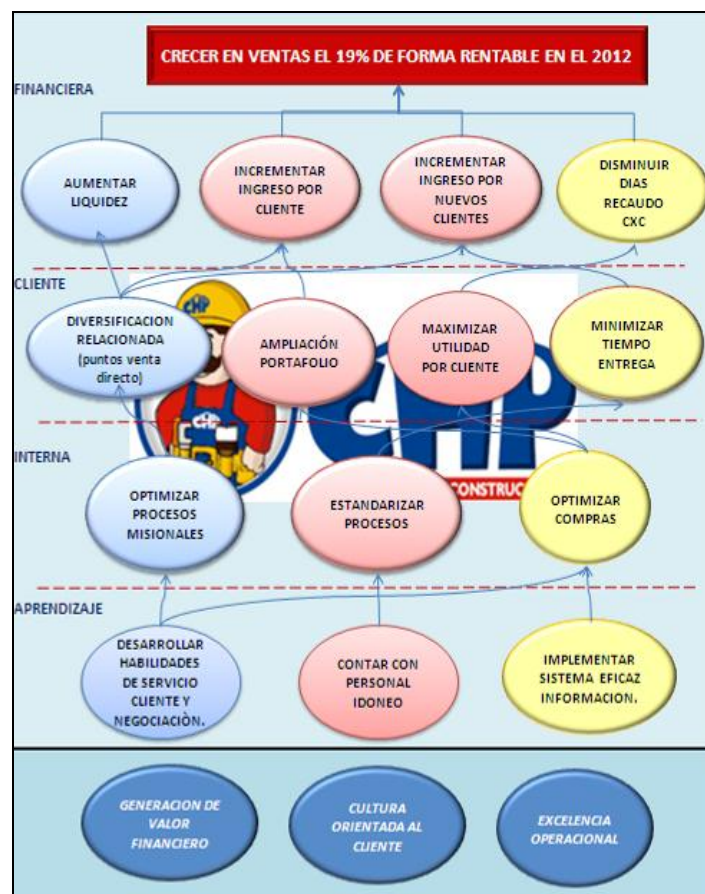
### **Estrategias derivadas principales:**

- **Apertura de un punto de venta directo:** Teniendo en cuenta la amenaza de proveedores para llegar en directo a los grandes clientes como hizo PINTUCO, y aprovechando la fortaleza de reconocimiento de marca en el mercado, se plantea abrir un nuevo punto de venta minorista.
- **Diversificar portafolio de productos:** Dentro del mercado o nuestros clientes se están solicitando cada vez mayor variedad de marcas, y CHP se ha caracterizado por ser exclusivo de marcas seleccionadas, por ende para aprovechar la oportunidad de ofrecimientos de distribución de diferentes marcas nacionales e importadas, y la fortaleza de la gran capacidad de bodegaje, se plantea ser multi-marcas, para poder ofrecer un portafolio de productos completo a los clientes de CHP S.A..
- **Capacidad de negociación con proveedores, para hacer negocios con clientes:** La guerra de precios que se presenta con la competencia, ha llevado a CHP S.A. a perder negocios importantes, por ende y aprovechando la buena relación que se tiene con proveedores o clientes, se plantea la estrategia de negociar con los proveedores los descuentos que está dando la competencia para que ellos nos reconozcan el diferencial de utilidad y poder igualarle la condición al cliente, de esta manera se garantizan los negocios de la mano del proveedor y es el proveedor quien desmejora las condiciones de quienes están realizando dumping en el mercado.

- **Certificación en calidad para estandarizar procedimientos:** En Santander se ha presentado un importante aumento en constructoras, por ende y para aprovechar esta oportunidad se plantea certificarse en calidad, ya que este es uno de los requisitos para ser proveedor de constructoras.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y los análisis anteriores (análisis del entorno, ciclo de vida) y teniendo en cuenta los indicadores que se deben implementar en cada perspectiva, se creó el mapa estratégico que se muestra en la figura 13.

**Figura N° 13 Mapa estratégico**



Fuente: autores del proyecto.

Dentro del cuadro de mando integral creado, se observa como objetivo principal, el incrementar las ventas de forma rentable, es decir creando valor para los accionistas, para ello la empresa debe conectar las relaciones causa-efecto de las perspectivas: financiera, clientes, interna y aprendizaje

## 5.2 TABLERO DE INDICADORES.

Para poder lograr una medición adecuada acerca del comportamiento de cada indicador, se crea una tabla de indicadores, la cual tiene como finalidad realizar seguimiento continuo a cada uno de los objetivos trazados, por perspectiva, siguiendo las tres iniciativas estratégicas, la cuales son:

- Cultura orientada al cliente.
- Excelencia operacional
- Generación de valor financiero.

En el siguiente tablero de indicadores se describen como variables:

- **Objetivo:** hace referencia a que es lo que se quiere conseguir con el indicador, a que se le esta apuntando.
- **Indicador:** nombre sobre el cual se basa el indicador.
- **Definición operacional:** describe el significado del indicador.
- **Meta:** es el objetivo cuantificado a corto plazo, es decir se debe cumplir la meta trazada para lograr el objetivo propuesto.
- **Formula:** operación para calcular el indicador.
- **Frecuencia:** indica cada cuanto se debe realizar la medición del indicador, para observar cómo se está comportando, o el inductor de comportamiento.
- **Responsable de medición:** persona a cargo del comportamiento del indicador

**Tabla 8. Cuadro de mando integral.**

Objetivo	Indicador	Definición operacional	Meta	Formula	Frecuencia	Responsable de medición
<b>Financiera</b>						
<b>Aumentar liquidez</b>	Razón corriente	Por cada peso que debe la empresa dispone de x valor para respaldar dicha deuda. Este indicador muestra la liquidez y solidez de la empresa.	2 veces	Activo corriente / Pasivo corriente	Mensual	Contador
<b>Incrementar ingreso por cliente actual</b>	Incremento de facturación por cliente.	Por cada cliente se mide las ventas realizadas durante un mes para analizar el aumento de las mismas.	15%	(Total suma cliente mes 2 - total suma cliente mes 1) / total suma cliente mes 2	Mensual	Director comercial
<b>Incrementar ingreso de nuevos clientes</b>	Nuevos clientes	Facturas sumariadas de nuevos clientes que se contactan al mes	> 3%	(clientes nuevos/clientes totales)*100	Mensual	Director comercial
<b>Disminuir días de recaudo de CXC</b>	Presupuesto de recaudo	Cumplimiento en el presupuesto de recaudo para que la cartera este según los días indicados (45 días).	100%.	((Cuentas x cobrar/ Días deseados de cartera)*30)/ Días hábiles del mes.	Diario	Jefe de Cartera y tesorería.

Cliente						
<b>Diversificar de manera relacionada</b>	Nuevos puntos de venta	Puntos de venta que se abren durante el año, para incrementar cobertura de mercado, y llegar a nichos diferentes de mercado.	100%	(Puntos de venta abiertos/puntos de venta proyectados)*100	Anual	Administración, gerencia.
<b>Diversificar portafolio de productos</b>	Líneas nuevas	Se debe medir que porcentaje del material es nuevo para comercializar.	>5%	(líneas nuevas/ total líneas)*100	Mensual	Director comercial
<b>Maximizar utilidad por cliente</b>	Utilidad por cliente	Margen de utilidad promedio de cada cliente	>12%	(1-(Costo mercancía vendida/Precio de venta))*100	Semanal	Director comercial
<b>Minimizar el tiempo de entrega</b>	Tiempo de entregas	El tiempo que transcurre desde que el cliente realiza el pedido, hasta que se le entrega la mercancía.	1 día	fecha de pedido-fecha de entrega	Semanal	Jefe de logística

Interna						
<b>Optimizar procesos misionales (abastecimiento almacenamiento y distribución)</b>	Errores detectados	Detectar errores dentro de cada uno de los procesos, para medir la disminución de los mismos mes a mes.	100%	$((\text{Errores mes actual} / \text{errores mes anterior}) - 1) * 100$	Quincenal	Jefes de área, administración.
<b>Estandarizar y certificar procesos</b>	Procesos certificados	Estandarizar procesos internos para mejorar el servicio al cliente y ofrecer mayor valor.	1	Procesos certificados/procesos internos	Semestral	Administración
<b>Optimizar compras</b>	Cobertura de inventario.	Días para los que alcanza el inventario, según ventas obtenidas.	45 días	$(30 * (\text{Promedio inventario} / \text{ventas}))$	Mensual	Jefe de Compras
Aprendizaje						
<b>Desarrollar habilidades de servicio preventa y postventa</b>	Capacitaciones (proveedores y SENA)	Realizar las capacitaciones alusivas al servicio al cliente preventa y a atención de reclamos de producto.	100%	$(\# \text{ Capacitaciones realizadas} / \# \text{ Capacitaciones proyectadas}) * 100$	Mensual	Administración
<b>Implementar sistema eficaz de información</b>	Disminución errores	Se debe realizar un sondeo quincenal a cada jefe de área, para reportar las	100%	$(1 - (\text{errores periodo 2} / \text{errores periodo 1})) * 100$	Quincenal	Administración.

		anomalías encontradas en el sistema de información y el impacto con el cliente.				
<b>Contar con personas capacitadas en cada puesto</b>	Rotación del personal	Si todos los empelados cumplen con el perfil establecido en cada cargo, no se debe presentar una rotación elevada de personal, este indicador mide el número de personas que salen de la empresa en el mes.	0%	(Personas despedidas/personas laborando al inicio del periodo)*100	Mensual	Jefe de recursos humanos.

Fuente: autores del proyecto.

### 5.3 EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Al realizar la tabla de indicadores, se decidió medir dos de los principales indicadores sobre los cuales se podía obtener resultados a corto plazo, para demostrar la utilidad de la herramienta ligada con la efectividad operacional, estos fueron: presupuesto de recaudo, y cobertura de inventario; a su vez se realizó una propuesta de mejora con base a los resultados obtenidos:

#### 5.3.1 Cobertura de inventario

Gracias a los indicadores de gestión realizados, se realizó la medición en el área de compras, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Dentro del proceso de compras no se medía la cobertura de inventario por lo tanto se inició con un diagnóstico para analizar en cuanto se tenía la cobertura de inventario en días, en lo corrido del año, y la variación respecto al año anterior, a continuación se ilustran dichos datos:

**Tabla 9. Días inventario 2011**

<b>AÑO 2011</b>	<b>VENTAS AL COSTO</b>	<b>INVENTARIO PROM</b>	<b>DURACION INVENTARIO (DIAS)</b>
ENE	\$ 622.550.200	\$ 1.165.118.396	56
FEB	\$ 642.890.094	\$ 1.214.223.429	57
MAR	\$ 748.322.881	\$ 1.426.851.845	57
ABR	\$ 702.293.884	\$ 1.527.652.569	65
MAY	\$ 584.758.897	\$ 1.464.759.860	75

Fuente: autores del proyecto.

**Tabla 10. Días inventario 2012**

<b>AÑO 2012</b>	<b>VENTAS AL COSTO</b>	<b>INVENTARIO PROM</b>	<b>DURACION INVENTARIO (DIAS)</b>
ENE	\$ 709.995.246	\$ 1.306.128.078	55
FEB	\$ 819.581.505	\$ 1.318.669.876	48
MAR	\$ 819.086.987	\$ 1.524.212.163	56
ABR	\$ 705.348.905	\$ 1.496.702.921	64
MAY	\$ 823.977.689	\$ 1.310.769.520	48

Fuente: autores del proyecto.

**Tabla 11. Variación inventario**

<b>MES</b>	<b>VARIACION 2012/2011</b>
ENE	-1,7%
FEB	-14,8%
MAR	-2,4%
ABR	-2,5%
MAY	-36,5%

Fuente: autores del proyecto.

Como se puede observar en las tablas anteriores, la cobertura de inventario en días ha venido disminuyendo un 2% en enero de 2012 respecto al mismo mes del año 2011 y 37% aproximadamente en mayo de 2012 respecto al mismo mes del año anterior, esto debido a que el tiempo de entrega en proveedores es máximo de 15 días, y en el mes de mayo se tenía inventario aproximadamente para 45 días, lo que sigue siendo una cobertura alta teniendo en cuenta que triplica la oferta logística del proveedor.

Se implemento un sistema semáforo, dentro del sistema de inventario, lo cual permite identificar producto baja rotación, de rotación media, y de alta rotación,

además de producto faltante, por pedir, y con suficiente stock, según se ilustra en las siguientes tablas:

**Tabla 12. Clasificación rotación**

NIVEL DE ROTACION	COLOR
Alta rotación.	
Rotación media.	
Baja rotación.	

Fuente: autores del proyecto.

Para aplicar semáforo, dentro del nivel de stock de mercancía, se aplicó la fórmula de punto de reorden, teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

Punto de Re-orden= ((Mercancía vendida promedio (3 meses)\* Tiempo de entrega del proveedor)/30) + inventario de seguridad.

Stock de seguridad= ((Mercancía vendida promedio (3 meses)\* 5 días)/30

Dicho punto de re-orden indica el momento exacto en que se debe pedir mercancía, para lo cual se ideó, el siguiente sistema de semáforo:

**Tabla 13 Clasificación punto de reorden**

NIVEL DE STOCK	COLOR
MAYOR AL PUNTO DE REORDEN	
IGUAL AL PUNTO DE REORDEN	
MENOR AL PUNTO DE REORDEN	

Fuente: autores del proyecto.

Lo anterior indica, que si se encuentra en verde la cantidad de inventario, no se debe pedir mercancía todavía, ya que tenemos suficiente material; si se encuentra en amarillo, se encuentra en el momento exacto para pedir; si se encuentra en rojo, seguramente ya el nivel de inventario actual no alcanzará y se agotará antes de que llegue la mercancía solicitada.

El obtener un sistema de inventario permite tener la cantidad óptima de mercancía, producto disponible para asesores comerciales, y conocer la capacidad de compra exacta al conocer estadística de meses anteriores; finalmente estas mejoras son las que permite realizar un cuadro de mando integral aplicado, y los indicadores de gestión realizados.

### **5.3.2 Presupuesto de recaudo**

Se implementó un presupuesto de recaudo gracias a la medición de indicadores de gestión y cuadro de mando integral, obteniendo los siguientes resultados:

El presupuesto de recaudo se debe medir diariamente, los responsables son el jefe de cartera y el encargado de tesorería; el objetivo de dicho presupuesto es conocer el valor que se debe recolectar mensualmente para poder alcanzar la meta en días del promedio de plazo en el que los clientes cancelan facturas.

Para la creación del presupuesto, se segmentaron los clientes en tres grupos:

- Paretos: son los clientes que compran el mayor volumen de ventas mensual, es decir los más significativos dentro de la empresa.
- Especiales: son constructoras, o arquitectos, cuyas condiciones de pago son más extensas.

- Generales: son la mayoría de clientes, los cuales no realizan un volumen de ventas individual alto, pero el conjunto de ellos, ocupa gran parte del volumen de facturación de la empresa.

Dicho presupuesto de recaudo se implementó en el mes de abril, a continuación se relaciona presupuesto de recaudo del mes de abril y mayo, y según los resultados obtenidos, el número promedio de días que los clientes cancelan la factura:

**Figura N° 14. Presupuesto recaudo abril 2012**

MES ABRIL		PPTO DIARIO RECAUDO	Acumulado mensual		
			Presupuesto	Ventas	Cumpl
DIA 1	\$ 91.561.387	\$ 2.014.350.524	\$ 40.052.657	44%	✗
DIA 2	\$ 91.561.387		\$ 79.201.936	87%	!
DIA 3	\$ 91.561.387		\$ 194.883.902	213%	✓
DIA 4	\$ 91.561.387		\$ 42.927.878	47%	✗
DIA 5	\$ 91.561.387		\$ 74.116.034	81%	!
DIA 6	\$ 91.561.387		\$ 69.935.437	76%	!
DIA 7	\$ 91.561.387		\$ 79.998.486	87%	!
DIA 8	\$ 91.561.387		\$ 72.048.020	79%	!
DIA 9	\$ 91.561.387		\$ 66.804.972	73%	✗
DIA 10	\$ 91.561.387		\$ 94.392.026	103%	✓
DIA 11	\$ 91.561.387		\$ 47.034.466	51%	✗
DIA 12	\$ 91.561.387		\$ 32.210.603	35%	✗
DIA 13	\$ 91.561.387		\$ 122.345.579	134%	✓
DIA 14	\$ 91.561.387		\$ 64.952.548	71%	✗
DIA 15	\$ 91.561.387		\$ 44.253.779	48%	✗
DIA 16	\$ 91.561.387		\$ 73.845.970	81%	!
DIA 17	\$ 91.561.387		\$ 49.386.114	54%	✗
DIA 18	\$ 91.561.387		\$ 67.853.795	74%	✗
DIA 19	\$ 91.561.387		\$ 51.816.765	57%	✗
DIA 20	\$ 91.561.387		\$ 58.150.609	64%	✗
DIA 21	\$ 91.561.387		\$ 83.647.143	91%	✓
DIA 22	\$ 91.561.387		\$ 48.340.348	53%	✗
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.014.350.524</b>	<b>\$ 2.014.350.524</b>	<b>\$ 1.558.199.067</b>	<b>77,4%</b>	<b>!</b>

Fuente: autores del proyecto.

Figura N° 15. Presupuesto recaudo mayo



**PRESUPUESTO DE RECAUDO CHP S.A.**  
**RECAUDO GENERAL**

Periodo: 1 DE MAYO A 31 DE MAYO DE 2012  
Encargado Jefe de Cartera

Días Hábiles **25**  
Días corridos **25**

MES MAYO	PPTO DIARIO RECAUDO	Acumulado mensual		
		Presupuesto	Recaudado	Cumpl.
DIA 1	\$ 83.583.923	\$ 2.089.598.080	\$ 93.567.200	112% ✓
DIA 2	\$ 83.583.923		\$ 42.001.879	50% ✗
DIA 3	\$ 83.583.923		\$ 66.627.205	80% !
DIA 4	\$ 83.583.923		\$ 39.014.950	47% ✗
DIA 5	\$ 83.583.923		\$ 54.580.363	65% ✗
DIA 6	\$ 83.583.923		\$ 41.721.898	50% ✗
DIA 7	\$ 83.583.923		\$ 55.328.958	66% ✗
DIA 8	\$ 83.583.923		\$ 59.803.707	72% ✗
DIA 9	\$ 83.583.923		\$ 47.951.573	57% ✗
DIA 10	\$ 83.583.923		\$ 24.516.978	29% ✗
DIA 11	\$ 83.583.923		\$ 72.811.892	87% !
DIA 12	\$ 83.583.923		\$ 79.721.820	95% ✓
DIA 13	\$ 83.583.923		\$ 65.967.833	79% !
DIA 14	\$ 83.583.923		\$ 37.837.911	45% ✗
DIA 15	\$ 83.583.923		\$ 89.698.703	107% ✓
DIA 16	\$ 83.583.923		\$ 33.614.613	40% ✗
DIA 17	\$ 83.583.923		\$ 54.475.290	65% ✗
DIA 18	\$ 83.583.923		\$ 103.357.107	124% ✓
DIA 19	\$ 83.583.923		\$ 113.908.695	136% ✓
DIA 20	\$ 83.583.923		\$ 122.420.730	146% ✓
DIA 21	\$ 83.583.923		\$ 39.609.442	47% ✗
DIA 22	\$ 83.583.923		\$ 59.689.669	71% ✗
DIA 23	\$ 83.583.923		\$ 43.790.354	52% ✗
DIA 24	\$ 83.583.923		\$ 54.343.912	65% ✗
DIA 25	\$ 83.583.923		\$ 97.176.159	116% ✓
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.089.598.080</b>	<b>\$ 2.089.598.080</b>	<b>\$ 1.593.538.841</b>	<b>76,3% !</b>

Fuente: autores del proyecto.

Según los resultados observados en las tablas anteriores, se puede clasificar los días promedio en la siguiente tabla:

**Tabla 14 Presupuesto recaudo abril**

PRESUPUESTO DE RECAUDO DIARIO ABRIL					
CARTERA GENERAL MARZO 31	DÍAS DE PAGO	DÍAS HÁBILES	PRESUPUESTO DE RECAUDO DIARIO	PRESUPUESTO DE RECAUDO	RECAUDO MES
<b>3.692.975.960,00</b>	55	17	118.491.207	2.014.350.524	1.759.544.884
	56	18	109.909.999	1.978.379.979	
	57	19	102.298.503	1.943.671.558	
	58	20	95.507.999	1.910.159.979	
	59	21	89.418.304	1.877.784.386	
	60	22	83.931.272	1.846.487.980	
	61	23	78.965.986	1.816.217.685	
	62	24	74.455.160	1.786.923.852	
	63	25	70.342.399	1.758.559.981	
	64	26	66.580.095	1.731.082.481	
	65	26	65.555.786	1.704.450.443	

Fuente: autores del proyecto.

Se puede concluir según la tabla anterior que en abril, el número de días en que los clientes cancelaron promedio fue 62-63 días, si se tiene en cuenta el número de días que se le paga a los proveedores, se concluye que es un número demasiado alto sobre el cual se deben plantear estrategias relacionadas a reducir el número de días de recaudo o pago de clientes.

**Tabla 15 Presupuesto mayo.**

PRESUPUESTO DE RECAUDO DIARIO MAYO					
CARTERA GENERAL ABRIL 30	DÍAS DE PAGO	DÍAS HÁBILES	PRESUPUESTO DE RECAUDO DIARIO	PRESUPUESTO DE RECAUDO MES	RECAUDO MES
<b>3.581.963.635,37</b>	66	25	65.126.612	1.628.165.289	1.593.538.841
	67	25	64.154.573	1.603.864.314	
	68	25	63.211.123	1.580.278.074	
	69	25	62.295.020	1.557.375.494	
	70	25	61.405.091	1.535.127.272	
	71	25	60.540.230	1.513.505.761	
	72	25	59.699.394	1.492.484.848	
	73	25	58.881.594	1.472.039.850	
	74	25	58.085.897	1.452.147.420	
	75	25	57.311.418	1.432.785.454	
	76	25	56.557.321	1.413.933.014	

Fuente: autores del proyecto.

En mayo la cartera aumento a 67-68 días promedio de recolección de dinero o cancelación de facturas.

Se puede observar según la medición realizada que el número de días promedio de recolección tiende a aumentar, por ende se deben diseñar estrategias basadas en descuentos financieros más agresivos, o seleccionar a clientes que sean rentables, sin conceder plazo especial a ningún cliente.

Creación de un presupuesto de recaudo mensual, con un objetivo de reducción de días, segmentando clientes en 3 grupos teniendo en cuenta la variable (pareto, general, y especiales), además de un sistema de bonificación al equipo de cobradores.

Adicionalmente es válido aclarar que se diseñó dentro de la perspectiva interna, la documentación de los procesos misionales o de ejecución, como valor agregado a la estandarización de procesos, lo que incentiva la optimización de procesos y la mejora en la atención al cliente (ver anexo 3).

## CONCLUSIONES

- El diseño del cuadro de mando integral en la empresa CHP materiales para la construcción, permitió el establecimiento de indicadores para el control y gestión de los factores relacionados con el cumplimiento del objetivo general de la organización encasillados dentro de las tres estrategias planteadas, Generación de valor financiero, cultura orientada al cliente y excelencia operacional.
- El diagnóstico realizado en la empresa logró evidenciar la necesidad de la implementación del cuadro de mando integral como respuesta a la carencia de mediciones y/o controles orientados a la gestión integral de la organización.
- La revisión de las directrices de la orientación estratégica de la organización, evidenció la necesidad de replantear dicha orientación de acuerdo al objetivo macro planteado y las estrategias asumidas.
- Las capacitaciones, sensibilizaciones y socializaciones que tuvieron lugar durante el desarrollo y la implementación del CMI en la empresa, familiarizaron al talento humano sobre los temas referentes al cuadro de mando integral y el compromiso de cada uno con el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para lograr los fines propuestos
- La aplicación de los indicadores en el instante cero sirvió como demostración de la utilidad de la herramienta en la búsqueda de la excelencia operacional.

## RECOMENDACIONES

- Implementar el sistema de inventario realizado como parte vital del departamento de compras, para conocer la cobertura de inventario, productos faltantes y obtener la cantidad ideal de mercancía por línea de producto.
- Implementar el presupuesto de recaudo dentro del departamento de cartera y tesorería, para poder controlar el recaudo diario, y conocer la meta mensual de cuánto se debe recaudar para ir disminuyendo los días de cancelación de clientes.
- Realizar medición e implementar cada uno de los indicadores explicados a los jefes de área, para poder realizar planes de acción que conlleven a mejoras, como los ejemplos realizados en compras y en cartera, que manifiestan la utilidad de la herramienta de control como el cuadro de mando integral.
- Proporcionar los recursos necesarios y manifestar el compromiso para que el cuadro de mando integral no permanezca estático y por el contrario, se dinamice para lograr su mejoramiento continuo y se mantenga el propósito de alcanzar la mega organizacional establecida.
- Certificar la empresa bajo la norma técnica de calidad NTC ISO 9001:2008, con el propósito de normalizar los procesos generando un impacto interno y externo positivo; mejorando la eficiencia y efectividad en sus procesos, además de obtener reconocimiento por las partes interesadas.
- Implementar un sistema de información acorde a las necesidades de la empresa con un módulo de CRM, que permita conocer variables ligadas a la asesoría

personalizada de venta, como venta de cada cliente por línea, preferencias hábitos de compra, etc.

- Revisar continuamente el cuadro de mando integral y los indicadores allí planteados con el fin de realizar los ajustes necesarios toda vez que se presenten cambios en el mercado, la dinámica del sector, la entrada de nuevos competidores y demás factores que logren incidir en el desarrollo de la función organizacional.
- Actualizar y dar a conocer el manual de calidad a cada uno de las personas nuevas en un cargo, y continuar sensibilizando a los empleados actuales en la importancia de seguir procedimientos y lineamientos establecidos.

## BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, Cristina. Hacia un nuevo modelo de valorización de intangibles. Tesis doctoral en comunicación empresarial e institucional. Castellón de la plana.: Universitat Jaume I. Departamento de ciencias de la comunicación, 2010. 776 p.

AGOSTINO, Deborah; ARABOLDI, Michela. Design issues in Balanced Scorecards: The “What” and “How” of control. En: Elsevier European management journal, University of Glasgow 2012.

ALVARADO, Tomas. Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. En: revista mexicana de agonegocios. Julio-diciembre, 2001, vol. 9, p. 283-292.

CHYTAS, Panagiotis; VALIRIS George; GLYKAS, Michael. A proactive Balanced Scorecard. En: Elsevier International journal of information management. 2011, no 31, p 460-468.

CRUZ, Jose. El grado de viabilidad y la optimización de recursos en la implementación del cuadro de mando integral en Mexico según los tipos de cultura organizacional. Tesis de maestría en administración. Ciudad de México.: Universidad iberoamericana A.C. 2006. 218 p

COLLIS, David and MONTGOMERY, Cynthia. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. En: Harvard Business Review, 73. July-August, p.118-128.

CAMPOS, Oscar y FLOREZ, Yahaira. Aplicación de un modelo gerencial estratégico para la empresa comercializadora Multiagricola s.a. Tesis de especialización en alta gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías fisicoquímicas, 2011. 83p.

ESTRADA, José Luis. Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral. Tesis doctoral. Madrid.: Universidad politécnica de Madrid.2007. 331 p.

Formulación indicadores de gestión. Municipio de Sogamoso: administración central, 2007. Citado el 12 de abril de 2012. Disponible en internet: [http://www.sogamoso-boyaca.gov.co/apc-aa-files/66333038323261623530343731663535/ind\\_Ges.pdf](http://www.sogamoso-boyaca.gov.co/apc-aa-files/66333038323261623530343731663535/ind_Ges.pdf)

HERNANDEZ, Hilda; SANCHEZ, Jesús; MEJIA, Alma. Cultura organizacional y postmodernidad: una revisión de los nuevos ejes de la cultura corporativa. En: revista latinoamericana de ciencias de la comunicación. 2010, no. 12, p 150-160.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral. Traducido por Adelaida Santapau. Barcelona.: Gestion 2000, 1997. 321 p.

KRAUS, Kalle; LIND, Johnny. The impact of the corporate Balanced Scorecard on corporate control- A research note. En: Management accounting research. 2010, no 21, p 265-277.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Having trouble with your strategy? Then map it. En: Harvard business review. September-october, 2000, p. 2-13.

LANDEROS, José. El cuadro de mando integral: una estrategia para la empresa mexicana. Tesis de maestría en ciencias en ingeniería de sistemas. México D.F.: Instituto politécnico nacional. Escuela superior de ingeniería mecánica y eléctrica. 2007. 167 p.

MARTINEZ, Julio. Diseño del sistema gerencial BalancedScorecard en la Universidad Industrial de Santander sede Socorro como estrategia para el

fortalecimiento de las gestiones administrativas. Tesis de especialización en alta gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías fisicoquímicas, 2008. 149p.

MICHALSKA, J. The usage of the Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness. En: Elsevier journal of materials processing technology. 2005, no. 162, p. 751-758.

PEREZ DE LA PUENTE, Hugo. La influencia de los sistemas estratégicos de medición desempeño sobre las decisiones empresariales. Tesis doctoral. Barcelona.: Universidad Ramón Llull. Marketing operaciones y finanzas. 2011. 205 p.

PORTER, Michael. What is strategy?. En: Harvard business review. November-December, 1996, p. 59-78.

PORPORATO, Marcela; GARCIA, Norberto. Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. En: revista iberoamericana de contabilidad de gestión. 2007, no. 9, p. 13-32.

REYES, Telesforo. Estrategia y planteamiento para lograr un crecimiento global de la cervecera South African Breweries. Estudio de caso maestría en administración. México D.F.: Universidad Iberoamericana. 2004. 26 p.

RODRIGUEZ, David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. En: revistas catalanas educar. 2006, no. 37, p. 25-39.

SERRANO, Sofía y DAGOVETT, Dubellys. Formulación del plan estratégico para la empresa apícola Santander bajo la metodología del Balanced Scorecard. Tesis

de especialización en alta gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de ingenierías fisicoquímicas, 2010.130p.

URRIBARRI, Alexander. Elementos del pensamiento estratégico que fortalecen la comunicación organizacional. En: revista electrónica facultad de ingeniería Universidad valle del Momboy. Julio-diciembre, 2009, vol. 3, no. 2, p. 1-14.

## **Anexo A Carta certificación de la empresa.**



NIT. 900.256.370-4  
Carrera 5 No. 58-12 Entrada al Carrasco Pedidos: 6469466 Fax 6460590  
Girón, Santander

## CERTIFICACION

Certificamos que los señores JESUS ANDRES MORA, y WILMAR JULIAN ANAYA, realizaron el diseño del cuadro de mando integral como trabajo de grado para la especialización alta gerencia en la Universidad Industrial de Santander, en esta empresa, durante el primer semestre del presente año.

Se expide el presente certificado en el municipio de Girón, a los diez (13) días del mes de Julio del 2012, a solicitud del interesado.

Atentamente,

Juan Sebastián Urrea Z.  
Administrador

## **Anexo B Capacitación y entrega de C.D.**

FECHA: 14/07/2012

ENTREGA DE CD CON LINEAMIENTOS Y CAPACITACION

AREA	NOMBRE	FIRMA RECIBIDO
TESORERIA	Horzabeth Carden	Horzabeth Carden
CARTERA	Alber Rojas D	Alber Rojas D
COMPRAS	Thiana Santiago C.	Thiana Santiago C.
VENTAS	WALTER SANTOS C	WALTER SANTOS C
CONTABILIDAD	SILVIA JULIANA POA	SILVIA JULIANA POA
	GERARDINA JEREZ S	GERARDINA JEREZ S
LOGISTICA	Milene Pulido R	Milene Pulido R
RECEPCION	JENNY KARINA CALA CETIS 1.098.608.900 BBOA	JENNY KARINA CALA CETIS
ADMINISTRACION	Juan S. Urrutia	Juan S. Urrutia
AUDITORIA	Miguel Augusto D.	Miguel Augusto D.

## **Anexo C Manual de calidad CHP**

## **1. ALCANCE, EXCLUSION, JUSTIFICACION DE EXCLUSION.**

### **1.1 ALCANCE:**

El sistema de gestión de calidad en CHP materiales para construcción, comprende la compra y venta de materiales para construcción.

### **1.2 EXCLUSION Y JUSTIFICACION:**

CHP materiales para construcción es una empresa dedicada a la comercialización de productos líderes en el área de la construcción, por lo tanto se excluye del sistema de gestión de calidad el numeral 7.3 Diseño y desarrollo, ya que no se realiza el desarrollo de productos, por el contrario se comercializan solamente, por lo que se puede excluir este numeral.

2. Mapa de procesos:



### **3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD.**

#### **3.1 Política de calidad:**

CHP, ofrece a todos sus clientes la más completa línea de productos para la construcción y remodelación de sus viviendas, garantizando disponibilidad de inventarios, cumplimiento en las entregas, asesoría técnica y precios competitivos en el mercado, todo esto para garantizar un crecimiento paralelo junto con sus clientes.

Nuestro compromiso es mejorar continuamente el desempeño de la Organización para superar la satisfacción de nuestros clientes.

#### **3.2 Objetivos de calidad:**

- Contar con personal competente para la prestación del servicio.
- Brindar asesoría especializada a nuestros clientes.
- Entregar oportunamente los productos a nuestros clientes
- Superar la satisfacción de nuestros clientes
- Mejorar continuamente todos los procesos del SGC
- Mantener los stock mínimos de materiales disponibles en bodega
- Presentar a los clientes precios competentes con respecto al mercado

#### 4. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.

Nombre	Compras		Responsable	Jefe de Compras	
<b>Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecucion de este proceso)</b>					
Obtener material en la cantidad, momento, y precio correcto, para su optima comercialización.					
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Requisitos</b>	
1. Ventas. 2. Almacenamiento. 3. Distribucion. 4. Marketing. 5. Gestión financiera.		1. Cobertura de inventario. 2. Mercancia de baja rotacion. 3. Faltantes de mercancia.		ISO 9001	
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>		<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Almacenamiento	Mercancia recibida.	1. Analizar mercancia a comprar. 2. Realizar orden de compra. 3. Enviar orden de compra al proveedor correspondiente. 4. Enviar Correo electronico a jefe de logistica, tesoreria, y cartera con los pedidos realizados en el dia. 5. Recibir factura del proveedor. 6. Autorizar recibo de mercancia segun factura recibida: precios, articulo y cantidad en la factura del proveedor. 7. Ingreso facturas de proveedor al sistema contable.		Mercancia Disponible	Venta
Ventas	Rotacion de material.			Compra de material de alta rotacion.	Distribucion
Infraestructura y mantenimiento	Mantenimiento del espacio disponible.			Cantidad justa de mercancia.	Almacenamiento
Gestion Financiera	Consignacion de efectivo.			Condiciones favorables de pago	Gestion Financiera
<b>Documentos Asociados</b>		<b>Recursos</b>		<b>Registros</b>	
Procedimiento de compras PC 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Software Microsoft Office Excel. 3. Mano de Obra. 4. Bodega de almacenamiento. 5. Fuerza de ventas.		Orden de compra F01 PA01	



Nombre	Ventas	Responsable	Director Comercial	
<b>Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecución de este proceso)</b>				
Satisfacer la necesidad de los clientes, a través de la venta de todas las líneas del portafolio CHP.				
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Requisitos</b>	
1. Compras 2. Almacenamiento. 3. Distribución. 4. Marketing. 5. Gestión financiera. 6. Servicio Postventa		1. Ingreso por cliente. 2. Ingreso por nuevos clientes. 3. Margen de utilidad bruta.	ISO 9001	
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Compras	Artículos adquiridos a tiempo.	1. Designar rutero a cada asesor comercial. 2. Conocer el estado de cartera de cada uno de los clientes relacionados en el rutero.	Cliente satisfecho	Postventa
Almacenamiento	Mercancía en buen estado	3. Visitar los clientes asignados para el día. 4. Enviar rutero y pedidos al medio día, y al finalizar la jornada por fax o al correo de facturación.	Cientes rentables	Gestión financiera
Distribución	Entregas correctas.	5. Facturar los pedidos recibidos.	Rotación de todo el material almacenado	Compras
Infraestructura y mantenimiento	Mantenimiento del espacio disponible.	-Si algún cliente está bloqueado en cartera, se debe comunicar al director comercial para llegar a acuerdo con cliente.	Cartera segura, no morosidad.	Gestión Financiera
Gestión Financiera	Estado de cartera	-Si es de contado el pedido, se debe llamar al cliente a informar el valor total del pedido. -Si tiene precio especial algún artículo, se debe pedir autorización a dirección comercial.		
		6. Entregar facturas al área de logística.		
<b>Documentos Asociados (procedimientos, reglamentos, instrucciones del)</b>		<b>Recursos</b>	<b>Registros</b>	
Procedimiento de ventas PV 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Fuerza de ventas. 3. Portafolio de productos. 4. Motocicletas. 5. Software sistema información.	Rutero F06 PV01	

Nombre	Proceso de Distribución	Dueño	Jefe de Logística	
<b>Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecución de este proceso)</b>				
Entregar en perfecto estado la mercancía solicitada, la cantidad facturada, cumpliendo con el compromiso de tiempo de entrega al cliente.				
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Requisitos</b>	
1. Almacenamiento. 4. Servicio Postventa. 2. Venta 3. Infraestructura y mantenimiento.		1. Despachos realizados en el día. 2. Tiempo de entrega. 3. Carga correcta.	ISO 9001 Prueba tecnicomecánica.	
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Venta	Facturas	1. Recibir facturas según ruta 2. Consolidar ruta según capacidad de carga del vehículo. 3. Designar despachador y separador. 4. Separar mercancía según facturas. 5. Dejar el material separado en la zona de carga. 6. Cargar los pedidos según factura. 7. El conductor del vehículo debe cerciorarse que lo cargado corresponda a lo facturado. 8. El despachador debe firmar la factura azul o la copia. 9. El conductor debe firmar la factura que recibe. 10. Recibir factura firmada por el cliente. 11. Entregar una copia al cliente. 12. Regresar a la empresa y ubicar el vehículo. 13. Entregar factura firmada por el cliente.	Mercancía entregada correctamente	Servicio Postventa
Infraestructura y mantenimiento	Mantenimiento de vehículos		Vehículos en perfecto estado	Infraestructura y mantenimiento
Compras	Mercancía		Cumplir compromiso en tiempo de entrega	Servicio Postventa
Almacenamiento	Ubicación adecuada de material			
<b>Documentos Asociados</b>				<b>Registros</b>
Procedimiento de distribución. Anexo PD 01-V1			Control de despacho. F04 PD01	
Capacidad carga de vehículos.			Planilla de facturas. F05 PD01	
		<b>Recursos</b>		
		1. Vehículos.		
		2. Mano de obra.		
		3. Método.		
		4. Zona de cargue.		
		5. Software.		

Nombre	Servicio Postventa		Responsable	Director Comercial	
Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecución de este proceso)					
Asegurar la satisfacción del cliente, después de realizar la compra del material, para garantizar la recompra.					
Procesos Relacionados		Indicadores		Requisitos	
1. Venta 2. Distribución. 3 Gestión financiera. 4. Almacenamiento.		1. Devoluciones de pedidos. 2. Quejas solucionadas al mes.		ISO 9001	
Proveedores	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Almacenamiento	Mercancia en buen estado	1. Recepcionar reclamo o solicitud del cliente. 2. Clasificar solicitud según el caso. 3. Remitirla al departamento correspondiente para solucionar o corregir la solicitud. 4. Gestionar y estar pendiente de que la solución sea inmediata para conseguir la satisfacción del cliente. 5. Informar solicitud en trámite y fecha probable de respuesta. 6. Dar respuesta en la fecha pactada con el cliente. 7. Confirmar con el cliente si el reclamo fue satisfecho o solucionado.		Recompra	Ventas
Distribución	Entregas correctas en cantidad y calidad.			Pago oportuno	Gestión financiera
Gestión Financiera	Buen trato con el cliente.			Rapidez al recibir mercancía.	Distribución.
Ventas	Condiciones beneficiosas para el cliente.				
Ventas	Asesoría de venta correcta, y personalizada.				
Documentos Asociados (procedimientos, reglamentos, instrucciones del		Recursos		Registros	
Procedimiento de ventas PPV 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Línea telefónica. 3. Software o sistema de información.		Planilla reclamos F07 PPV01	

Nombre	Gestion Financiera	Responsable	Contador, Jefe cartera, Tesorera.	
<b>Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecucion de este proceso)</b>				
Maximizar la gestion de los recursos economicos de la empresa				
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Requisitos</b>
1. Ventas. 2. Servicio Postventa 3. Compras. 4. Auditoría. 5. Gestión Gerencial.		1. Presupuesto de recaudo. 2. Descuentos financieros obtenidos. 3. Entrega informes contables a tiempo.		ISO 9001
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>		<b>Salidas</b>
Compras	Facturas por pagar a proveedores.	1. Otorgar cupo de cartera a cliente nuevo, diligenciando la solicitud de credito, firmando el pagare y carta de instrucciones. 2. Dar respuesta de autorizacion o no, a pedidos que el sistema bloquea. 3. Organizar rutero a cobradores, según facturas que venzan en el día. 4. El cobrador realiza visitas segun ruta asignada.		Pagos a tiempo
Ventas	Facturas por cobrar a clientes	5. Los cobradores informan a la jefe de cartera el nivel de recaudo obtenido y la situacion de los clientes. 6. La jefe de cartera debe entregar a vendedores los estados de cuenta de los clientes a visitar durante el día.		Minimizacion de clientes morosos
Ventas	Situacion general de clientes.	7. Tesoreria debe ingresar los recibos de caja al sistema y descargar el valor de la factura relacionada. 8. Realizar un informe de pago a proveedores semanal, y programar pago de acuerdo al vencimiento con descuento financiero.		Informe financiero entregado a tiempo
Servicio Postventa	Gestion reclamos.	9. Una vez realizado el pago, enviar soporte via electronica a auxiliar contable. 10. Presentar el informe diario de recaudo, y el libro de caja mayor diario. 11. Contabilidad debe revisar los egresos e ingresos contables. 12. Consolidar informacion contable para presentar los estados financieros con corte mensual.		
<b>Documentos Asociados</b>		<b>Recursos</b>		<b>Registros</b>
Procedimiento de cartera PCA 01-V01				Solicitud de credito y pagare F08 PGF01
Procedimiento de Tesoreria PT 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Software Microsoft Office Excel.		Recibo de caja F09 PGF01
Procedimiento de contabilidad PCO 01-V01		3. Equipo de cobradores. 4. Motos.		Presupuesto recaudo F10 PGF 01

Nombre	Recurso Humano	Responsable	Auxiliar talento humano	
<b>Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecucion de este proceso)</b>				
Mantener motivado al personal brindando un trato justo para optimizar su desempeño dentro de la empresa.				
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Requisitos</b>
1. Ventas. 2. Almacenamiento. 3. Distribucion. 4. Marketing. 5. Gestión financiera. 6. Auditoria 7. Compras. 8. Servicio Postventa 9. Gestion gerencial.		Rotacion de personal al mes Capacitaciones dictadas al mes		Codigo sustantivo del trabajo ISO 9001
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>		<b>Salidas</b>
Jefes de area	Necesidad de personal	1. Realizar busqueda de personal para tener en base de datos de posibles empleados, en caso de vacantes. (Anexo 11).		Motivacion continua
Empleados todas las areas	Informe hechos al accidentarse	2. Afiliar a empleados: si el empleado es nuevo, se debe registrar en eps que determine la empresa, fondo de pensiones, ARP, y caja de compensaciones.		Liquidacion accidentes
Administracion y Jefes de area	Necesidad de capacitacion	3. Se realiza contrato laboral y anexo del mismo. 4. Al realizar el contrato se debe tener copia de las afiliaciones para que el administrador de el visto bueno.		Personal apto y competente
		5. Si se va a afiliar un empleado por una empresa temporal como gente util, debe registrarse con los documentos especificados en el anexo.		
		6. Al accidentarse un trabajador debe realizar el informe pertinente con la ARP.		
		7. Al obtener la incapacidad se ingresa al sistema como cuenta por cobrar a ARP o EPS, y al llegar la liquidacion se descuenta del sistema.		
<b>Documentos Asociados</b>		<b>Recursos</b>		<b>Registros</b>
Procedimiento de recurso humano PRH 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Software Microsoft Office Excel. 3. Mano de Obra.		
Documentos para contratacion gente util Anexo 10				
Guia para entrevista laboral. Anexo 11.				
Requisitos para obtener un prestamo Anexo 12				

Nombre	Mantenimiento	Responsable	Jefe de mantenimiento	
<b>Objetivo</b>				
Mantener en perfecto estado los vehiculos de la empresa.				
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Requisitos</b>
1. Venta 2. Distribución. 3. Almacenamiento. 4. Gestion gerencial.		1. Tiempo de solucion de reporte de daños. 2. Numero de averias reportado por vehiculo. 3. Mantenimientos preventivos y correctivos realizados por vehiculo en el mes.		Codigo de transito de Colombia Codigo nacional de transito terrestre (Ley 769 de 2002)
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>		<b>Salidas</b>
Ventas	edidos a enviar a cliente	1. Al haber cambio de conductor se debe diligenciar el formato del estado de vehiculo (Anexo 13) para entregar al nuevo conductor.		Vehiculo disponible
Distribución	Reporte de averia por vehiculo.	2. Al encontrar un daño en un vehiculo se debe reportar al jefe de mantenimiento diligenciando el formato de revision de novedades de vehiculo (Anexo 14).		Pedido entregado a tiempo.
		3. El auxiliar de logistica debe recibir dicho formato de averia y entregar copia a recepcion, y el original al jefe de mantenimiento.		Vehiculos en buen estado.
		4. El jefe de mantenimiento debe determinar la causa del problema e informar a administracion el costo del arreglo.		
		5. Administracion debe pedir autorizacion a gerencia y firmar en el formato de revision de novedades de vehiculo.		
		6. Al autorizar gerencia se realiza un anticipo al jefe de mantenimiento por el valor aproximado del arreglo.		
		7. Al llegar la factura del arreglo del vehiculo, debe firmar administracion, y recepcion debe llevar relacion del gasto mensual de todos los vehiculos.		
<b>Documentos Asociados</b>		<b>Recursos</b>		<b>Registros</b>
Procedimiento de mantenimiento PMA 01-V01				Formato entrega de vehiculo. Anexo 13
		1. Vehiculos. 2. Herramienta mecanica. 3. Linea telefonica.		Formato revision novedades de vehiculo. Anexo 14.
		4. Software o sistema de informacion.		

<b>Nombre</b>	Gestion gerencial y auditoria		<b>Responsable</b>	Gerente, auditor, administracion.	
<b>Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecucion de este proceso)</b>					
Verificar que todos los procesos internos de la empresa se hagan bajo los lineamientos acordados con gerencia, para mejorar continuamente.					
<b>Procesos Relacionados</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Requisitos</b>	
Todos los procesos.		1. Informes presentados al mes. 2. Fallas detectadas. 3. Correcciones implementadas.		ISO 9001	
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>		<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Compras	Entrega de facturas de compras.	1. Conocer los informes gerenciales que deben ser entregados mensualmente. (Anexo 15). 2. Detectar no conformidades por area o proceso y su causa. 3. Revision del plan de accion para eliminar la no conformidad detectada. 4. Verificar resultados del plan de accion segun los objetivos planteados por area. 5. Tomar decisiones segun resultados y plantear metas mensuales.		Revision de facturas de compra.	Compras
Servicio post venta.	Entrega de FD.			Pronta gestion de FD.	Servicio post venta.
Gestion financiera.	Relacion de facturas de venta.			Gestion novedades.	Servicio post venta.
Distribucion	Reporte de novedades.			Soporte en ventas	Venta.
Venta	Informe de presupuesto de ventas.				
<b>Documentos Asociados</b>		<b>Recursos</b>		<b>Registros</b>	
Procedimiento de Gestion gerencial y auditoria PVGGA 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Software sistema informacion. 3. Microsoft Office Excel.		Formato de informes Anexo 15.	

Nombre	Mercadeo		Responsable	Director Comercial	
Objetivo (lo que pretende lograr en la empresa con la ejecucion de este proceso)					
Fidelizar a los clientes con la marca CHP s.a. y aumentar la participación en el mercado a través de eventos promocionales realizados.					
Procesos Relacionados		Indicadores		Requisitos	
1. Compras. 2. Ventas. 3. Distribucion. 4. Servicio Postventa. 5. Gestion financiera. 6. Gestion gerencial y auditoria.		1. Eventos realizados al año. 2. Aumento de ventas por evento. 3. Cumplimiento del presupuesto de ventas.		ISO 9001	
Proveedores	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
Compras	Articulos en promocion para el evento.	1. Realizar el plan de mercadeo anual: debe incluir minimo: aniversario, mes ferretero, evento cierre de año. 2. Presentar a gerencia y a administracion el plan de mercadeo para su aprobacion. 3. Mostrar a cada proveedor el plan de mercadeo para solicitar apoyo comercial con producto o cuota economica. 4. Una vez aprobado el plan de mercadeo se debe realizar un presupuesto de gastos de cada evento. 5. Cumplir con la fecha acordada con gerencia en la realizacion de cada evento. 6. Rendir informe de seguimiento al desempeño y al clausurar cada evento.		Rotacion de articulos en evento.	Ventas
Ventas	Presupuesto de ventas por cliente en el mes del evento.			Cumplimiento de presupuesto de ventas.	Gestion gerencial
Gestion gerencial	Presupuesto asignado en ventas para el mes del evento.			Clientes satisfechos.	Servicio postventa
Servicio Postventa	Seguimiento a clientes.				
Documentos Asociados		Recursos		Registros	
Procedimiento de mercadeo PM 01-V01		1. Equipos de computo. 2. Fuerza de ventas. 3. Material publicitario. 5. Software sistema informacion.		Apoyo comercial por proveedor .Anexo 16.	

## 5. PROCEDIMIENTOS.

### PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

**OBJETIVO:** Obtener material en la cantidad, momento, y precio correcto, para su optima comercialización.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde el análisis de la mercancía a comprar, hasta el ingreso de facturas de compra al sistema de información.

#### DEFINICIONES:

**Inventario:** cantidad de artículos que posee como activo la organización, en la bodega de almacenamiento.

**Orden de compra:** documento que especifica la referencia, el artículo, y la cantidad que se solicita comprar al proveedor.

**Pedido contra alza:** material solicitado antes de que ocurra el alza de un producto, para obtener beneficio del margen de utilidad, al aumentar el precio de venta en los clientes, y haber comprado material a igual costo.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados, que persiguen un objetivo en común.

**Sistema de inventario periódico:** sistema sobre el cual se realiza seguimiento para realizar los pedidos cada cierto tiempo determinado.

**Punto de re-orden:** espacio estipulado por la empresa, para realizar la recepción de la mercancía que llega de los proveedores.

**Rotación de mercancía:** hace referencia a la cantidad de unidades que son vendidas de un producto, en un tiempo determinado.

**Faltante de mercancía:** producto que se comercializa usualmente, y no se encuentra disponible para venderlo, ya que se agoto el material almacenado.

**Tiempo de entrega proveedor:** número de días que transcurre desde que se realiza la orden de pedido al proveedor, hasta que el material es entregado al cliente sin algún problema.

**Stock de seguridad:** Nivel de mercancía que se almacena como seguro, para suplir cualquier urgencia ante un aumento en tiempo de entrega del proveedor.

**Cobertura de inventario:** Días para los que alcanza el nivel de inventario, teniendo en cuenta las ventas promedio.

**Mercancía de alta rotación:** Productos que son considerados como indispensables para comercializar, es decir los que rotan todos los meses sin inconveniente, y ya son conocidos en el mercado.

**Mercancía baja rotación:** Productos cuya rotación o venta es esporádica, es decir no se venden todos los meses, o incluso han dejado de venderse por más de dos meses.

**Descuento:** es la disminución del monto a pagar, o la rebaja que se realiza debido a negociaciones en las condiciones de pago de un material facturado.

**Descuento financiero:** descuento otorgado por la cancelación de una factura dentro del periodo de tiempo determinado por el proveedor, también es llamado descuento por pronto pago.

**Descuento comercial:** descuento a pie de factura, como resultado de una negociación directa entre cliente proveedor.

## LINEAMIENTOS

1. Las facturas de compra se deben ingresar al sistema contable en un plazo máximo de 24 horas, de lo contrario la responsabilidad recaerá sobre el jefe de compras, y el asistente de compras.
2. Se debe dejar evidencia física de todos los pedidos que se realicen a través de la orden de compra; dicha numeración debe ser consecutiva y almacenada digitalmente.
3. Al realizar pedidos, se debe informar el mismo día a las áreas de: Logística, cartera y tesorería, a través de un correo electrónico, especificando: fecha probable de recibo de mercancía y el valor a cancelar.
4. Al haber alza en costo en un producto, se debe realizar un pedido contra alza, en común acuerdo con dirección comercial, e informar a gerencia.

5. A mitad de cada mes, se debe informar a dirección comercial y gerencia, las bonificaciones por compras de cada proveedor que no sea factible cumplir, especificando la razón, y una propuesta pertinente.

6. Al realizar una compra de un producto de baja rotación o sobre pedido, se debe solicitar aprobación por parte de cartera, y concretar compromiso de venta con el asesor comercial o el responsable que solicita la mercancía.

7. Cualquier error en pedido de material de baja rotación, debe ser arreglado inmediatamente por el jefe de compras, haciéndose cargo de la devolución o disposición final del material.

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Analizar mercancía a comprar: se debe detectar que mercancía se debe solicitar teniendo en cuenta el punto de re orden, y el nivel de rotación de cada artículo.	Jefe de compras.	Formato de inventario.
Realizar orden de compra, según material requerido en la empresa.	Jefe de compras.	Orden de compra
Enviar orden de compra al proveedor correspondiente.	Jefe de compras	N.A
Enviar Correo electrónico a jefe de logística, tesorería, y cartera con los pedidos realizados en el día, informando lo siguiente: -Material solicitado y nombre de proveedor. -Valor de la mercancía pedida. -Fecha pactada de recibo de mercancía.	Jefe de compras	N.A
Recibir factura del proveedor: Al llegar mercancía a la empresa, recepción	Jefe de compras, Auxiliar de	Formato de relación de

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>debe informar al auxiliar de compras, para que este con el formato de relación de compras, relacione el número de factura según el proveedor, y la lleve al jefe de compras.</p>	compras.	compras
<p>Autorizar recibo de mercancía según factura:  El jefe de compras, debe contrastar:  -Precios de compra: el descuento comercial pactado debe ser el mismo que aparece relacionado en la factura.  -Condicionde pago pactadas: se debe verificar que el plazo otorgado por el proveedor sea el relacionado en cada factura, de lo contrario informar al proveedor de inmediato.  -Cantidad de cada artículo: las cantidades de la orden de compra deben ser las mismas que las recibidas.  Según estos criterios se autoriza el recibo o no de la mercancía solicitada; al encontrar una inconsistencia se debe informar al proveedor para llegar a un acuerdo de mutuo beneficio.</p>	Jefe de compras.	Orden de compra.
<p>Ingreso facturas de proveedor al sistema contable:  Una vez se reciba la mercancía en bodega, la auxiliar de bodega, debe entregar las facturas recibidas al jefe de compras, para ser devueltas al auxiliar de compras y puedan ser ingresadas al sistema.</p>	Auxiliar de compras.	N.A

## PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO.

**OBJETIVO:** Garantizar el buen estado de la mercancía en bodega.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde recibo de orden de compra, hasta realizar inventario aleatorio.

### **DEFINICIONES:**

**Orden de compra:** documento que especifica la referencia, el artículo, y la cantidad que se solicita comprar al proveedor.

**Zona de descargue:** espacio estipulado por la empresa, para realizar la recepción de la mercancía que llega de los proveedores.

**Estantería:** estructura que está diseñada para almacenar y mantener en buen estado los materiales para construcción.

**Inventario:** cantidad de artículos que posee como activo la organización, en la bodega de almacenamiento.

**Inventario aleatorio:** consiste en seleccionar aleatoriamente una referencia de un artículo y contar la cantidad que hay en la bodega, para luego contrastarla con la que se ingresó al sistema de información, para verificar si esta cuadrada la cantidad.

**Mercancía averiada:** bienes o productos que se encuentran en mal estado y por ende no pueden ser comercializados.

**Mercancía disponible:** producto almacenado de la manera correcta y que está en buen estado para ser distribuido a los clientes.

**Capacidad de recepción de mercancía:** es la propiedad que tiene el área de almacenamiento para realizar la mayor cantidad de recepción de mercancía sin sufrir alteraciones ni desorden dentro de su funcionamiento.

## **LINEAMIENTOS**

1. Las facturas de compra se deben pasar al jefe de compras máximo en 24 horas, de lo contrario la responsabilidad será asumida por el jefe de logística y auxiliar de logística.
2. Al recibir la cita de cerámica de CORONA, el auxiliar de logística debe informar de inmediato a tesorería y cartera la fecha de la cita programada y la cantidad de material a recibir, ya que en este producto se tiene plazo de un día desde que llega el material para realizar el pago con descuento financiero.
3. Es responsabilidad del jefe de logística cerrar la llave de paso ubicada al exterior de la empresa diariamente una vez termine la jornada laboral.
4. El jefe de logística o el auxiliar de bodega debe encargarse de dar ingreso a los vehículos con cita previa para realizar la recepción de mercancía.
5. El horario de recepción de mercancía es de 10:00 a 12:00 m, y de 2:00 pm a 5:00pm.
6. Solo se puede dar ingreso a vehículos para descargar mercancía, cuando los vehículos de la empresa hayan sido despachados.
7. Para descargar cualquier mercancía, debe haber mínimo un auxiliar de bodega revisando y supervisando a los coteros encargados del descargue de producto.
8. Está prohibido recibir mercancía sin previo aviso al jefe de logística o al auxiliar de bodega, en caso de presentarse esta situación, informar de inmediato a administración.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>REGISTRO</b>
Recibir del comprador las órdenes de pedido.	Jefe de logística, Jefe de compras.	Orden de compra.
Asignación de cita a mercancía por recibir.	Jefe de logística o asistente de logística.	Formato de relación de citas
Clasificación de mercancía por volumen.	Jefe de logística, auxiliar de bodega.	N.A
Adecuar espacio en bodega según volumen de mercancía a recibir.	Auxiliar de bodega.	N.A
Verificar la cita asignada al llegar el proveedor de mercancía.	Jefe de logística o asistente de logística.	Formato de relación de citas
Identificar la mercancía que se va a recibir.	Jefe de logística.	N.A
Verificar personal para el descargue de la mercancía, en caso de que no haya se debe asignar de inmediato.	Jefe de logística, asistente de logística.	N.A
Asignar sitio de descargue de la mercancía entrante.	Jefe de logística.	N.A
Descargar la mercancía en el sitio asignado previamente.	Auxiliar de bodega, coteros.	N.A
Verificar la mercancía según parámetros de calidad tales como: -empaque en perfecto estado. (sin rajaduras ni empaque hundido). -cantidad y referencia correspondiente a la orden de compra.	Jefe de logística, auxiliar de bodega.	Factura de compra del proveedor.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
-Fecha de vencimiento de mínimo 3 meses a partir del día en que se recibe.		
Devolver mercancía que no cumpla con los parámetros de calidad anteriores.	Auxiliar de bodega y jefe de logística.	Factura de compra del proveedor.
Ingresar mercancía recibida al sistema de información.	Auxiliar de compras.	Sistema de información.
Realizar inventario aleatorio.	Asistente de logística y auxiliar de compras.	Formato de inventario aleatorio.

#### PROCEDIMIENTO DE VENTAS.

**OBJETIVO:** Satisfacer la necesidad de los clientes, a través de la venta de todas las líneas del portafolio CHP.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde designar el rutero a cada asesor comercial, hasta entregar las facturas de venta al área de logística.

#### **DEFINICIONES:**

**Rutero:** documento que especifica los clientes que se van a visitar en una jornada.

**Pedido:** documento donde el cliente muestra los productos que desea solicitar para ser enviados por CHP S.A.

**Estado de cartera:** facturas que tiene el cliente vencidas, o que han excedido el número de días límites para realizar la consignación correspondiente.

**Rotación de mercancía:** venta realizada en un periodo de tiempo de cada artículo disponible en bodega.

**Factura de contado:** condición comercial que indica que se debe cancelar el valor inmediatamente se reciba la mercancía.

**Cliente rentable:** son clientes que por las condiciones negociadas con estos, se obtiene un beneficio alto para la empresa.

**Clientes pareto:** clientes cuyo volumen de compra los hace importantes dentro de la empresa.

**Cliente satisfecho:** cliente cuya necesidad ha sido resuelta de manera correcta a través de los productos ofrecidos por CHP S.A

### **LINEAMIENTOS**

1. El asesor comercial debe reportar el estado de crecimiento o decrecimiento de los clientes que visita.
2. Todo precio diferente al registrado en el sistema, debe llevar firma o autorización del director comercial, o en su ausencia del jefe de compras.
3. Al solicitar un domicilio para enviar producto, debe llevar autorización del director comercial, o en su ausencia de administración, los cuales deben determinar si es rentable o no enviarlo, la utilidad mínima debe ser del 9% para poder enviar en domicilio.
4. Las promociones que se realicen deben llevar visto bueno de gerencia.
5. El director comercial debe enviar un informe semanal de todas las visitas realizadas, cliente por cliente.
6. Al encontrar un cliente bloqueado por cartera, dirección comercial debe programar visita o llegar un acuerdo de pago con este.

7. Se debe realizar una reunión semanal los días sábado en la mañana, donde se traten temas relacionados con condiciones de pago, precios de competencia, entre otros aspectos comerciales.

8. El vendedor viajero, debe entregar los pedidos a dirección comercial inmediatamente ingrese a la empresa, al igual que los gastos de viáticos soportados con facturas.

9. Para enviar pueblos, el administrador debe asegurar que el viaje sea rentable para la empresa, según acuerdo con gerencia, y programar cargue con jefe de logística.

10. Al facturar cemento se debe tener en cuenta lo siguiente:

-Bodega BO cuando se entrega directo al cliente

-Bodega CL cuando se pide para la empresa y desvía al cliente.

-Bodega AL cuando se factura desde la empresa al cliente.

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Designar rutero a cada asesor comercial: se debe entregar diariamente el rutero a cada asesor, para que conozcan que clientes deben visitar en el día.	Asistente comercial.	Rutero vendedor.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>Conocer el estado de cartera de cada uno de los clientes relacionados en el rutero:</p> <p>Al conocer el rutero del día, el vendedor debe reunirse con el jefe de cartera, para conocer el estado de los clientes, y poder realizar gestión de cartera.</p>	<p>Asesor comercial y Jefe de cartera.</p>	<p>Sistema contable.</p>
<p>Visitar los clientes asignados para el día:</p> <p>Al conocer el estado en cartera de cada uno de los clientes, el vendedor procede a realizar las visitas del día.</p>	<p>Asesor comercial.</p>	<p>N.A</p>
<p>Enviar rutero y pedidos al medio día, y al finalizar la jornada por fax o al correo de facturación:</p> <p>Al iniciar la jornada los pedidos deben ser entregados a la auxiliar comercial, la cual debe hacer autorizar los precios especiales, para pasarlos a la auxiliar de logística, la cual los ordena por ruta y los pasa a facturación.</p> <p>Cada vendedor o asesor comercial, debe enviar al medio día, el rutero diligenciado, y los pedidos obtenidos en dicha jornada, al correo de facturación o al fax de la empresa.</p>	<p>Asesor comercial.</p>	<p>N.A</p>
<p>Facturar los pedidos recibidos.</p> <p>-Si algún cliente está bloqueado en cartera, se debe comunicar al director comercial para llegar a acuerdo con cliente.</p> <p>-Si es de contado el pedido, se debe llamar al cliente a informar el valor total del pedido.</p> <p>-Si tiene precio especial algún artículo, se</p>	<p>Auxiliar de facturación, Director comercial.</p>	<p>N.A</p>

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
debe pedir autorización a dirección comercial.		
Entregar facturas al área de logística:  Una vez auxiliar de logística entrega los pedidos a facturación, se deben facturar y pasar al área de logística para ser despachados.	Auxiliar de facturación, y auxiliar de logística.	N.A

## PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN.

**OBJETIVO:** Entregar en perfecto estado la mercancía solicitada, la cantidad facturada, cumpliendo con el compromiso de tiempo de entrega al cliente.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde recibir facturas por parte del auxiliar de tele mercadeo, hasta la entrega de la factura firmada por el cliente al asistente de logística.

### DEFINICIONES:

**Ruta:** recorrido que es asignado a los vehículos según dirección de las facturas recibidas por el asistente de logística.

**Consolidar ruta:** completar las facturas suficientes para llenar la capacidad de carga de los vehículos encargados de realizar el recorrido o la ruta diaria.

**Capacidad carga de vehículo:** propiedad que se tiene en el proceso de distribución para cargar la mayor cantidad posible de vehículos en el día, sin generar traumatismo en el buen funcionamiento de las actividades del proceso.

**Zona de carga:** espacio asignado por la empresa, para realizar la carga y despacho de los vehículos.

**Despachador:** persona encargada de asignar la mercancía a cada vehículo según facturas recibidas.

**Separador:** persona encargada de separar y alistar la mercancía relacionada en las facturas y asignarles un número, para posteriormente ser cargado al vehículo.

## **LINEAMIENTOS**

El Jefe de Logística debe tener las llaves de la empresa y cerciorarse que después de que los vehículos carguen la mercancía abandonen la bodega sin que se pueda cargar algún material adicional.

Aleatoriamente Administración debe realizar la revisión de despacho de los vehículos antes de que abandonen la empresa mínimo 3 veces por semana, se realiza la anotación en la planilla de facturas.

La única persona autorizada para abrir las puertas de la bodega es el Jefe de Logística o en su defecto él puede autorizar al Asistente de logística y los Despachadores bajo la supervisión de este.

El conductor al firmar la factura y la planilla se hace responsable de cualquier pérdida o daño en la mercancía. Por lo tanto se debe revisar la mercancía antes y durante el cargue.

Los conductores no pueden traer materiales que estén en las ferreterías para devolución o cambio sin la aprobación del Jefe de Logística o Administración.

Todos los conductores deben realizar la anotación en la planilla de la hora de llegada y hacerla firmar del jefe de logística o la asistente de bodega para el pago del reconocimiento. Sin este VoBo. diario no se cancelaran.

El Jefe de Logística debe realizar jornadas de orden y aseo en la bodega. La cual debe permanecer en orden y aseo constante.

Mientras el jefe de logística o la persona encargada por administración no se encuentre en la bodega no se deben cargar ni despachar vehículos. En caso de que se presente esta situación se debe informar a administración.

En caso de faltantes de materiales en bodega; todo el personal debe responder por estos faltantes y no tendrán derecho al reconocimiento de bodega. Hasta que este se cancele.

Los responsables de cada vehículo recibirán el reconocimiento si se cumple con el buen mantenimiento de los mismos, y se informa a tiempo a mantenimiento cualquier anomalía que presente el vehículo para ser reparado.

Los vehículos no deben exceder la capacidad de carga aprobada. **(Anexo 9)**.

El jefe de logística debe cerciorarse antes de salir de la empresa que todos los vehículos

La asistente de logística debe encargarse de recibir y gestionar las facturas que llegan a bodega (originales y copia) para entregarlas a recepción y que se cumpla con el trámite respectivo.

Todo pedido tiene 24 horas como tiempo máximo para realizar la entrega de la mercancía.

El jefe de logística no debe recibir llamada de los asesores ni permitir que estos entren a bodega.

El cargue de pueblos debe ser realizado mediante coordinación del jefe de logística y administración; teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

Se debe empezar el cargue después de que los vehículos de la empresa hayan sido despachados.

Se cargaran los vehículos para pueblos hasta las 6 de la tarde, después de esta hora se cierra el camión y se continuara el cargue al otro día en presencia del jefe de logística y del auxiliar a cargo. En caso contrario se debe contar con la aprobación de la administración.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Recibir facturas según ruta.	Jefe de logística, Asistente de logística	Factura de venta, pedidos clientes.
Consolidar rutas según capacidad de carga de cada vehículo, si no cumple informar al director comercial.		Tabla de peso vehículos.
Designar despachador y separador para cada vehículo.		Despachador y separador
Separar la mercancía según facturas y asignar numero a cada pedido.		
Dejar el material separado en la zona de carga destinada por el jefe de logística.		
Cargar los pedidos según factura: el despachador dicta lo que corresponde a cada factura para cargar el vehículo.		
El conductor del vehículo debe cerciorarse que lo cargado sea lo correspondiente a las facturas. Firmando la planilla y las facturas; realizando también verificación de los números de las mismas.	Conductor y ayudante	
El despachador debe firmar la factura azul o la copia de la empresa con su nombre al igual que el conductor del vehículo.	Despachador y conductor	Copia factura
Recibir factura firmada por el cliente como constancia de los materiales entregados. Informar al jefe de logística de cualquier novedad.	Conductor, auxiliar de bodega.	
Dejar copia de la factura al cliente.		
Dejar el vehículo en la empresa en el lugar designado por el jefe de logística	Conductor	N.A.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Entregar la factura firmada al asistente de logística.	Conductor, Asistente de logística	Planilla de facturas, factura.
Cuando la factura sea de contado este dinero debe ser entregado inmediatamente al ingresar a la empresa al jefe de logística o al asistente comercial.	Conductor, jefe de logística, asistente de logística	Recibo de caja, factura.

## PROCEDIMIENTO DE SERVICIO POST-VENTA.

**OBJETIVO:** Asegurar la satisfacción del cliente, después de realizar la compra del material, para garantizar la recompra.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde la recepción de la solicitud o reclamo del cliente, hasta confirmar con el cliente si el reclamo fue resuelto de manera satisfactoria.

### DEFINICIONES:

**Servicio Postventa:** término que hace alusión al servicio ofrecido después de ocurrida la venta, para garantizar la satisfacción del cliente.

**Satisfacción:** nivel en el que las necesidades de un cliente son resueltas o cubiertas.

**Expectativa cliente:** es el término deseado de satisfacción que un cliente desea obtener, o tiene alta probabilidad de que ocurra, según compras anteriores o situaciones similares.

**Reclamo:** situación no deseada, que ocurre como consecuencia de la insatisfacción del cliente.

**Acción correctiva:** medidas tomadas para solucionar el efecto de un problema, una vez ocurre.

**Acción preventiva:** medidas tomadas para evitar que aparezca un problema, antes que ocurra.

## LINEAMIENTOS

Se deben contestar todos los reclamos o solicitudes del cliente.

Se debe hablar con respeto y tolerancia a todos los clientes atendidos durante la jornada.

Al recibir y clasificar un reclamo, se debe comunicar de inmediato al departamento o área responsable, si este no da respuesta informar a administración de inmediato.

Se debe diligenciar al día, el formato de reclamaciones.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Recibir reclamo o solicitud del cliente: se debe atender el reclamo de un cliente, independiente de la forma que este provenga (llamada, carta, correo electrónico)	Auxiliar de facturación.	Formato de reclamos.
Clasificar solicitud según el caso: una vez recibido el reclamo, se clasifica según el origen de este en: -Reclamo por material averiado. -Reclamo técnico (mal uso). -Reclamo por asesoría (inconformidad por atención).	Auxiliar de facturación.	Formato de reclamos.
Remitirla al departamento correspondiente para solucionar o corregir la solicitud.	Auxiliar de facturación, Jefes de área.	N.A

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Gestionar y estar pendiente de que la solución sea inmediata para conseguir la satisfacción del cliente.	Auxiliar de facturación, y administración.	N.A
Informar solicitud en trámite y fecha probable de respuesta.	Auxiliar de facturación	N.A
Dar respuesta en la fecha pactada con el cliente.	Auxiliar de facturación	N.A
Confirmar con el cliente si el reclamo fue satisfecho o solucionado.	Auxiliar de facturación	Formato de reclamos.

## PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

**OBJETIVO:** Maximizar la gestión de los recursos económicos de la empresa

**ALCANCE:** Dentro del proceso de gestión financiera, se encuentran tres procedimientos:

Procedimiento de cartera.

Procedimiento de tesorería.

Procedimiento de contabilidad.

Los cuales inician con otorgar cupos a clientes nuevos, hasta consolidar información contable para presentar los estados financieros con corte mensual.

### **Procedimiento de cartera.**

**OBJETIVO:** Minimizar el tiempo que transcurre desde que se factura a un cliente hasta que este cancela el valor de la misma.

**ALCANCE:** Este procedimiento abarca desde el otorgar cupo de crédito a clientes nuevos hasta el entregar a los asesores comerciales el estado de cuenta de los clientes a visitar en el día.

### **DEFINICIONES:**

**Cupo otorgado:** monto máximo de facturas por pagar designado a un cliente.

**Estado de cartera:** facturas que tiene el cliente vencidas, o que han excedido el número de días límites para realizar la consignación correspondiente.

**Factura de contado:** condición comercial que indica que se debe cancelar el valor inmediatamente se reciba la mercancía.

**Clientes pareto:** clientes cuyo volumen de compra los hace importantes dentro de la empresa.

**Rutero de cobro:** documento que especifica los clientes que se van a visitar en una jornada de cobro.

**Nota crédito:** Comprobante contable que envía la empresa al cliente disminuyendo la deuda o cuentas por pagar por un concepto determinado.

**Nota debito:** Comprobante contable que envía la empresa al cliente aumentando la deuda o cuentas por pagar por un concepto determinado.

## **LINEAMIENTOS**

Al bloquear el sistema a un cliente por cupo, el jefe de cartera debe analizar la viabilidad de facturación junto con administración.

Para modificar información de un tercero que ya este creado en el sistema, el único autorizado es el jefe de cartera, o en su ausencia la jefe de tesorería; en facturación solo pueden crear terceros nuevos de contado y con soporte como el Rut adjunto y pasarlo a la auxiliar contable para archivarlo, y posteriormente la jefe de cartera debe asignar un cupo de crédito con autorización de gerencia.

Se debe enviar semanalmente un informe con la situación de los clientes pareto, morosos y generales a gerencia, dirección comercial y administración.

Al realizar un compromiso de pago con un cliente, se debe informar a gerencia, dirección comercial y administración el momento en el que se incumpla dicho compromiso.

El cobrador no debe recibir dinero en efectivo en el mostrador del cliente.

El cobrador debe utilizar el canguro como herramienta para guardar el efectivo, de manera que no sea visible.

Se debe cambiar de ruta continuamente como herramienta de prevención y seguridad de cobro, según indicaciones de jefe de cartera y administración.

No está permitido que un cobrador lleve consigo más de \$ 3.000.000 durante un recorrido, en caso de presentarse se debe llamar inmediatamente al jefe de cartera para notificar la situación y tomar medidas correctivas.

El cobrador debe guardar el dinero en efectivo obtenido en la ruta en distintos lugares, como manera de prevención y minimización de riesgo.

Confirmar el monto que se va a retirar antes de ir a cada cliente con el jefe de cartera.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>REGISTRO</b>
Otorgar cupo de cartera a cliente nuevo, diligenciando la solicitud de crédito, firmando el pagare y carta de instrucciones.	Jefe de cartera. Dirección comercial.	Solicitud de crédito
Dar respuesta de autorización o no, a pedidos que el sistema bloquea.	Jefe de cartera.	N.A.
Organizar rutero a cobradores, según facturas que venzan en el día.	Jefe de cartera.	N.A.
El cobrador realiza visitas según ruta asignada.	Cobrador	N.A.
Los cobradores informan al jefe de cartera el nivel de recaudo obtenido y la situación de los clientes.	Jefe de cartera. Cobrador	N.A.
El jefe de cartera debe entregar a vendedores los estados de cuenta de los clientes a visitar durante el día.	Cartera Asesor comercial	Sistema contable.

## **Procedimiento de tesorería y contabilidad.**

**OBJETIVO:** Contar con la liquidez necesaria para el óptimo desempeño de los diversos compromisos o pagos de la empresa.

**ALCANCE:** Este procedimiento abarca desde que el jefe de tesorería ingresa los recibos de caja al sistema hasta consolidar la información contable necesaria para la entrega de los estados financieros de la empresa.

### **DEFINICIONES:**

**Liquidez:** es definida como la cualidad de un activo para convertirse en dinero en efectivo.

**Presupuesto de recaudo:** valor que debe obtenerse como resultado de cobro a los clientes, asignado por la alta dirección.

**Entrada del sistema:** Ingreso que se hace al sistema contable de algún artículo o valor económico.

**Salida del sistema:** egreso realizado al sistema contable de algún artículo o valor económico.

**Descuento financiero:** porcentaje de dinero descontado de la factura al realizar pronto pago.

### **Estados de resultados:**

#### **Caja mayor:**

**Informe de pago a proveedores:** relación de los pagos que se deben realizar a los proveedores semanalmente como consecuencia de las facturas de compra cuyo financiero está próximo a vencerse.

### **LINEAMIENTOS**

No se debe realizar entrada o salida, sin el visto bueno de auditoría o contabilidad, donde indique el movimiento contable para que no afecte estado de resultado.

Los descuentos financieros que no se logren obtener al realizar el pago, deben ser asumidos por el responsable a menos que tenga autorización de gerencia.

Tesorería debe enviar un informe de abono y compras de cada cliente a gerencia y administración.

Tesorería debe enviar el detalle de los ingresos o egresos de la caja mayor diariamente a gerencia y administración.

El contador debe presentar estado de resultados del mes anterior a mitad de cada mes.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Tesorería debe ingresar los recibos de caja al sistema y descargar el valor de la factura relacionada.	Tesorería.	Recibos de caja.
Realizar un informe de pago a proveedores semanal, y programar pago de acuerdo al vencimiento con descuento financiero.	Tesorería.	Sistema contable.
Una vez realizado el pago, enviar soporte vía electrónica a auxiliar contable.	Tesorería.	Correo electrónico.
Presentar el informe diario de recaudo, y el libro de caja mayor diario.	Tesorería y jefe de cartera.	N.A
Contabilidad debe revisar los egresos e ingresos contables.	Contador.	Sistema contable
Consolidar información contable para presentar los estados financieros con corte mensual.	Contador.	Estado de resultados.

## PROCEDIMIENTO DE RECURSO HUMANO.

**OBJETIVO:** Mantener motivado al personal brindando un trato justo para optimizar su desempeño dentro de la empresa.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde la vinculación laboral del empleado, hasta el reporte de un accidente laboral.

#### **DEFINICIONES:**

**COPASO:** El comité paritario de salud ocupacional, es un organismo compuesto por empleados de una organización que vigila y promueve las normas relacionadas con el bienestar de los empleados.

**Salud ocupacional:** es definida como una actividad que promueve y busca la salud y bienestar de los trabajadores, enfatizando en la prevención de los accidentes o enfermedades laborales.

**Accidente laboral:** lesión que un empleado sufra a causa o con ocasión del trabajo que le produzca incapacidad o la muerte.

**Enfermedad laboral:** son aquellas transitorias o permanentes que se dan a causa de las labores desempeñadas por el empleado.

**Ausentismo laboral:** definido como toda aquella ausencia o abandono del trabajo, incumpliendo con los deberes y condiciones pactadas al momento de ingresar a laboral.

**Clima organizacional:** ambiente generado por las emociones de los empleados, ligado directamente con la motivación de los mismos.

**Cultura organizacional:** es la suma de valores, costumbres y práctica de las personas que hacen parte de una organización.

**Examen de ingreso:** diagnostico físico de salud que se realiza a los trabajadores que van a ingresar a laborar, para determinar si son aptos o no según las actividades a desempeñar.

**Parafiscales:** aportes que por ley debe realizar mensualmente el empleador (ICBF, SENA, Caja de compensación familiar).

**Prestaciones sociales:** beneficios legales que el empleador debe pagar por ley al empleado adicional al salario ordinario.

#### **LINEAMIENTOS**

No pasar más de 24 horas desde el momento de accidentarse sin reportar el hecho a la auxiliar de recurso humano.

Todo personal que ingrese a descargar material en bodega, debe contar con seguridad social para librar a la empresa de alguna responsabilidad.

Un día antes de que el empleado vaya a iniciar labores, se debe vincular a la ARP.

En caso de que un empleado desee solicitar un préstamo debe diligenciar el formato de préstamo, y regirse por los requisitos especificados en el anexo 12, y firmar en caso de que se apruebe la autorización de préstamos sobre salario.

Ningún empleado puede tener dos préstamos al tiempo.

Al contratar a una persona a través de gente útil, se debe cumplir con los requisitos adjuntos en el anexo 10.

Al momento de incluir la información de un empleado potencial a la base de datos, administración debe: revisar referencias personales, examen de ingreso, requisitos ligados a cada área, que deben ser especificadas por el jefe de la misma.

Al accidentarse un empleado debe ser coherente en informar lo mismo tanto a la ARP como a la empresa.

Para que la ARP responda ante un accidente laboral, este debe causarse dentro la jornada laboral autorizada por el jefe inmediato, de lo contrario no responderá.

En caso de que algún trabajador se quede jornada extra a laborar debe obtener una autorización por parte de administración de los empleados que se quedan y de la descripción de las tareas a desarrollar.

Parafiscales deben consignarse 2 días antes de la fecha indicada, ya que si se pasa de esta, ARP o EPS no reconocen las incapacidades.

Si un empleado se incapacita menos de 3 días, EPS o reconoce la incapacidad por menos de este tiempo, ya que esta reconoce desde el cuarto día de incapacidad.

Al reportarse un accidente a la ARP se debe informar a dos personas (Recurso humano, y administración) y ambas deben firmar el formato de investigación de accidentes al solicitar el reconocimiento de dicha incapacidad.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Realizar búsqueda de personal para tener en base de datos de posibles empleados, en caso de vacantes: al reclutar hojas de vida en las áreas cuya rotación de personal es mayor, se debe pasar a recepción para ser archivadas en la base de datos. Tener en cuenta para la entrevista la guía para entrevista laboral. Anexo 11.	Administración	Hojas de vida
Afiliar a empleados: si el empleado es nuevo, se debe registrar en: ARP, Fondo de pensiones, caja de compensación. -EPS: si lleva más de un año en la eps se puede cambiar a la que determine la empresa, de lo contrario debe permanecer en la que este afiliado. Fondo de pensiones, ARP, y caja de compensaciones.	Auxiliar Recurso humano	Afiliaciones en Hoja de vida.
Se realiza contrato laboral y anexo del mismo.	Auxiliar Recurso	Contrato laboral.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
	humano	
Al realizar el contrato se debe tener copia de las afiliaciones para que el administrador de el visto bueno.	Administración y Auxiliar recurso humano.	Hoja de vida.
Si se va a afiliarse un empleado por una empresa temporal como gente útil, debe registrarse con los documentos especificados en el anexo 10.	Administración.	Correo electrónico.
Al accidentarse un trabajador se debe seguir los siguientes pasos indicados por la ARP sura (Ago-2012): -Llamar a la línea atención 018000511414, se reporta lo ocurrido, y se indica a que clínica el empleado debe remitirse junto con el reporte del accidente. -El empleado debe enviar vía correo electrónico o cualquier otro medio, la incapacidad dada en su revisión médica. -Se envía dicha incapacidad a la EPS o ARP solicitando la liquidación y radicación de la misma, para ello si es EPS se envía incapacidad y una carta solicitando la liquidación, y si es ARP se envía un formato de investigación de accidentes e incidentes brindado por ARP SURA.	Auxiliar de recurso humano.	Formato de incapacidad en hoja de vida.
Al obtener la incapacidad se ingresa al sistema como cuenta por cobrar a ARP o EPS, y al llegar la liquidación se descuenta del sistema.	Auxiliar recurso humano	N.A

## PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO.

**OBJETIVO:** Mantener en perfecto estado los vehículos de la empresa.

**ALCANCE:** Con este procedimiento se cubren las actividades desde la entrega de un vehículo a un nuevo conductor, hasta la obtención de la factura del arreglo del vehículo a recepción.

### **DEFINICIONES:**

**Mantenimiento:** conjunto de operaciones que conducen a conservar el buen estado de un bien o un activo.

**Mantenimiento preventivo:** conjunto de actividades que corrigen un error potencial detectado en el vehículo.

**Mantenimiento correctivo:** conjunto de actividades que corrigen un error detectado en el vehículo.

**Reporte averías:** informe de las fallas o errores que se observan en un vehículo al ser conducido.

**Tiempo de respuesta:** periodo de tiempo que transcurre desde que se reporte la novedad del vehículo hasta que se le da solución.

**Entrega de vehículo:** dar a conocer al nuevo conductor en estado en que fue entregado el vehículo que va a ser responsabilidad de este.

### **LINEAMIENTOS**

El jefe de mantenimiento debe realizar diariamente la revisión preventiva a todos los vehículos de la empresa, para garantizar su perfecto estado.

El jefe de mantenimiento debe estar dispuesto en atender cualquier incidente que presenten los vehículos en carretera o empresa.

Todos los daños que perciba un conductor debe reportarlos de inmediato por escrito, diligenciando el formato de revisión de novedades de vehículos (Anexo 13).

Para realizar el arreglo de un vehículo se debe coordinar con el jefe de logística y obtener la autorización de administración.

Recepción debe relacionar el costo de cada arreglo realizado a cada vehículo, y enviar a administración un informe detallado mensual donde se ilustre cuanto se ha gastado en cada vehículo.

Administración debe analizar los gastos y si es el caso proponer soluciones que garanticen la relación beneficio costo de cada vehículo.

El jefe de mantenimiento debe dar solución a los daños presentados por vehículo en promedio 3 días, de lo contrario debe informar a administración la causa del retraso.

El jefe de mantenimiento debe llevar bitácora diaria relacionando las actividades realizadas durante el día, como requisito para validar el trabajo realizado, recepción debe verificar dicho trámite.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>REGISTRO</b>
Al haber cambio de conductor se debe diligenciar el formato del estado de vehículo (Anexo 13) para entregar al nuevo conductor.	Jefe de logística. Conductor. Jefe de mantenimiento	Entrega de vehículo. Anexo 13.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Al encontrar un daño en un vehículo se debe reportar al jefe de mantenimiento diligenciando el formato de revisión de novedades de vehículo (Anexo 14).	Conductor. Jefe de mantenimiento	Revisión de novedades de vehículo. Anexo 14.
El auxiliar de logística debe recibir dicho formato de avería y entregar copia a recepción, y el original al jefe de mantenimiento.	Auxiliar de logística	N.A
El jefe de mantenimiento debe determinar la causa del problema e informar a administración el costo del arreglo.	Jefe de mantenimiento.	N.A
Administración debe pedir autorización a gerencia y firmar en el formato de revisión de novedades de vehículo.	Administración.	Revisión de novedades de vehículo. Anexo 14.
<p>Al autorizar gerencia se realiza un anticipo al jefe de mantenimiento de la siguiente manera: Solicitud del encargado de mantenimiento del anticipo requerido.</p> <p>Desembolso del dinero en efectivo (fondo de bodega o caja mayor) como anticipo; no se darán dos anticipos continuos para vehículos diferentes; cuando se requiera anticipo para otro vehículo primero se debe legalizar el anterior.</p> <p>Entrega de materiales y factura de los mismos a administración.</p> <p>Entrega a satisfacción de los vehículos a la empresa.</p>	Administración.	N.A

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Si la empresa realiza una cotización de los materiales en las mismas condiciones de materiales y marca; si se consiguen mas económicos el encargado de mantenimiento será responsable del excedente cancelado por la empresa.		
Al llegar la factura del arreglo del vehículo, debe firmar administración, jefe de logística verificar que el arreglo fue efectivo y recepción debe llevar relación del gasto mensual de todos los vehículos.	Recepción.	Archivo de facturas de compra.

## PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN GERENCIAL Y AUDITORIA.

**OBJETIVO:** Verificar que todos los procesos internos de la empresa se hagan bajo los lineamientos acordados con gerencia, para mejorar continuamente.

**ALCANCE:** Este procedimiento cubre las actividades desde el conocer los informes mensuales a presentar a gerencia hasta tomar decisiones según resultados vistos y plantear metas mensuales.

### DEFINICIONES:

**Lineamientos:** directrices acordadas con gerencia, sobre las cuales se deben regir todas las áreas para alcanzar sus objetivos.

**Mejora continua:** filosofía de acción cuyo objetivo se basa en detectar errores en la cotidianidad empresarial para corregirlos y mejorar el desempeño.

**Auditoria:** proceso encargado de verificar que todas las acciones diarias se rijan por unos parámetros establecidos con la alta dirección de la empresa.

**Devolución de mercancía:** reproceso que consiste en que el cliente insatisfecho no acepta una mercancía entregada, retornando el material a la empresa.

**Objetivo:** intenciones globales a largo plazo que pretende alcanzar una empresa.

**Meta:** intención a corto plazo causada por un objetivo, es la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y medibles.

## LINEAMIENTOS

El auditor debe revisar diariamente, las entradas y salidas contables realizadas al sistema de información de la empresa.

El auditor debe revisar el ingreso de mercancía al sistema según las facturas de compras, verificando que sean los mismos artículos costos, y cantidades.

Administración debe revisar devoluciones de mercancía o FD`S realizadas diariamente para agilizar su trámite.

El administrador debe realizar gestión de las novedades de bodega, enviadas por el jefe de logística diariamente, y realizar los cobros correspondientes a los acarreos aplicados.

Se deben revisar ganancias brutas semanalmente, y reportar las que estén por debajo de lo pactado por gerencia (menor al 12%).

Se deben enviar todos los informes de cada área sin falta en el tiempo pactado con gerencia, según lo especificado en el anexo 15.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Conocer los informes gerenciales que deben ser entregados mensualmente. (Anexo 15).	Administración, Gerencia.	Informes a entregar por área. Anexo 15.
Detectar no conformidades por área o proceso y su causa.	Auditoría, administración.	N.A
Revisión del plan de acción para eliminar la no conformidad detectada.	Administración.	N.A

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Verificar resultados del plan de acción según los objetivos planteados por área.	Administración, Gerencia.	N.A
Tomar decisiones según resultados y plantear metas mensuales.	Administración, Gerencia.	N.A

## PROCEDIMIENTO DE MERCADEO.

**OBJETIVO:** Fidelizar a los clientes con la marca CHP s.a. y aumentar la participación en el mercado a través de eventos promocionales realizados.

**ALCANCE:** Este procedimiento comprende actividades desde la realización del plan de mercadeo anual, hasta el rendir informes de seguimiento al desempeño y clausura de cada evento realizado a gerencia y administración.

### DEFINICIONES:

**Mercado objetivo:** definido como un grupo de compradores que tienen necesidades o características comunes, sobre los cuales la empresa elige servir.

**Mercadeo:** es considerado como el proceso social y por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes o servicios, y al mismo tiempo obtener ganancias o utilidades.

**Plan de mercadeo:** es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado

**Presupuesto de ventas:** Valor acordado con la alta gerencia, que indica lo que se debe vender en un determinado periodo de tiempo para cumplir con los objetivos de crecimientos planteados.

**Rotación artículo:** Cantidad de veces que un artículo comprado es vendido en un determinado periodo de tiempo.

**Material POP:** significa «punto de venta» en inglés, hace referencia a todas las herramientas o implementos necesitados para realizar la publicidad de una empresa con sus clientes.

## LINEAMIENTOS

Se debe explicar a gerencia el plan de mercadeo con la programación de cada evento al inicio del año, enseñando las promociones que se van a realizar, al igual que el aporte de cada proveedor, y el cronograma de ejecución de cada uno de estos.

Se debe enviar a inicio de año el plan de mercadeo a todos los proveedores, con copia a gerencia y administración.

Los costos relacionados con el plan de mercadeo deben ser asumidos por los proveedores.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
Realizar el plan de mercadeo anual: debe incluir mínimo: aniversario, mes ferretero, evento cierre de año.	Dirección comercial.	Plan de mercadeo.
Presentar a gerencia y a administración el plan de mercadeo para su aprobación.	Dirección comercial, administración.	Plan de mercadeo.
Mostrar a cada proveedor el plan de mercadeo para solicitar apoyo comercial con producto o cuota económica.	Director comercial.	Anexo 16. Apoyo comercial por proveedor.
Una vez aprobado el plan de mercadeo se	Director	N.A










**ANEXO 5  
PLANILLA DE FACTURAS  
F05 PD01**

	RELACION DE DESPACHO DE MERCANCIA			Codigo:			
	PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCION			Fecha de Emisión:			
	DESPACHOS Y ENTREGA						
	Documento Controlado						
FECHA: _____		VEHICULO _____		PLACA _____	CONDUCTOR: _____		
ENCARGADO DE DESPACHO: _____			AUXILIAR: _____				
CLIENTE	FACTURAS ENTREGADAS	CHP		OBSERVACION	CLIENTE		FIRMA CLIENTE
		LLEGADA	SALIDA		LLEGADA	SALIDA	
1							
2							
3							
4							
5							

## ANEXO 6

Especificaciones MAEPE (Manejo, Almacenamiento, Embalaje, Presentación, Entrega):

A continuación se describe el manejo que se debe tener con las líneas de comercialización ETERNIT (Tejas de fibrocemento, y CORONA (sanitarios)).

### ETERNIT:

#### Manejo:



#### Manejo por una persona

- Las tejas de longitud hasta 1.52 m (No. 5) pueden ser transportadas por una sola persona.
- Transporte las tejas una a una.
- Evite golpear las tejas y apoyarlas sobre las esquinas.
- Elementos de protección personal
  - Guantes
  - Casco.



#### Manejo por dos personas

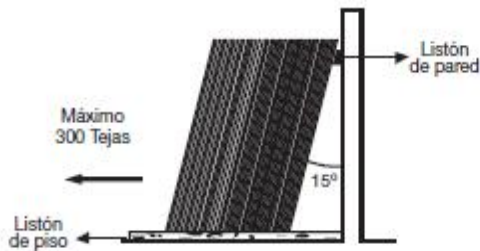
- Las tejas de 1.83 m de longitud (No. 6) en adelante deben ser transportadas por dos personas.
- Tome las tejas por los extremos. NO lo haga lateralmente.
- Transporte las tejas una a una.

#### Transporte y almacenamiento de tejas de color

- Además de las recomendaciones de manejo sugeridas en esta sección, para la teja a color tenga en cuenta:
  - En el cargue, transporte y almacenamiento la teja de color debe conservar la funda plástica colocada en fábrica.
  - El almacenamiento de la teja de color debe hacerse bajo cubierta.
  - No deslice una teja a color sobre otra: puede rayar la superficie pintada.

## Almacenamiento y embalaje:

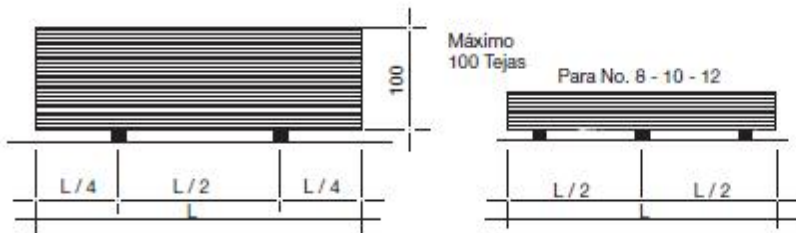
### Apilamiento Vertical



- Recargue sobre un listón previamente fijado a la pared la parte superior de la primera teja de la serie y el ancho inferior sobre dos tablones colocados en piso firme y nivelado.
- Coloque las tejas en fila con una inclinación de 15° respecto de la pared, con el fin de evitar el deslizamiento de las mismas.
- Todas las tejas deben ser de la misma longitud, encarrando un máximo de 300 unidades.



### Almacenamiento horizontal



- En la bodega o almacén se debe colocar una plataforma o dos soportes de madera sobre piso firme y nivelado, observando las distancias indicadas en el esquema.
- Cada arrume debe tener un máximo de 100 tejas, de la misma longitud.
- Se pueden colocar máximo dos arrumes, uno encima de otro, colocando una plataforma intermedia.
- No coloque otros objetos sobre los arrumes.



## Presentación y entrega:

Las tejas deben enviarse en un estado que no tenga alguna fisura o daño del material, en caso de que se presente esto, se debe tener en cuenta las siguientes indicaciones:

### Si tiene que cambiar tejas o accesorios rotos



- Realice el cambio del material defectuoso por tejas o accesorios de la misma referencia marca Eternit, conservando:
  - El sistema de instalación existente (lineal con despunte o el de juntas trabadas).
  - La longitud del traslapeo originalmente implementado.
  - El sistema de fijación utilizado (tornillo, gancho o amarre).
- Aplicación de sellante en:
  - Las cabezas de tornillos o amarres de alambre.
  - Las bocas de las claraboyas.
  - Los traslapos en baja pendiente.
- Si la cubierta instalada es en Baja Pendiente (Inclinación menor al 27% = 15), aplique el sellante en el centro de los traslapos longitudinales.
- Los materiales nuevos deben almacenarse de tal manera que se evite el deterioro por golpes, suciedad o mal trato. Los productos a color deben estar bajo cubierta protegiéndolos del sol y la lluvia. El plástico protector debe conservarse hasta el momento de su instalación.
- Evite colocar materiales u otros objetos extraños sobre los productos nuevos.
- Emplee Mano de Obra especializada para realizar los trabajos.
- Haga cumplir las normas de seguridad al personal que trabaja sobre la cubierta.
- Ize las tejas manualmente o con polea de acuerdo con las instrucciones de los catálogos.
- Desmunte el material averiado.

## Si tiene que reparar tejas fisuradas

Una teja de fibrocemento **ETERNIT®** se puede reparar cuando la fisura se presenta en el sentido longitudinal de la teja y no supera el 10% del tamaño de la teja.

### Cambie la teja sí:

- La fisura es mayor del 10% en su sentido longitudinal.
- La fisura se presenta en el sentido transversal.
- La fisura se presenta en algún accesorio.

### ¿Cómo reparar una teja fisurada?

- Identifique el comienzo y final de la fisura.
- Perfore los dos extremos de la fisura con broca para metal (diámetro máximo 5/32").
- Profundice la fisura unos pocos milímetros, con un rallador, para lograr una mayor penetración del pegante epóxico.
- Retire el polvo.
- Aplique sobre la fisura un pegante epóxico de marca reconocida y siga las instrucciones del fabricante.
- No aplique siliconas, mantos, impermeabilizantes ni sellantes para reparar fisuras en las tejas de **ETERNIT®**.
- No sobreponga pedazos o retales de otras tejas.



Tratamiento de la fisura



Perforación de los extremos de la fisura



Relleno de la fisura con pegante epóxico



Fisura Transversal



Fisura Longitudinal

## Sanitarios CORONA:

### Manejo y almacenamiento:

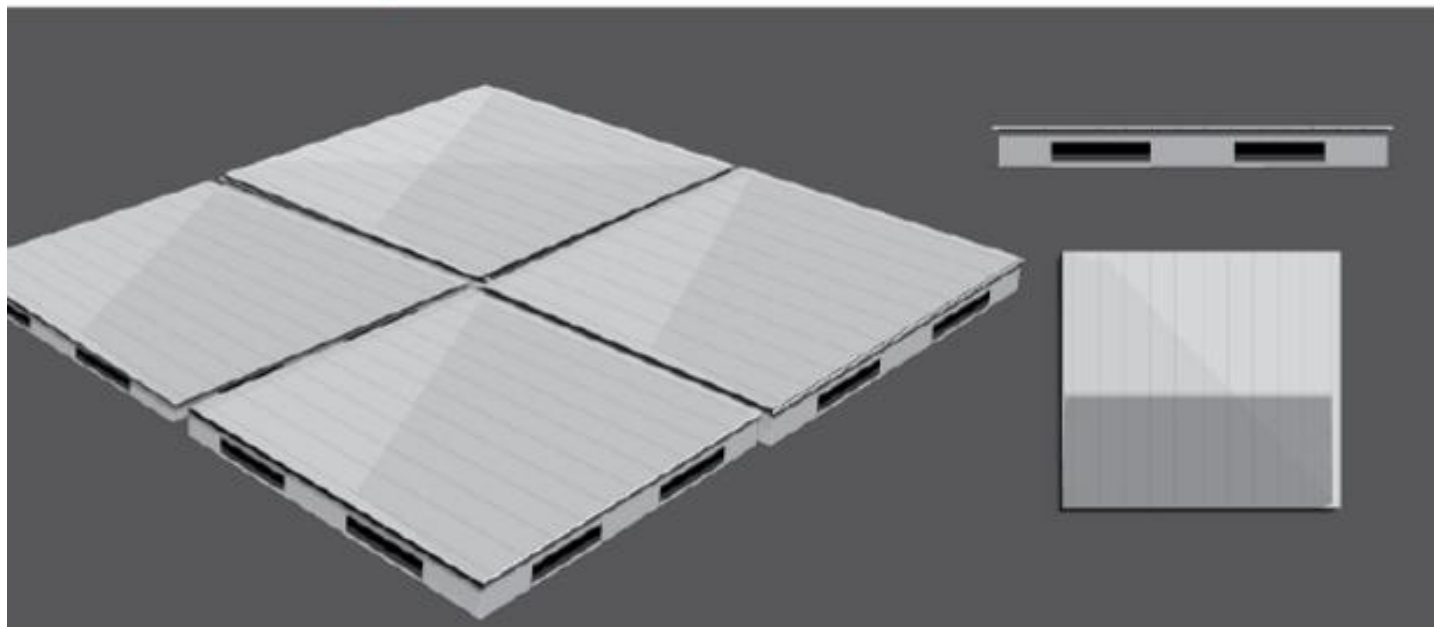
#### ELEMENTOS DE AMARRE Y DE SEGURIDAD

## En el manejo de los SANITARIOS & LAVAMANOS CORONA



- Varillas de 5 cm x 100 cm
- Careta • Gafas • Guantes • Peto

## ALMACENAMIENTO DE Producto al piso.



Para almacenamiento de productos de SANITARIOS & LAVAMANOS en el piso, siempre debemos utilizar una superficie plana, preferiblemente una estiba de madera que evite que el empaque se deteriore y el arrume pierda estabilidad.

## ALMACENAMIENTO DE Tazas en caja al piso.

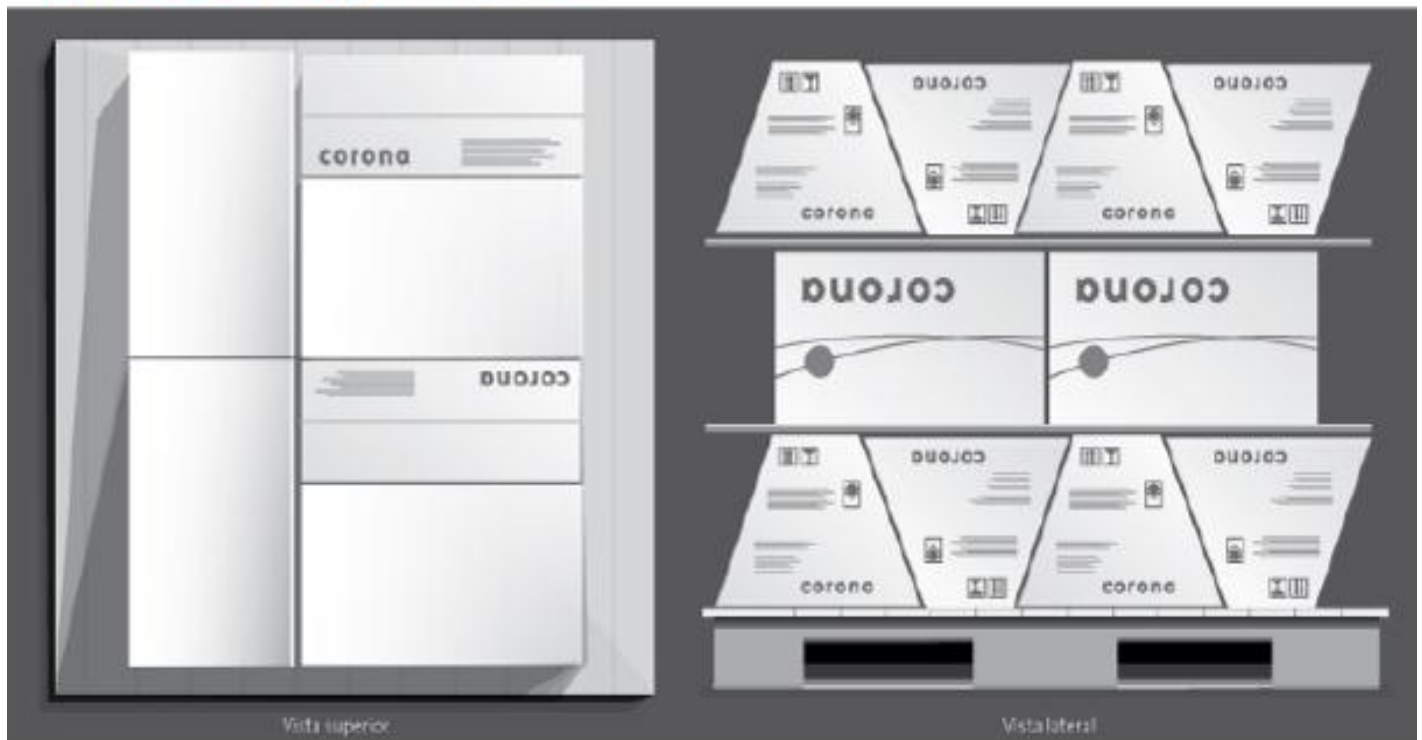
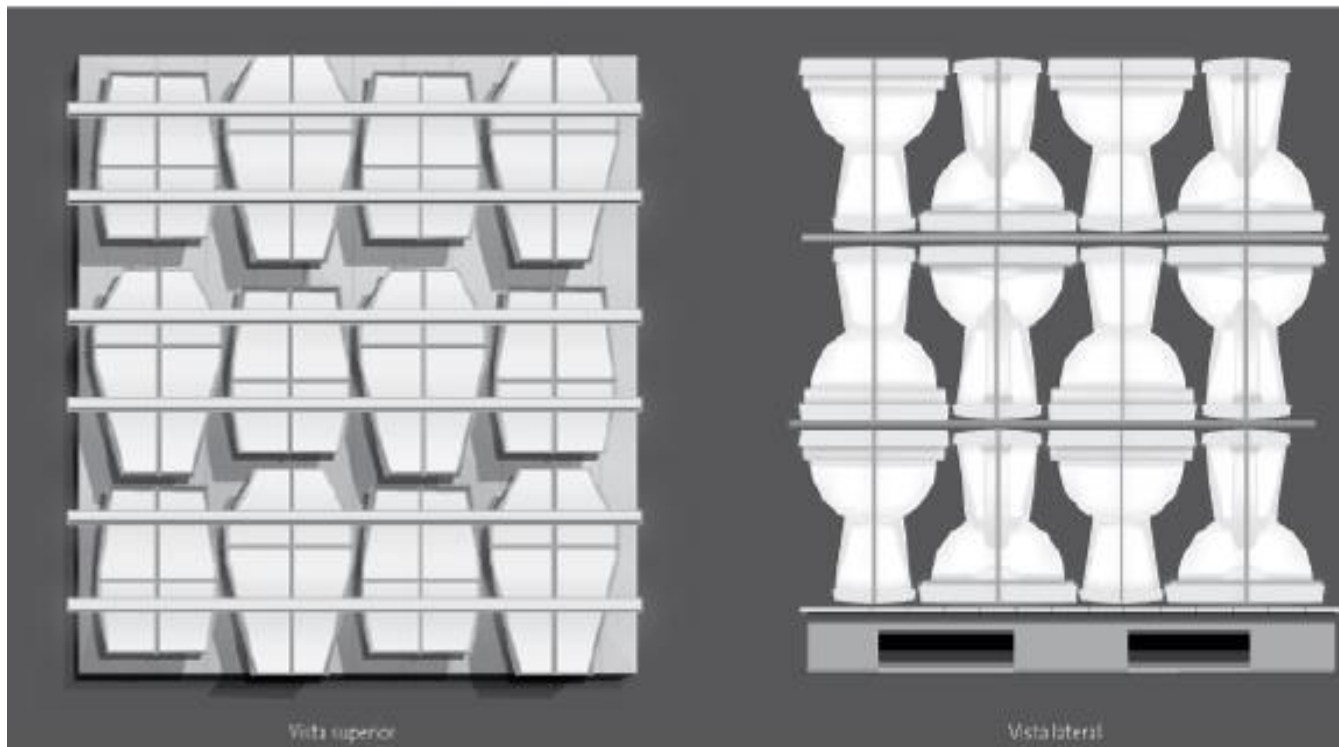


figura 1

figura 2

Al almacenar Tazas de sanitarios al piso debemos asegurar que esta se coloque intercalando la base de la taza, una hacia arriba y otra hacia abajo de la forma como se muestra en la figura 1; cada que se levante una nueva plancha se debe colocar invirtiendo la forma (tazas horizontales sobre las verticales luego se colocan las verticales), esto permite el amarre del arrume, así como lo muestra la figura 2. Se recomienda levantar 8 planchas por arrume.

## ALMACENAMIENTO DE Tazas en base y tapa al piso.



101

figu

Al almacenar Tazas de porcelana al piso debemos asegurar que esta se coloque de la forma como se muestra en la figura 1; cada que se levante una nueva plancha se debe colocar invirtiendo la forma, así como lo muestra la figura 2. Se recomienda levantar 8 planchas por arrume.

### **Embalaje:**

Se deben tener los siguientes parámetros para el embalaje:

En caso de ser combo sanitario, se debe separar, tanque, taza, asiento sanitario, y grifería para entregar al cliente.

En caso de ser sanitario solo, se debe separar tanque, taza y asiento sanitario.

### Presentación y entrega:

Se debe entregar el producto al cliente con cero roturas, en caso de que presente tenga en cuenta lo siguiente:



#### FACTORES DE Riesgo

POR NINGÚN MOTIVO, MANIPULE LA ROTURA SIN ELEMENTOS DE PROTECCIÓN:

- ✓ Guantes.
- ✓ Gafas o visor.
- ✓ Protector para antebrazos.
- ✓ Careta.
- ✓ Tapa oídos.
- ✓ Peto.

**LA SEGURIDAD ES TAMBIEN  
SU RESPONSABILIDAD.**

ANEXO 7  
RUTERO VENDEDOR  
F06 PV01



**CONTROL RUTERO**

Vendedor:  
Jornada:

MARTES		PIDIO			DIA MES AÑO
Item	Cliente	SI	NO	SELLO Y FIRMA	OBSERVACIONES
1	CLIENTE 1				
2	CLIENTE 2				
3	CLIENTE 3				
4	CLIENTE 4				
5	CLIENTE 5				



**ANEXO 8**  
**PLANILLA DE RECLAMOS**  
**F 07 PPV01**

	<b>FECHA RECEPCION RECLAMO</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA RESPUESTA</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				

## ANEXO 9

### SOLICITUD DE CRÉDITO Y PAGARE F08 PGF01

	CARRERA 5 No. 58-12 Via Girón - Bucaramanga PBX: 6469466 • FAX: 6460590				<b>SOLICITUD DE CREDITO</b> NUMERO <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	
	CUPO SOLICITADO <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	CIUDAD <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	DIA <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	MES <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	AÑO <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	FECHA RECEPCION <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>
DATOS DEL CLIENTE: (Adjuntar certificado de constitución y gerencia con vigencia anterior a dos meses si es persona jurídica)						
PERSONA NATURAL <input type="checkbox"/>			PERSONA JURIDICA <input type="checkbox"/>			
Actividad Económica: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			Antigüedad: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			
Nombre de la Empresa: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			C.C. <input type="checkbox"/> NIT. <input type="checkbox"/> No. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			
Representante Legal: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			C.C. No. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			
Dirección: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			Teléfono: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			
Nombre del Propietario(s): <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			C.C. No. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>			
Local: Propio <input type="checkbox"/> Alquilado <input type="checkbox"/>			Nombre del Arrendador: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>		Teléfono: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>	
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>						
BANCO	No. CUENTA	SUCURSAL	TELEFONO			
<b>REFERENCIAS COMERCIALES</b>						
NOMBRE	ANTIGÜEDAD CREDITO	PLAZO	PRODUCTO	TELEFONO		
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>						
NOMBRE	DIRECCION				TELEFONO	
<b>DATOS CODEUDOR</b>						
NOMBRE	DIRECCION				TELEFONO	
<b>DEUDAS VIGENTES</b>						
NOMBRE	CONCEPTO				SALDO A LA FECHA	
Ingresos Mensuales \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Egresos Mensuales \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Ventas durante el año \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Activo \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Pasivo \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Patrimonio \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>						
Declaro que la información escrita en esta solicitud es verdadera y autorizo a esta empresa a efectuar las verificaciones necesarias.						
Firma y Sello del Representante Legal o Propietario <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>				Firma Contador Público y T.P. No. <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>		
<small>REQUIS: Fotocopia Cédula de Ciudadanía, Estados Financieros últimos dos años, Declaración de renta, Certificado Cámara de Comercio, Extractos Bancarios y recibos de Servicios Públicos (últimos tres meses).</small>						
<b>ESPACIO RESERVADO PARA LA EMPRESA</b>						
Fecha: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Cupo Aprobado: \$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Plazo otorgado: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span> Observaciones: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;"> </span>						
(FIRMAR PAGARE Y CARTA DE INSTRUCCIONES)						



## PAGARE

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

PAGARE NUMERO: \_\_\_\_\_

VALOR: \_\_\_\_\_

INTERESES DURANTE EL PLAZO: \_\_\_\_\_

PERSONA A QUIEN DEBE HACERSE EL PAGO: \_\_\_\_\_

FECHA DE VENCIMIENTO DE LA OBLIGACION: \_\_\_\_\_

DEUDORES:

Nombre: \_\_\_\_\_ identificación: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ identificación: \_\_\_\_\_

Declaramos PRIMERA: - OBJETO: que por virtud del presente Título Valor pagaré(mos) incondicionalmente, a la orden de CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A. o a quien represente sus derechos, en la ciudad y dirección indicados en las fechas de amortización por cuotas señaladas en la cláusula tercera de este pagaré, la suma de:

( \$ \_\_\_\_\_ ), más los intereses señalados en la cláusula segunda de este documento. SEGUNDA: INTERESES: que sobre la suma debida reconoceré (anticipados o vencidos) equivalente al \_\_\_\_\_ por ciento ( % ) mensual, sobre el capital o su lado insoluto. En caso de mora reconoceré(mos) intereses a la tasa máxima legal autorizada. TERCERA. PLAZO: que pagaré(mos) el capital indicado en la cláusula primera y sus intereses mediante cuotas mensuales y sucesivas correspondientes cada una a la cantidad de

( \$ \_\_\_\_\_ ). El primer pago lo efectuaré(mos) el día ( \_\_\_\_\_ ), del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_. CUARTA. CLAUSULA ACELERATORIA: El tenedor podrá declarar vencidos los plazos de esta obligación o de las cuotas que constituyan el saldo y exigir su pago inmediato judicial o extrajudicialmente, en los siguientes casos: a) cuando el (los) deudor (es) incumpla(n) una cualquiera de las obligaciones derivadas del presente documento; y b) cuando el (los) deudor(es) se declaren en estado de quiebra, se sometan a proceso concordatorio o convoquen a concurso de acreedores. QUINTA. CARTA DE INSTRUCCIONES: los espacios en blanco de este pagare podrán ser llenados en desarrollo y de conformidad con las instrucciones contenidas en la carta de instrucciones que aparece anexo a este documento. SEXTA. IMPUESTO DE TIMBRE: Los gastos originados por concepto de impuesto de timbre correrán a cargo del deudor (es) y/o del codeudor (es).

OTORGANTES:

DEUDOR(ES)

CODEUDOR(ES)

Firma, \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Firma, \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Firma, \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Firma, \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_



## CARTA INSTRUCCIONES DEL PAGARE

Nosotros, \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_

Como aparece al pie de nuestras firmas, autorizamos a CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A., entidad legalmente constituida de conformidad con las Leyes de la República de Colombia, con domicilio en la ciudad de Bucaramanga, o a quien represente legalmente sus derechos, para que haciendo uso de sus facultades conferidas por el Artículo 622 del Código de Comercio, llene los espacios que se han dejado en blanco en el Pagaré No. \_\_\_\_\_ adjunto, para lo cual deberá ceñirse a las siguientes instrucciones.

1. El monto será igual al valor de todas las obligaciones exigibles que a cargo nuestro y a favor de CHP MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN S.A., existan en el momento de ser llenados los espacios en blanco.
2. Los espacios en blanco se llenarán cuando ocurra una cualquiera de las siguientes circunstancias.
  - A) Cuando el(los) deudor(es) incumplan una cualquiera de las obligaciones derivadas del presente documento; y
  - B) Cuando el(los) deudor(es) se declaren en estado de quiebra, se sometan a proceso concordatorio o convoquen a concurso de acreedores.
3. La fecha será aquella en la que se llenen los espacios en blanco.

Se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_  
del año \_\_\_\_\_ ( )

OTORGANTES:

DEUDOR(ES)

CODEUDOR(ES)

Firma \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_


Firma \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_


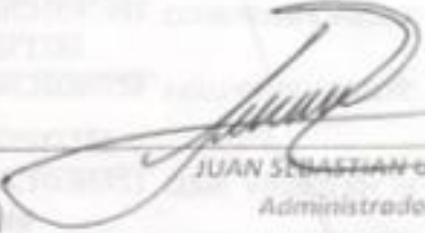

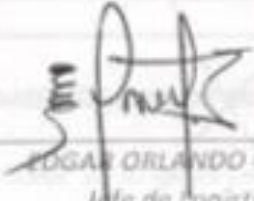
Firma \_\_\_\_\_  
C.C. No. \_\_\_\_\_ De \_\_\_\_\_

**ANEXO 9**

**TABLA DE PESO PERMITIDO EN VEHICULOS**

 <b>TABLA PESOS VEHICULOS CHP S.A</b>		
<i>Fecha Realizacion: 12 Julio 2012. Version 01.</i>		
TIPO	PESO MATRICULA (TON)	PESO PERMITIDO
NPR	5	6
NHR	1,6	2
NNR	3,5	4,5
CARRY	1	0,8
CARGUERO	0,4	0,42

	<b>NEFER LENIN</b> Jefe de Mantenimiento vehiculos.
	<b>JUAN SEBASTIAN URREA</b> Administrador
	 <b>Jul. 12/12 10:10 AM</b> <b>EDGAR ORLANDO GOMEZ</b> Jefe de Logística

## ANEXO 10

### Contratación por Gente Útil.



#### LISTADO DE DOCUMENTOS PARA CONTRATACION PSFO79-04

Señor  
**EMPLEADO EN MISION**  
Ciudad

A continuación se relaciona los documentos requeridos para el trámite DE PROCESO DE CONTRATACION y para la afiliación de beneficiarios a la EPS (Salud)

#### DOCUMENTOS PARA CONTRATO

- Fotocopias de la cedula de ciudadanía
- Fotocopia de libreta militar
- Fotocopia de certificado judicial
- Pase (vigente)
- Soat (vigente)
- Tarjeta de Propiedad (medio de transporte)
- Hoja de vida (opcional)
- Examen físico de ingreso
- Anexar numero de cuenta de cuenta de ahorro
- Carné de manipulación de alimentos
- Certificación de su EPS (Salud)
- Certificación de su AFP (Pensión)

#### DOCUMENTOS PARA AFILIACION DE BENEFICIARIOS A LA EPS

- Original o fotocopia autenticada del registro civil de los hijos donde se demuestre parentesco.
- Fotocopia de la tarjeta de identidad para los hijos mayores de 7 años
- Certificado de escolaridad para hijos mayores de 18 años que estén estudiando universidad con intensidad horaria y la fotocopia de la cedula
- Fotocopia de la cedula del conyugue
- Original o fotocopia autenticada de la partida de matrimonio para los trabajadores casados, o declaración juramentada de convivencia cuando es unión libre.
- Dependencia económica sin van a afiliar un hijastro

#### AFILIACION A PADRES:

- Fotocopia cedula de los padres
- Registro civil de cotizante
- Carta de dependencia económica de los padres
- Otro: \_\_\_\_\_

Certifico que recibí, la inducción correspondiente a CONTRATACION, y que la empresa me entrego una copia igual a la que estoy firmando para el trámite de los documentos.

Firma del Empleado: \_\_\_\_\_

Fecha de Entrega: \_\_\_\_\_

## ANEXO 11

### Guía para entrevista laboral.

#### Guía para entrevista laboral.

1. Hábleme de sí mismo.
2. ¿Qué gana la empresa si le contrata a usted en lugar de a otro candidato?
3. ¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su vida?
4. ¿Qué puesto le gustaría ocupar dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez?
5. ¿Cuáles su salario para este puesto? (Ojo con esta pregunta, no conviene pasarse, ni menospreciarse).
6. ¿Qué le interesa en su tiempo libre?
7. ¿Cuáles son sus deficiencias o puntos débiles?
8. ¿Acaba lo que empieza si surgen dificultades?
9. ¿Qué ha contribuido más a su éxito profesional hasta ahora?
10. ¿Confían fácilmente las personas en usted? ¿Por qué?
11. ¿Cuáles son sus metas a la larga?
12. ¿Tiene hijos? O ¿Piensa tenerlos?
13. ¿Aceptaría residir en una ciudad distinta a la de trabajo de su pareja?
14. ¿Por qué desea precisamente este puesto?
15. ¿Qué le agradaba menos de su anterior ocupación?
16. ¿Cuáles considera que fueron sus principales logros en su anterior empresa?
17. ¿Cuáles fueron sus razones para dejar su anterior empresa?
18. ¿Qué opinión tiene de usted su anterior jefe?
19. ¿Le agrada que le supervisen?
20. ¿Qué fallos cometió en anteriores empleos de los que aprendiera y mejorara?
21. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo?
22. ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?

## ANEXO 12

### Requisitos para obtener un préstamo.

1. SOLICITUD DE CREDITO: Se detallan los pasos para otorgar créditos en la empresa:

1.1. Antes de solicitar cualquier crédito, el empleado debe cumplir con los siguientes requisitos:

- No tener crédito pendiente con la empresa.
- Esta solicitud solo se aprobara para calamidades domesticas o urgencias manifiestas.
- Llevar más de 3 meses laborando con la empresa en forma continua. Si el empleado esta por Bolsa de empleo como mínimo debe llevar 6 meses de vinculación continua laborando para la empresa.
- Realizar la solicitud por escrita descrita en el numeral 1.2.
- Si no se cumple con todos los requisitos la solicitud será denegada de inmediato

1.2. El empleado debe realizar la solicitud por escrito y diligenciar el formato del ministerio del trabajo (entregado en recepción); la solicitud debe indicar motivo o causa del préstamo, monto del mismo, plazo solicitado y valor de las cuotas mensuales.

1.3. La solicitud debe ser entregada al jefe inmediato y este debe realizar una anotación sobre si autoriza o no la solicitud realizada por el trabajador teniendo en cuenta lo siguientes criterios:

- Compromiso del trabajador.
- Puntualidad.
- Ambiente laboral.
- Receptividad y pro actividad.

Después de realizada la anotación si es aprobado por el jefe inmediato se debe entregar la solicitud a la **auxiliar contable** para que realice la verificación de las prestaciones sociales a las cuales tiene derecho el empleado en el momento de solicitar el crédito; ya que estas sirven como respaldo al préstamo solicitado. Después de realizar estas anotaciones se pasa la solicitud a la **administración** para la autorización final.

- 1.4. Como política de crédito no se otorgaran créditos mayores al valor recibido por el empleado en una quincena en el periodo de enero a marzo de cada año (Esto se debe a que en el mes de febrero se realiza la consignación de las cesantías en el fondo privado.).
- 1.5. El tiempo de respuesta a los créditos será máximo 5 días hábiles.



JESUS ANDRES MORA S.  
ADMINISTRACION



JUAN SEBASTIAN URREA Z.  
ADMINISTRACION

JOSE LUIS SILVA GANDUR  
GERENTE GENERAL

Señor(es)  
**MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**  
Grupo Trabajo Empleo Y Seguridad Social  
Dirección Territorial de Santander  
Calle 31 No. 13-71  
Bucaramanga – Santander

Nosotros (Nombre Empresa); \_\_\_\_\_  
identificado con NIT y/o C.C. No. \_\_\_\_\_  
En mi carácter de Gerente de \_\_\_\_\_  
y \_\_\_\_\_ identificado con cédula No. \_\_\_\_\_  
Como trabajador de la Empresa Citada, solicitamos de usted se sirva autorizar un  
préstamo por la Cantidad de (Valor en Letras), \_\_\_\_\_  
(\$ \_\_\_\_\_), moneda legal, suma que será autorizada en \_\_\_\_\_ cuotas  
Mensuales \_\_\_\_\_ Quincenales \_\_\_\_\_ de ( Valor en letras), \_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_),  
sobre el salario que devenga el trabajador (letras y número)  
\_\_\_\_\_ (\$ \_\_\_\_\_).

Si por cualquier motivo se termina el contrato de Trabajo antes de haber cancelado el  
préstamo en referencia, la empresa queda facultada para descontar el saldo que el  
trabajador adeude a la terminación del contrato y este saldo podrá ser deducido del  
valor total de la cesantía que corresponda o le pueda corresponder

El Gerente

El Trabajador

**MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL – GRUPO TRABAJO,  
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL**

Bucaramanga, \_\_\_\_\_

De conformidad a los Artículos 151 y 152 del Código Sustantivo de Trabajo, se  
autoriza a la Empresa \_\_\_\_\_ identificado con No. NIT y/o C.C.  
No. \_\_\_\_\_ Para dar a su Trabajador,


Identificado con la cédula No. \_\_\_\_\_ en calidad de préstamo la  
suma de (valor en letras y número),

(\$ \_\_\_\_\_) la cual será amortizada con las condiciones estipuladas en  
la solicitud que antecede.

Inspector de Trabajo

**ANEXO 13**

**Revisión de novedades de vehículos.**

	<b>REVISION NOVEDADES DE VEHICULOS.</b>	<b>No</b>
Fecha Reporte: _____	Vehiculo: _____	Placa: _____
Descripcion Problema:		
<div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div>		
Solicitado por: _____	Fecha Solucion: _____	
Verificado por jefe de logistica: _____		
Autorizacion Administracion: _____		



## ANEXO 15

### Formato informes gerenciales.

INFORME	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD	DURACION / HORA	ASISTENTES
Reporte de cartera	Cartera y Tesoreria	Jefe de Cartera	quincenal	2	Tesorera
					Jefe de cartera
					Administrador
					Auditor
					Director comercial
Informe de visitas a pueblos y ferreteros	Relacion de visitas	Director comercial	semanal	1	Director comercial
					Administrador
Conciliacion proveedores	Contabilidad	Contador	mensual	1	Contador
					Auditor
					Jefe de compras
					Tesorera
Clima organizacional	Acciones de mejora	Administrador	trimestral	2	Administrador
					Director comercial
					Auditor
					Tesorera
					Jefe de compras
					Contador
Ganancias brutas e informe de FD	Ganancias brutas	Auditor, administrador	quincenal	2	Director comercial
					Administrador
					Jefe de compras
					Auditor
Informe de ventas (presupuesto)	Reporte de ventas	Director comercial	semanal	1	Director comercial
					Administrador
Revision gerencial	Actas de compromisos	Gerencia	mensual	3	Administrador
					Director comercial
					Auditor
					Tesorera
					Jefe de compras
Inventarios aleatorios	Inventarios aleatorios	Auditor	mensual	1	Auditor
					Administrador
					Jefe de logistica
Cuadre de caja diario	Tesoreria	Tesorera	semanal	1	Tesorera
					Contador
Estados financieros y analisis	Estados financieros	Contador	mensual	3	Auditor
					Director comercial
					Jefe de compras
					Administrador
					Auditor
Revision Comercial	Reporte de ventas; Relacion de visitas	Gerencia	mensual	1	Asesores comerciales
					Facturacion
					Director comercial
					Administrador

**ANEXO 16****Relación de apoyo comercial por proveedor.****RELACION DE APOYO COMERCIAL POR PROVEEDOR**

Nombre del evento: \_\_\_\_\_

No	Nombre	Compras promedio mes	Valor apoyo	Apoyo/compras (%)
1	COLCERAMICA			
2	MATERIALES CORONA			
3	PINTUCO			
4	HOLCIM			
5	CELTA			
6	MASTDER			
7	DIACO			
8	ETERNIT			
9	PEGOMAX			
10	DESTISOL			
11	SOCODA			
12	CARBORUNDUM			
13	PROMICAL			