

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INTERNATIONAL STUFF

**ALEXANDRA ALMEIDA BLANCO
MAGDA JAZMIN OJEDA PATIÑO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA –INSED-
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INTERNATIONAL STUFF

**ALEXANDRA AMADO BLANCO
MAGDA JAZMIN OJEDA PATIÑO**

**Proyecto de Grado presentado como
requisito para optar al título de:
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
NELSON ENRIQUE MORENO GÓMEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA –INSED-
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

*A nuestras familias, por su colaboración y amor desinteresado
que nos impulsaron para culminar esta etapa de nuestras vidas.*

LAS AUTORAS

Agradecimientos

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Nelson Moreno, Director del Proyecto, por sus aportes y orientaciones valiosas, que nos llevaron a la realización de este trabajo.

Personal Directivo, Administrativo y Operativo de la empresa INTERNATIONAL STUFF, quienes con su colaboración y ayuda en información, facilitaron la condensación de información y el poder cristalizar este proyecto.

Directivos, Administrativos y Docentes de la Universidad Industrial de Santander, Instituto de Educación a Distancia, quienes por habernos permitido cursar el ciclo profesional de Gestión Empresarial y por la transmisión de conocimientos nos formaron para ser profesionales en nuestro campo de actividades.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma dieron su contribución para realizar este trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES	17
1.1 RAZON SOCIAL	17
1.2 UBICACIÓN	17
1.3 REGISTRO	17
1.4 OBJETO SOCIAL	17
1.5 TIPO DE SOCIEDAD	18
1.6 CLASIFICACIÓN	18
1.7 BREVE HISTORIA	18
1.8 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	18
1.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE	19
1.9.1 Línea de productos	19
1.9.2 Servicios	19
1.10 CLIENTES PRINCIPALES	19
1.11 INFRAESTRUCTURA	19
1.12 ESTADOS FINANCIEROS	22
2. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA	24
2.1 VARIABLES QUE DETERMINAN EL ENTORNO	24
2.1.1 Factores políticos	24

2.1.2	Factor sociodemográfico	31
2.1.3	Factor económico	32
2.1.4	Factor tecnológico	36
2.1.5	Factor ecológico	38
2.1.6	Factor ético y moral	38
2.2	MATRIZ DE PERFIL DE AMENAZAS Y DEBILIDADES (POAM)	39
2.2.1	Interpretación de resultados	40
3.	AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA	43
3.1	AUDITORÍA ORGANIZACIONAL	43
3.2	AUDITORÍA GERENCIAL	44
3.2.1	Planeación	44
3.2.2	Organización	44
3.2.3	Selección de personal	44
3.2.4	Dirección	44
3.2.5	Control	45
3.3	AUDITORÍA DE MERCADOS	45
3.3.1	Auditoría de servicio al cliente	45
3.4	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	49
3.4.1	Auditoría general	49
3.4.2	Auditoría de mercados	53
3.4.3	Auditoría de servicios generales	54
3.5	AUDITORÍA FINANCIERA	55
3.5.1	Razones Financieras Básicas	55

3.6 ANÁLISIS DE COMPETENCIA	58
4. ETAPA COMPARATIVA	60
4.1 MATRIZ DOFA	60
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
5.1 VISIÓN	63
5.2 MISION	63
5.3 VALORES CORPORATIVOS	63
5.4 ORGANIGRAMA	64
5.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS	65
5.5.1 Análisis del sector a través de fuerzas competitivas	65
5.5.2 Interrelación de las fuerzas competitivas	67
5.6 DECLARACIONES CORPORATIVAS	68
5.6.1 Objetivos a largo plazo	68
5.6.2 Interrelación de los objetivos a largo plazo	69
5.6.3 Mapa estratégico	70
5.7 ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y MERCADO	72
5.8 POLÍTICAS GERENCIALES	74
5.8.1 Plan Anual 2007-2008	77
5.8.2 Evaluación de metas y plan de acción	79
6. CONCLUSIONES	89
7. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	94

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)	40
Cuadro 2. Matriz de la Capacidad Interna	47
Cuadro 3. Razones Financieras de Liquidez	56
Cuadro 4. Razones Financieras de Endeudamiento	57
Cuadro 5. Razones Financieras de Rendimiento	57
Cuadro 6. Matriz de la Capacidad Interna	59
Cuadro 7. Matriz DOFA	61
Cuadro 8. Margen de Contribución por cada línea de producto y Punto de Equilibrio	85
Cuadro 9. Punto de equilibrio a diciembre 1 de 2006	87

LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1.	Infraestructura International Staff	21
Figura 2	Organigrama	64
Figura 3	Interrelación de las fuerzas competitivas	67
Figura 4	Declaraciones Corporativas	68
Figura 5	Interrelación de los objetivos a largo plazo	70
Figura 6	Mapa Estratégico International Staff	71
Figura 7	Estrategias de Producto y Mercado	73
Figura 8	Políticas Gerenciales	75
Figura 9	Plan Anual 2007-2008	77
Figura 10.	Metas Gerenciales 2007-2008	80
Figura 11.	Plan Anual 2007-2008	82

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato para Diagnóstico Estratégico	94
Anexo B. Manual de Perfil y Responsabilidades	98
Anexo C. Manual de Indicadores	128
Anexo D. Manual de Procedimientos Básicos	157

RESUMEN

TÍTULO : PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA INTERNATIONAL STUFF^{*}

AUTORES : ALMEIDA BLANCO, Alexandra y OJEDA PATIÑO, Magda Jazmin^{**}

PALABRAS CLAVES: Matriz DOFA, Auditoria, Direccionamiento Estratégico, Estrategias.

DESCRIPCIÓN :

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica es vital en cuanto al éxito de las empresas, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente. Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

Dentro de este marco se encuentra la empresa INTERNATIONAL STUFF, existente en la ciudad de Bucaramanga, dedicada a la importación y comercialización de productos en el área de miscelánea, cacharrería y cosméticos, la cual lleva en el mercado un tiempo de tres años, contando con una estructura administrativa eficiente y con recurso humano importante que le ha permitido sobrevivir en esta economía fluctuante.

El estudio está estructurado así: el primero, resume generalidades de la empresa, que permitió el conocimiento de su estructura administrativa. El segundo capítulo contempla la auditoria externa teniendo en cuenta factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y éticos. Como complemento de esta etapa se obtuvo la auditoria interna en las áreas organizacional, gerencial, de mercados y financiera. Estas dos partes, llevaron a definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para la formulación de la Matriz DOFA, básica, de la cual se formularon estrategias que la lleven a fortalecerse en este medio. En el capítulo de Direccionamiento Estratégico, se formuló la misión, visión, organigrama, valores corporativos y se establecieron estrategias para enfrentar la competencia subsistir en el medio económico en que se desenvuelve la empresa.

^{*} Proyecto de Grado

^{**} Instituto de Educación a Distancia (INSED), Gestión Empresarial, Nelson Moreno

SUMMARY

TITLE : STRATEGIC PLANNING FOR INTERNATIONAL STUFF *

AUTHORS : ALMEIDA BLANCO, Alexandra and OJEDA PATIÑO, Magda Jazmin**

KEY WORDS : Matrix DOFA, Audit, Strategic Address, Strategies

DESCRIPTION:

The strategic planning belongs a function from all director to any level of an organization, because today, the address and strategic planning are vital as for the success of the companies, since an inadequate strategy can create serious problems, not caring the efficient thing that it can be internally a company. It is for it that the organizations should revise and to adjust their strategies to compete in satisfactory form, as well as to take advantage of the opportunities or to avoid the threats that the time brings I get, and even, to go a step further on when looking for how place to give to a wanted future and to create innovative forms of action.

Inside this mark is the company INTERNATIONAL STUFF, existent in the city of Bucaramanga, dedicated to the import and commercialization of products in the area of miscellany, pottery shop and cosmetics, which takes in the market a three year-old time, having an efficient administrative structure and with important human resource that has allowed him to survive in this fluctuating economy.

The study is structured this way: the first one, summarizes generalities of the company that allowed the knowledge of their administrative structure. The second chapter contemplates the external audit keeping in mind political, economic, technological, ecological and ethical factors. As complement of this stage the internal audit was obtained in the organizational, managerial areas, of markets and financial. These two separate, they took to define the strengths, weaknesses, opportunities and threats, for the formulation of the Main DOFA, basic, of which strategies were formulated which you/they take it to strengthen in this means. In the chapter of Strategic Address, the mission, vision, flowchart was formulated, corporate values and strategies settled down to face the competition to subsist in the economic means in that the company is unwrapped.

* Project of Degree

** Instituto de Educación a Distancia (INSED), Gestión Empresarial, Nelson Moreno

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica es vital en cuanto al éxito de las empresas, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica, para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse. La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización.

Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

Dentro de este marco se encuentra la empresa INTERNATIONAL STUFF, existente en la ciudad de Bucaramanga, dedicada a la importación y comercialización de productos en el área de miscelánea, cacharrería y cosméticos, la cual lleva en el mercado un tiempo de tres años, contando con

una estructura administrativa eficiente y con recurso humano importante que le ha permitido sobrevivir en esta economía fluctuante. A la cual se le formula una Planeación Estratégica, a través del conocimiento de su estructura administrativa, al igual que la definición de factores de tipo interno y externo para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que llevan a la formulación de la Matriz DOFA, básica para la formulación de estrategias que la lleven a fortalecer en este medio.

Es así, como en el primer capítulo de este proyecto se hace una presentación de las generalidades de la empresa, contemplando su razón social, ubicación, registro de actividades, tipo de sociedad, clasificación, aspectos históricos, productos y/o servicios que comercializa, clientes actuales y su infraestructura física.

En el capítulo segundo, se evalúa externamente la empresa, a través de una auditoria de factores políticos, económicos, ecológicos, tecnológicos, éticos y morales, que llevan a la formulación de la Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades.

El capítulo tercero, evalúa internamente la empresa, por medio de la auditoria interna, realizada en las áreas organizacional, gerencial, de mercados y financiera.

La integración del capítulo segundo y tercero, produce el capítulo cuarto denominado Etapa Comparativa, donde se presenta la matriz DOFA.

Con base en los conceptos contemplados en el capítulo anterior, se elabora el Direccionamiento Estratégico, donde se formula la Visión, Misión, Principios Corporativos, Organigrama y se establecen las Estrategias con las cuales se dota a la empresa INTERNATIONAL STUFF de herramientas e instrumentos para llevar a cabo la Planeación Estratégica.

Cabe anotar, que no se encontraron obstáculos para la realización del proyecto, dado el interés y el apoyo brindado por el personal tanto directivo, como administrativo y operativo de la empresa, quienes desean llevar a cabo el desarrollo del planteamiento derivado de la Planeación Estratégica.

1. GENERALIDADES

El presente capítulo proporciona una información básica acerca de la empresa INTERNATONAL STUFF, los antecedentes y los productos que ofrece al mercado.

1.1 RAZÓN SOCIAL

La empresa se denomina INTERNATIONAL STUFF LIMITADA.

1.2 UBICACIÓN

INTERNATIONAL STUFF se encuentra ubicada en la Calle 37 No. 15-55 segundo piso, en la ciudad de Bucaramanga.

1.3 REGISTROS

La empresa tiene registro mercantil N°. 05-1115430-03 del 12 de agosto de 2004. Constituido por Escritura Publica No. 2084 de la Notaria 01 del Círculo de Bucaramanga. Inscrita en la Cámara de Comercio el 12 de agosto de 2004 bajo el N° 59182 del Libro 9, con registro tributario NIT: 804.017.754-6.

1.4 OBJETO SOCIAL

Importación, promoción, comercialización y distribución de productos de miscelánea, cacharrería y cosméticos.

1.5 TIPO DE SOCIEDAD

La empresa INTERNATIONAL STUFF fue constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se caracteriza porque los socios son mínimo dos y máximo veinticinco y su capital social está conformado por el aporte de los socios, divididos en cuotas de igual valor.

1.6 CLASIFICACION

INTERNATIONAL STUFF se clasifica según el sector económico en el sector terciario; según el origen de capital es una empresa privada; según los bienes producidos es una empresa de bienes de consumo; según el número de propietarios es una empresa de sociedades y según la naturaleza jurídica es una empresa de personas.

1.7 BREVE HISTORIA

INTERNATIONAL STUFF Ltda., es una empresa familiar que se creó en el mes de Agosto de 2004, con un capital social de Treinta Millones de pesos (\$30.000.000) su principal objeto es la importación, promoción, comercialización y distribución de productos de miscelánea, cacharrería y cosméticos. Esta empresa es nueva en el mercado santandereano, pero pese a esta situación, los resultados que han reportado a la fecha son muy positivos. Los informes financieros comparativos del año 2004 y 2005 arrojan un porcentaje de crecimiento de más del 100% en sus ventas y utilidades.

1.8 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

En la actualidad INTERNATIONAL STUFF cuenta con 10 empleados

distribuidos de la siguiente manera:

Gerente Comercial (1)
Gerente Administrativo y Financiero (1)
Auxiliar Administrativo (2)
Vendedor (2)
Jefe de Bodega (1)
Auxiliar de Bodega (2)
Mensajeros (1)

1.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE OFRECEN

Actualmente la empresa ofrece diversos productos y servicios que permiten la satisfacción de sus clientes.

1.9.1 Líneas de productos. Los productos que comercializa INTERNATIONAL STUFF se dividen en las siguientes líneas:

- Línea Hogar
- Línea Infantil
- Línea verano
- Línea Belleza
- Línea Navidad
- Línea Aseo
- Línea Escolar
- Línea Empresarial
- Línea Isabella: (maquillaje chino)
- Línea Juguetería
- Línea Miscelánea
- Línea Decoración

- Línea Cocina
- Línea Jordana

1.9.2 Servicios. INTERNATIONAL STUFF comercializa productos de buena calidad y con precios competitivos; adicionalmente tiene un equipo de trabajo que orienta a sus clientes hacia la compra de productos de mayor rotación en su negocio, teniendo en cuenta variables como: temporada de vacaciones, temporada escolar, temporada navideña, entre otras.

- **Ventas de Contado.** Los productos vendidos de contados, reciben un descuento que oscila entre el 5% y el 10% , dependiendo del tipo de cliente.
- **Ventas a Crédito.** Los productos vendidos a crédito no tienen ninguna clase de descuento y el tiempo establecido para el pago es de 30 días.

1.10 PRINCIPALES CLIENTES

INTERNATIONAL STUFF maneja dos tipos de clientes:

Cliente Mayorista: dentro de estos clientes se encuentran las cacharrerías y centros comerciales como los Paisas.

Cliente Minorista: dentro de estos clientes se encuentran las misceláneas, y papelerías.

1.11 INFRAESTRUCTURA

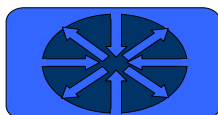
INTERNATIONAL STUFF cuenta con una bodega en donde funciona la parte administrativa, exhibición y almacenamiento de los productos. Véase Figura 1.

Figura 1. Infraestructura INTERNATIONAL STUFF LTDA



1.12 ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presentan los estados financieros de INTERNATIONAL SUFF a Diciembre 31 de 2006.

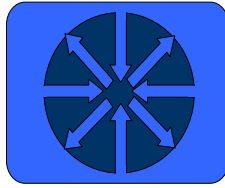


International Stuff

Importadora /Exportadora

		BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2006
ACTIVO		
DISPONIBLE		\$ 39.250.000
CAJA Y BANCOS	39.250.000	
DEUDORES		\$ 85.302.000
CLIENTES	71.425.000	
OTROS DEUDORES	1.380.000	
ANTICIPO DE IMPUESTOS	12.497.000	
INVENTARIOS		
PRODUCTO TERMINADO	274.911.000	\$ 274.911.000
FIJO		\$ 15.032.000
EQUIPO DE OFICINA	10.117.000	
EQUIPO DE COMPUTACION	5.091.000	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-176.000	
TOTAL ACTIVO		\$ 414.495.000
PASIVO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	196.614.000	
DEUDAS CON ACCIONISTAS O.S.	18.404.000	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	311.295.000	
RETENCION EN LA FUNETE	79.000	
RETENCION REG SIMPLIFICADO	42.000	
IMPUESTO A LAS VENTAS	7.268.000	
RETENCION Y APORTES NOMINA	1.948.000	
PARA OBLIGACIONES LABORALES	4.584.000	
PROVISION IMPUESTOS	5.256.000	
TOTAL PASIVO		\$ 545.490.000
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	30.000.000	
REVALORIZACION PATRIMONIO	3.217.000	
PERDIDAS ACUMULADAS	-18.485.000	
PERDIDA DEL EJERCICIO	-145.727.000	
TOTAL PATRIMONIO		-\$ 130.995.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 414.495.000

Aunque en los estados financieros se muestra un resultado negativo del patrimonio, por la pérdida de los ejercicios anteriores INTERNATIONAL STUFF esta recuperando progresivamente su capital a través de las ventas que registra en el presente año.



International Stuff

Importadora /Exportadora

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
A DICIEMBRE 31 DE 2006**

INGRESOS OPERACIONALES		\$ 321.761.000
INVENTARIO INICIAL	37.290.700	
COMPRAS	82.190.000	
(-) INVENTARIO FINAL	-274.911.000	
COSTO DE VENTAS		\$ 180.186.000
UTILIDAD EN VENTAS		\$ 141.575.000
(-) GASTOS OPERACIONALES		-\$ 162.850.000
GASTOS ADMINISTRACION	162.850.000	
UTILIDAD OPERACIONAL		-\$ 21.275.000
(+) INGRESOS NO OPERAC		\$ 1.264.000
(-) GASTOS NO OPERAC		-\$ 135.912.000
UTILIDAD ANTES DE AJUSTE POR INFLACION		-\$ 155.923.000
(+) AJUSTE POR INFLACION		\$ 15.452.000
PROVISION DE IMPUESTOS		-\$ 5.256.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		-\$ 145.727.000

2. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA

La influencia del ambiente en el que se desarrolla la empresa es el patrón de todas las decisiones que afectan su desarrollo. En las dos últimas décadas la incertidumbre en las empresas ha aumentado por aspectos como la apertura económica y ahora con el Tratado de Libre Comercio (TLC), lo que indica la imperiosa necesidad de mantener una continua evaluación del entorno.

Estas influencias pueden ser de tipo económico, tecnológico, social, político, entre otras y sus respectivos cambios se mueven a diferente velocidad. La gerencia debe estar alerta a los cambios que puedan afectar el futuro de la empresa y así formular las estrategias que alejen la posibilidad del fracaso.

Toda empresa tiene tres objetivos independientes de la voluntad de la alta dirección: Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad. Estos objetivos deben ser diseñados dentro del esquema global de la empresa.

2.1 VARIABLES QUE DETERMINAN EL ENTORNO

Existen unos factores que por su naturaleza no pueden ser controlados por la gerencia y son externos a la organización, pero que deben ser investigados para controlar o prevenir futuras condiciones adversas del mercado. Estos factores influyen directamente en las estrategias que la empresa tome y en el impacto que la misma produzca en el negocio.

2.1.1 Factores Políticos. Este factor incluye todas las disposiciones, normas, leyes y decretos emanados del gobierno o sus ministerios y organismos descentralizados expedidos para reglamentar la producción,

manipulación y la distribución de productos de consumo masivo e industriales. Dado que este conjunto de disposiciones es muy extenso, no se van a contemplar en este punto sino que quedarán consignadas en el marco legal que reposará en la administración de la organización, teniendo en cuenta todas las modificaciones o reformas que el Estado contemple y que afecten directamente con la operación productiva de la empresa.

En este espacio se va a enfatizar en puntos claves como la regulación de las importaciones, la legislación laboral y la legislación tributaria puesto que afectan directamente el objeto social de INTERNATIONAL STUFF y tienen relevancia con cualquier acción efectiva que se decida por parte de la alta dirección.

2.1.1.1 Regulación de Importaciones. En este punto se expone las generalidades del proceso de importación que la organización debe tener en cuenta para cumplir efectivamente con el desarrollo de esta operación.

▪ **Regímenes de Introducción e Importación.** El comercio exterior se rige por el principio de libertad comercial y sólo algunas mercancías están sometidas a vigilancia previa. En relación a las importaciones, el régimen se establece en función de los países y territorios de origen, dando lugar a los siguientes regímenes:

- Régimen libertad comercial absoluta. Las mercancías sometidas a este régimen no precisan de la tramitación de ningún documento previo.
- Régimen de vigilancia previa. Requieren para su importación la presentación de un documento previo, la Notificación Previa de Importación (NOPI) si la medida de vigilancia es nacional y la expedición del Documento de Vigilancia Comunitaria si la medida es comunitaria.

- Régimen de Autorización. Las importaciones de mercancías sujetas a restricciones comunitarias precisan la autorización del documento Licencia de Importación, en tanto que las sometidas a restricciones nacionales podrán requerir la concesión del documento denominado Autorización Administrativa de Importación.

- Embargos comerciales. En circunstancias excepcionales, el régimen de importación frente a un determinado país puede ser objeto de modificaciones como consecuencia de la imposición de embargos comerciales decretados por Organismos internacionales o por instancias comunitarias. En estos supuestos, el régimen comercial se regirá por las normas específicas que se establezcan.

▪ **Área de Comercio Exterior**

- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). Tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y que grava las entregas de bienes y las prestaciones de servicios efectuadas por empresas y profesionales. El titular de la importación deberá liquidar el IVA a la importación a la llegada de las mercancías a la aduana, este viene representado porcentualmente y está en función del tipo de mercancía y la fase de elaboración de la misma.

- Clasificación de la mercancía en el arancel de aduanas. La clasificación arancelaria de una mercancía consiste en la asignación de uno de los códigos de la nomenclatura del Arancel de Aduanas. El Arancel de aduanas está integrado por la nomenclatura arancelaria de la Comunidad Europea (Nomenclatura Combinada) y la tarifa arancelaria (gravamen asignado a cada partida y subpartida). La identificación y clasificación de la mercancía se hace con ocho dígitos.

- Las tarifas arancelarias. Las tarifas arancelarias varían en función del origen de las mercancías y son los derechos de aduanas, comúnmente conocidos como aranceles, impuestos que debe pagar el importador para tener derecho a importar una mercancía.

El titular de la operación deberá liquidar los derechos arancelarios, los impuestos especiales y el IVA a la importación a la llegada de las mercancías a la aduana de importación. Los documentos que debe presentar el importador para verificar el origen de la mercancía y determinar la tarifa arancelaria a aplicar en la aduana de importación son:

Certificado de origen: para aquellos países considerados como terceros por el Arancel de Aduanas Comunitario

Certificado modelo A (formulario A), para los países acogidos al Sistema de Preferencias generalizadas.

Documento modelo EUR1. Para los países con Acuerdos Preferenciales.

Documento Único Aduanero (DUA). Es el documento administrativo que se utiliza para el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias en las operaciones de intercambio de mercancías tales como la exportación, importación o tránsito. Además sirve de base a la declaración tributaria consiguiente y constituye un soporte de información sobre la mercancía, su origen, etc.

Documentos comerciales. Son documentos emitidos por el vendedor/exportador y tienen relación con la operación de compraventa que origina la exportación.

Factura proforma. Documento provisional que informa al comprador del precio de la mercancía y de las condiciones en las que el vendedor está dispuesto a que se realice la venta. El término «proforma» debe incluirse obligatoriamente en dicha factura.

Factura comercial. Es el documento donde el vendedor fija definitivamente el precio y las condiciones de venta. En determinados casos sirve de contrato de venta y de forma de cobro, para lo cual debe ir firmada e incluir las cláusulas arbitrales correspondientes a los contratos de compraventa internacionales.

Documentos de transporte. Son los correspondientes a las diferentes modalidades de transporte utilizadas en el comercio internacional.

- **Transporte marítimo.** El documento de transporte marítimo se conoce como «Conocimiento de embarque» o con su denominación en inglés «Bill of Lading» (B/L) Prueba la existencia del contrato de transporte marítimo internacional, justifica que el cargador ha entregado la mercancía a bordo del buque y es el título de propiedad de dicha mercancía (quien detenta el B/L es propietario de la mercancía).

- Transporte terrestre. Dentro de este tipo de transportes existen, a su vez, dos modalidades:

Transporte por carretera. El documento principal es la carta de porte por carretera, que constituye al mismo tiempo, recibo de mercancía por parte del transportista y prueba del contrato de transporte.

Transporte por ferrocarril. En este caso el documento se denomina carta de porte por ferrocarril y constituye, como en el anterior, recibo de la mercancía por parte de la compañía ferroviaria y el contrato de transporte.

- Transporte aéreo. El conocimiento de embarque aéreo, conocido en su denominación inglesa como «Air Waybill (AWB)», es el documento utilizado en el transporte aéreo. Constituye el contrato de transporte por parte de la compañía aérea, y prueba del contrato de transporte.

- Pólizas de seguros. En un contrato de compraventa internacional es recomendable asegurar determinados riesgos que puedan producirse. Los principales tipos de seguros son el seguro de transporte y el seguro de crédito a la exportación.

2.1.1.2 Legislación Laboral. La evolución de la vida civilizada y la permanente relación del hombre con el hombre, creó el imperativo social de buscar normas que regulen la actividad que se realiza en beneficio de un tercero.

Esta objetiva realidad, llevó al desarrollo de un conjunto de normas o leyes cuya finalidad específica es la de precisar los derechos y las obligaciones dentro de las cuales se da el actuar social productivo.

En cualquier organización que se mueve en el medio empresarial colombiano es indispensable el conocimiento y la aplicación de los siguientes conceptos.

▪ **Concepto jurídico.** Si el trabajo que una persona natural realiza, lo hace en beneficio de otra, sea esta natural o jurídica, bajo su dependencia y/o subordinación, estamos en presencia de un trabajo regulado por las normas del Derecho Laboral.

El Derecho Laboral es un derecho especial, dirigido a un grupo determinado de personas que se encuentra en un momento dado dentro de ciertas condiciones y se desarrolla para la protección de los trabajadores dependientes. El Derecho Laboral existe a través de normas que el Estado dicta, siendo éste el principal protector de las garantías que en ellas se consagran.

- **Código Sustantivo del Trabajo.** Es un documento cuya finalidad es la de “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Art. 1).

- **Contrato de Trabajo.** Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

2.1.1.3 Legislación Tributaria. La legislación tributaria, sin lugar a dudas, es un tema de gran importancia e involucra a todos de una u otra manera. El impuesto le interesa al Estado, al ciudadano común y corriente, a la empresa, etc.

Adicional a esto la legislación tributaria contempla varios conceptos que cualquier organización debe tener claros para proceder correctamente ante cualquier situación.

- **La Ley.** Es una declaración de voluntad soberana, manifestada en la forma prevenida en la Constitución Nacional. El carácter general de la ley es mandar, prohibir, permitir o castigar.

- **El Impuesto.** Es el tributo obligatorio exigido por el Estado a los individuos para atender a las necesidades del servicio público, sin tener en cuenta compensación de beneficios especiales.

“Quien mucho tiene, que mucho pague; quien tiene poco que pague poco; y quien nada tiene, que nada pague”. Adam Smith

- **Impuesto sobre la renta y complementarios.** El Estatuto Tributario consagra que el impuesto sobre la renta y sus complementarios constituye un solo tributo y su estructura comprende: El Impuesto de Renta y los Impuestos Complementarios que lo forman las Ganancias Ocasionales y la Remesas.
- **Retención en la Fuente.** Es la sustracción de una suma de dinero que debe realizar el agente retenedor en el momento de la realización del pago o abono en cuenta, gravados por la ley y a título de impuesto.
- **Impuesto sobre las ventas.** Son tarifas diferenciales según la clase de bienes y servicios, sin que en caso alguno, dichas tarifas sean inferiores al seis por ciento ni excedan del treinta y cinco por ciento.

2.1.2 Factor socio-demográfico. Este factor permite identificar los cambios que sufre una población en un determinado periodo y lo constituyen las variables que permiten cuantificar un mercado: natalidad, morbilidad, defunciones, migración e inmigración.

La tasa de natalidad es el número de nacidos vivos entre un número determinado de habitantes en un tiempo específico. La población hoy es una población adulta y la esperanza de vida aumentó a 71 años en la mujer y 64 años en el hombre. Según la tasa de natalidad, las directivas definen el

objetivo comercial de las empresas, para el caso de INTERNATIONAL STUFF de acuerdo a la variación de esta tasa, se aumenta o disminuye la importación de la línea de juguetería.

El índice de morbilidad es el riesgo de enfermar por habitante. Directamente no afectaría al objeto de la organización que es la comercialización de productos diversos que no tienen que ver con el mercado farmacéutico, pero de forma indirecta se podría abarcar una buena parte de la población con la venta de productos cosméticos con filtros o protección solar que evita el incremento de enfermedades de la piel.

La tasa de migración es el porcentaje de connacionales que emigran del campo a la ciudad, actualmente esta tasa se ha incrementado debido a la agudización de la violencia; el número de desplazados forzados crece cada día más. Esta situación tiene su parte positiva en el mercado y es que dado que los productos que comercializa INTERNATIONAL STUFF son a bajo costo, es fácil para este tipo de población que en general es de pocos recursos la adquisición de estos artículos.

2.1.3 Factor económico. Es uno de los más complejos, por cuanto sus fluctuaciones dependen de innumerables aspectos nacionales e internacionales.

- **Entorno económico.** Desde el último examen de las Políticas Comerciales realizado en 1996, Colombia ha hecho concretos progresos para modernizar y liberalizar su régimen de comercio; se han reducido considerablemente los obstáculos no arancelarios, a pesar de que la protección arancelaria media ha aumentado ligeramente. En forma paralela, Colombia ha emprendido ambiciosas reformas en muchos sectores económicos, como resultado de lo cual ha aumentado la competencia, han

bajado los precios y se han ampliado las posibilidades de elección de los consumidores. Para consolidar y ampliar estos progresos, sería importante abordar, entre otras cosas, ciertas prácticas en relación con las aduanas, las licencias de importación, los requisitos sobre contenido nacional, los impuestos internos y la reglamentación de determinados servicios.

El comercio internacional representa alrededor del 40 por ciento del PIB. Desde 1999, la balanza comercial de bienes ha registrado un saldo positivo todos los años. Inicialmente esto se debió a la disminución de las importaciones, ocurrida en el marco de la crisis financiera, pero últimamente las importaciones se han recuperado a raíz del aumento de la abundante afluencia de bienes de capital que han acompañado al aumento de la inversión privada. Por lo tanto, el saldo positivo de la balanza comercial registrado desde 2003 responde en buena medida al aumento de los ingresos de exportación, junto con el crecimiento de los mercados y la mejora de la relación de intercambio. El incremento de las inversiones también ha tenido una influencia positiva y refleja la mayor confianza de los inversionistas en Colombia.

Colombia mantiene una variedad de programas gubernamentales de ayuda para las empresas, a través de los cuales proporciona por ejemplo, apoyo al acceso a fuentes de financiamiento o a mercados. Estos programas pueden estar dirigidos a sectores específicos o ser de tipo horizontal. El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) ha señalado que, como consecuencia de esta gran variedad de programas, hay una falta de unidad en los criterios de aplicación, asignación y evaluación de los instrumentos de apoyo.

▪ **Oferta y Demanda.** Estos son instrumentos esenciales para la determinación de los precios. Según la teoría (o ley) de la oferta y la

demanda, los precios de mercado de los bienes y servicios se determinan por la intersección de la oferta y la demanda. En teoría, cuando la oferta supera la demanda, los productores deben reducir los precios para estimular las ventas; de forma análoga, cuando la demanda es superior a la oferta, los compradores presionan al alza el precio de los bienes. Cuando se utilizan los términos oferta y demanda, no se está hablando de la cantidad total de bienes vendidos o comprados, puesto que en cualquier transacción la cantidad vendida siempre será igual a la cantidad comprada, sino que se está aludiendo a la cantidad total de bienes y servicios que los productores desean vender a un precio concreto, y a la cantidad total de bienes y servicios que los consumidores comprarían en función de los distintos precios, lo que a veces se denomina demanda efectiva.

La teoría de la oferta y demanda tiene en cuenta el efecto sobre los precios de los costes de producción, pero considera que este efecto es indirecto, porque afecta a los precios a través de la oferta, la demanda o ambas. Existe otra serie de factores que afectan de forma indirecta a los precios, como puede ser un cambio en los gustos de los consumidores o hábitos de consumo, las prácticas restrictivas del comercio como los monopolios, entre otras. Según algunos economistas, son tantos los factores que afectan por vías indirectas a los precios que los términos oferta y demanda son conceptos genéricos que engloban un conjunto de fuerzas económicas determinantes de los precios, y por lo tanto no son la última causa determinante de los precios.

- **Inflación y Deflación.** Es el término utilizado para describir un aumento o una disminución del valor del dinero, en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con ese dinero.

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. La inflación es un fenómeno que se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible de dichos bienes y servicios a los precios actuales, o cuando la oferta disponible está limitada por una escasa productividad o por restricciones del mercado.

La deflación implica una caída continuada del nivel general de precios, como ocurrió durante la Gran Depresión de la década de 1930; suele venir acompañada por una prolongada disminución del nivel de actividad económica y elevadas tasas de desempleo. Sin embargo, las caídas generalizadas de los precios no son fenómenos corrientes, siendo la inflación la principal variable macroeconómica que afecta, actualmente, tanto a la planificación privada como a la planificación pública de la economía.

▪ **Devaluación y Reevaluación.** La Devaluación es la pérdida del poder adquisitivo constante de la moneda frente a un patrón.

Un gobierno puede decidir devaluar su moneda cuando existe un déficit crónico, en su balanza por cuenta corriente o en su balanza de pagos, que debilita la aceptación internacional de su moneda como medio de pago.

El reducir, mediante devaluación, el valor de una moneda sólo se puede hacer cuando existe un tipo de cambio fijo que establece el valor de esa moneda en relación con las principales monedas a nivel internacional. Cuando el sistema es un sistema de tipos de cambio flexibles (es decir,

cuando los valores de las monedas no están fijados, sino que son establecidos por las fuerzas del mercado), la reducción del valor de la moneda se denomina depreciación.

La Reevaluación es el caso contrario; es la ganancia del poder adquisitivo de la moneda frente al dólar.

2.1.4 Factor tecnológico. La tecnología en términos generales es un proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material, además también se puede definir con el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

A continuación se presentan algunas herramientas de base tecnológica que deben tenerse en cuenta para un mejor funcionamiento de la organización teniendo en cuenta que van a optimizar procesos, costos de tiempo y dinero.

- **Código de Barras.** Los códigos de barras, son una técnica de entrada de datos con imágenes formadas por combinaciones de barras y espacios paralelos, de anchos variables. Representan números que a su vez pueden ser leídos y descifrados por lectores ópticos o scanner.

Los códigos de barra tienen diferentes aplicaciones:

- Control de mercancía.
- Control de inventarios.
- Pedidos de reposición.
- Identificación de paquetes.
- Embarques y recibos.
- Control de calidad.

- Control de producción.
- Facturación.

Adicional a esto ofrece ventajas como:

- Se imprime a bajos costos
 - Permite porcentajes muy bajos de error
 - Los equipos de lectura e impresión de código de barras son flexibles y fáciles de conectar e instalar.
- **El Cibermarketing.** El cibermarketing es el marketing vía Internet. Es vender en el mercado virtual.

Para la aplicación de este marketing las empresas deben diseñar una página Web que deje en claro cuál es el propósito y la visión de la compañía, relate su historia y muestre los productos. El contenido de la página debe ser atractivo y renovarse constantemente para inducir a los visitantes a regresar.

El marketing en Internet, apoyado en las nuevas tecnologías, tiene unas características especiales que le proporcionan sustanciales ventajas frente al marketing tradicional:

- Posibilita la presencia global en el mercado. En Internet no podemos diferenciar entre una empresa pequeña y otra grande, lo que puede ser una ventaja para el comercio minorista, pero siempre que este esté preparada para dar respuesta a la demanda.
- Normalmente, este medio es más barato que los tradicionales como prensa, radio o televisión.

- Posibilita el seguimiento de la eficacia de las campañas de marketing. Por tanto, si una campaña publicitaria no está logrando los objetivos esperados, es posible detectar esto rápidamente y establecer las medidas necesarias y no malgastar el dinero en campañas no efectivas.
 - Adaptación de las campañas a las características específicas de cada cliente, pudiendo ofrecer campañas personalizadas, con lo que se favorece la fidelización de los clientes.
- **Transferencias electrónicas de fondos.** Son movimientos bancarios de dineros que se realizan mediante las páginas Web de las diferentes instituciones financieras. De acuerdo a la tecnología aplicada pueden hacerse transferencias con cuentas que pertenezcan al mismo Banco o diferentes.

Las ventajas de las transferencias bancarias es que ahorran tiempo y dinero a las organizaciones y los clientes o proveedores pueden hacer uso inmediato de los dineros transferidos.

2.1.5 Factor ecológico. Particularmente en este factor, INTERNATIONAL STUFF aprovecha toda la mercancía que llega en los furgones incluyendo las averías. Estos productos son vendidos a un precio más bajo a personas que se encargan de reconstruir el artículo y venderlo en otros mercados. En cuanto a los productos que están totalmente deteriorados se desechan como reciclaje.

2.1.6 Factor ético y moral. La ética son las normas escritas que regulan el comportamiento de los individuos tanto profesional como ante la sociedad y la moral son normas de conducta generalmente aceptadas por la sociedad,

transmitidas de generación en generación y adecuadas según los cambios generados con el paso del tiempo

2.2 MATRIZ DE PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

Esta matriz tiene un enfoque hacia el análisis de Oportunidades y Amenazas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, geográficas y competitivas entre otras. El número de oportunidades y amenazas de la empresa son directamente proporcionales a su tamaño, entre mayor sea una empresa mayor es su oportunidad.

Para el desarrollo de la matriz se identifican los factores que de una u otra manera afectan el desarrollo de la organización y a los cuales anteriormente se les dio una corta definición y se realizan una serie de preguntas las cuales deben calificarse si el oportunidad o amenaza y el impacto que tiene sobre la empresa.

Véase Cuadro 1. Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)

Cuadro 1. Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)

Matriz de Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)

CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
Política de Impuestos				X			X		
Creditos Bancarios	X						X		
Tasas de Interes	X						X		
Comercio Internacional			X					X	
Oferta				X				X	
Demanda	X						X		
Revaluacion	X							X	
Inflacion						X			X
POLITICOS									
Regulacion de Importaciones	X							X	
Arancel Aduanero						X		X	
IVA				X				X	
Tarifa Arancelaria					X			X	
Legislacion Laboral			X					X	
Legislacion Tributaria				X				X	
SOCIO-DEMOGRAFICO									
Tasa de Natalidad	X							X	
Indice de Morbilidad						X			X
Tasa de Migracion	X							X	
TECNOLOGICO									
Codigo de Barras	X							X	
Cybermarketing		X						X	
Transferencias Bancarias	X							X	

2.2.1 Interpretación de resultados. El análisis de los resultados inicia con el factor económico. En cuanto a la política de impuestos, ésta se define como una amenaza alta con impacto igualmente alto porque cuando se nacionaliza la mercancía, se deben cancelar todos los impuestos incluido el IVA, y este impuesto solo se recupera cuando la totalidad de los artículos son vendidos.

Los créditos bancarios al igual que las tasas de interés se pueden clasificar como oportunidades con impactos altos, porque la economía del país permite que haya facilidades para obtener créditos a tasas de intereses bajos.

El comercio internacional se puede interpretar de ambas formas; como una oportunidad porque los acuerdos con otros países pueden representar bajas en impuestos y aranceles, y facilidades en importaciones y exportaciones. Pero también puede ser una amenaza porque se abren las puertas al ingreso de empresas que se dediquen a los mismos objetos sociales de las existentes en el país, se aumentan las marcas de productos y la competencia por el precio se dispara.

En el análisis externo se analiza el efecto de las diferentes variables económicas como oferta y demanda, reevaluación, inflación entre otras; para todas las empresas que se dediquen a la comercialización de algún bien o servicio el aumento en la oferta se convierte en una amenaza y es cuando las empresas deben buscar la diferenciación entre sus competidores (Benchmarking), de esto depende el impacto de esta variable, para el caso en particular de INTERNATIONAL STUFF este impacto es medio, porque si bien es cierto que no existe competencia establecida, no se pueden subestimar el comercio informal.

El aumento en la demanda es una oportunidad; es cuando se aplican las estrategias de venta para captar la mayor parte del mercado y se emplean las políticas para lograr la fidelización del cliente. La revaluación es una oportunidad porque crece el poder adquisitivo de las personas y esto se ve representado en el aumento del poder de compra. La inflación se convierte en una amenaza porque de ella depende el aumento en los precios en la

economía y por ende el aumento en los artículos que se comercializan en el mercado.

En segundo lugar se encuentran los factores políticos, estos en su mayoría son amenazas, porque aquí se relacionan todos los impuestos a los que están sujetas las importaciones, los regímenes tributarios, aranceles aduaneros, entre otros, lo importante en este análisis es lograr que el impacto que tengan estas variables en la organización sea medio o bajo.

El factor sociodemográfico incluye elementos que se pueden clasificar como oportunidades, puesto que el aumento de la población por natalidad y migración significa un incremento en las ventas.

En cuanto a la tecnología, se puede afirmar que en términos comerciales la empresa que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación y comercialización es la que se queda en el mercado.

La presión en el mercado de este tipo de productos es muy fuerte, puesto que los artículos en general tienen un ciclo de vida más corto a causa de las constantes innovaciones, el comercio está cambiando permanentemente y es necesario que las organizaciones entren a la era del Cibermarketing y los e-business para alcanzar mercados más amplios.

Por lo anterior se puede concluir que el factor tecnológico es una oportunidad por explorar.

3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA

El paso importante para validar una elección tentativa entre varias oportunidades, consiste en determinar si la empresa posee la capacidad de emprenderla con éxito. Se define la capacidad como la habilidad actual o potencial, en contra de la oposición de la competencia, de realizar lo previsto. Al formular la estrategia es importante maximizar la fortaleza y minimizar las debilidades. Es por lo tanto muy necesario para la empresa identificar en forma precisa sus puntos fuertes principales y su vulnerabilidad crítica.

3.1 AUDITORIA ORGANIZACIONAL

El desempeño de cada uno de los integrantes de la organización se constituye en el punto fuerte o débil. El grado en que la capacidad individual sea aplicada a la labor de conjunto en forma eficaz, se llegara a una coordinación entre el esfuerzo individual y de grupo que lograra resultados de calidad.

Los grupos de acuerdo a una planeación a desarrollar, demandan el compromiso de un número de personas ubicadas en cargos determinados.

Con frecuencia se observa una brecha entre lo planeado y lo ejecutado, y esto es lo que motiva a un análisis estratégico, es posible que por cambios ocurridos en el medio externo e interno, la organización no está en condiciones de alcanzar las metas, por lo tanto es necesario redefinir estrategias.

Para la realización de este análisis se utilizará una encuesta para Diagnostico Estratégico, esta herramienta para la recolección de información

se presentó como anexo en el anteproyecto y se pondrá en práctica en la realización del proyecto. Véase Anexo A. Formato de encuesta diligenciado.

3.2 AUDITORIA GERENCIAL

Comprende todas las fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso de administración reflejado en la planeación, organización, selección de personal, detección y control.

3.2.1 Planeación. La planeación es el soporte y fundamento, pues es la extrapolación entre el pasado y el futuro, ésta aumenta la probabilidad del logro de resultados esperados siendo útil para la ejecución de estrategias en forma acertada y su respectiva evaluación.

3.2.2 Organización. El propósito de la organización es obtener un fin que ha sido previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades que delimitan responsabilidades asignando autoridad a aquellas personas que pondrán en práctica un plan.

El dinamismo de organización gerencial se define en tres actividades básicas y modulares que son:

- División del trabajo: Para crear cargos y originar funciones
- Combinar y agrupar puestos para crear departamentos
- Asignar o delegar funciones en los diferentes departamentos
- La estructura de la organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.

3.2.3 Selección de personal. Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la vinculación del personal requerido

de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee.

3.2.4 Dirección. Los encargados de la dirección, son quienes toman las decisiones, resulten problemas y necesidades de la organización mediante las fases de la planeación, ejecución y control de su trabajo.

Los gerentes eficaces no esperan que lleguen los problemas, simplemente se anticipan a aquellos. Es mucho más fácil evitar el problema y encontrar a alguien que cuente con la solución satisfactoria.

3.2.5 Control. El proceso de control consiste en establecer normas de operación, evaluar de acuerdo a la planeación los resultados actuales contra los estándares ya establecidos, buscando disminuir la diferencia entre lo esperado y los resultados reales siguiendo un curso de acción correctiva.

3.3 AUDITORIA DE MERCADOS

La investigación de mercado es la técnica mediante la cual se obtiene información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos de los productos o servicios. Es también detectar el nivel de conocimiento e impacto entre consumidores y clientes.

En esta auditoria se conocerán datos sobre: participación en el mercado, costos de distribución, calidad de los productos, índice de satisfacción del cliente y competitividad en los precios.

3.3.1 Auditoria de servicio al cliente. Análisis del cliente, se le denomina al estudio de las necesidades, expectativas y deseos del consumidor. Esta

observación tiene implicaciones tales como: realizar encuestas, analizar la información, selección y evaluación de estrategias. Se debe trabajar en función del cliente y no del producto o servicio.

Véase Cuadro 2, Matriz de Capacidad Interna.

Cuadro 2. Matriz de Capacidad Interna

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

CLASIFICACION DE LOS FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
AUDITORIA GENERENCIAL									
PLANEACION									
Existen metodos de planeación					x		x		
Existen valores, politicas, creencias que regulan la vida organización					x				x
Existen metas y planes de accion en la empresa					x		x		
Existen Planes de Contingencia					x				x
La empresa evalua los resultados de la ejecucion estrategica					x			x	
Existen Indicadores de Gestion				x			x		
Existe buena comunicación gerencial		x						x	
Cual es la velocidad de respuesta al cambio		x						x	
ORGANIZACIÓN									
Existe un organigrama explicito					x			x	
Se conoce con claridad y en forma escrita las funciones				x				x	
Se conoce con claridad y en forma escrita las responsabilidades				x				x	
Los cargos son estimulantes y bien remunerados			x					x	
Existen sistemas de evaluacion y control					x			x	
SELECCIÓN DE PERSONAL									
Exite un departamento de personal o de recurso humano					x			x	
Existe un proceso definido para la selección de personal				x				x	
Existe un proceso de induccion de personal					x			x	
El personal de la empresa se encuentra motivado					x			x	
Son limpias y seguras las condiciones de trabajo	x								x
Existen prestaciones sociales razonables	x								x
Existe indicie de ausentismo	x								x
Hay estimulo en la creatividad y participacion					x			x	
Exite un programa de capacitacion y entrenamiento					x			x	
Existe un nivel de accidentalidad	x								x

Continuación Cuadro 2.

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

CLASIFICACION DE LOS FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
AUDITORIA GERENCIAL									
DIRECCION									
Se toman las decisiones de manera agil y oportuna		X					X		
Exite un estilo participativo				X				X	
Se siente el liderazgo de los gerentes		X						X	
Existen buenas relaciones internamente y externamente		X						X	
El proceso de comunicación es efectivo		X						X	
Existen niveles de empoderamiento						X			X
CONTROL									
Existen sistemas de control					X			X	
Existen normas y metodos para medir el desempeño				X				X	
Existe un adecuado control de inventarios					X			X	
Existe retroalimentacion en las medidas correctivas tomadas		X						X	
AUDITORIA DE MERCADOS									
La empresa ha evolucionado en cuanto a cobertura de participacion		X					X		
Se examinan los costos de mercadeo		X							X
Se realizan investigaciones de mercados, con que periodicidad			X					X	
Existen politicas de descuentos, devoluciones y credito		X						X	
Existe distribucion exclusiva de productos	X						X		
Se fijan cuotas de ventas		X						X	
Existen criterios claros para la fijacion de las cuotas de ventas					X			X	
Existen procedimientos de control para lograr las ventas anuales					X			X	
Se realiza publicidad			X						X
Se evalua el impacto de la publicidad				X			X		
Existe un indice de Satisfaccion del Cliente interno y externo				X			X		

Continuación Cuadro 2.

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

CLASIFICACION DE LOS FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
AUDITORIA DE MERCADOS									
Se manejan diferentes tipos de rentabilidades		x						x	
Se realizan pruebas antes de introducir un producto al mercado					x			x	
AUDITORIA DE SERVICIO AL CLIENTE									
Existe alguna garantía significativa para el cliente		x						x	
Existen hojas de vida que muestre el perfil del cliente		x						x	
Existe conocimiento del cliente		x						x	
Existe un banco de datos de todos los clientes		x						x	
Existe una cultura de calidad en el servicio		x						x	
La empresa esta enfocada en la mejora de la satisfaccion del cliente		x						x	

3.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La matriz de capacidad interna por factores permite identificar los factores críticos que ofrecen mayor impacto sobre el negocio. La interpretación de los resultados se realizará por auditoria y se empezará por la Auditoria Gerencial.

3.4.1 Auditoria Gerencial. En la **planeación** que es la primera parte de esta auditoria se observa que poseen métodos de planeación y planes de contingencia, pero no están formalmente identificados ni documentados, por lo tanto se ubican dentro de las debilidades de la empresa con un alto impacto, porque si bien es cierto que todos los empleados están enfocados en cumplir con sus responsabilidades, no conocen ningún método de

planeación, ni planes de acción, ni los resultados de evaluaciones a planes realizados anteriormente.

Con respecto a los valores, políticas y creencias que regulan la vida organizacional, éstos, tampoco están plasmados en algún documento, pero los colaboradores de INTERNATIONAL STUFF laboran teniendo en cuenta el respeto mutuo, la orientación al cliente, el compromiso, la eficiencia, la transparencia entre otros valores que son relevantes en la cultura organizacional. Por lo tanto la posición en la matriz es en las debilidades con un bajo impacto.

En cuanto a la buena comunicación gerencial y la velocidad de respuesta al cambio, estos factores se encuentran en las fortalezas con impacto medio porque no siempre se da la comunicación fácilmente con la gerencia por diversos factores, pero generalmente cuando la comunicación fluye se dan soluciones efectivas a las diferentes situaciones que presente la organización. En la parte de la velocidad de respuesta al cambio, en ocasiones se observa una leve oposición pero rápidamente el personal se ajusta a las modificaciones propuestas.

La **organización** es la segunda parte de la auditoría gerencial; la interpretación inicia con el organigrama de la empresa que no está establecido, pero los colaboradores identifican cuál es su posición en la organización y el nivel de subordinación; tampoco está documentado el Manual de Funciones con sus respectivas responsabilidades, sin embargo cada persona conoce porque se les ha transmitido verbalmente las diferentes tareas que deben desempeñar. Por lo tanto estos factores se ubican en debilidades con impactos medios. En cuanto al factor, los cargos son estimulantes y bien remunerados se ubica en fortaleza baja con un impacto medio, porque la estimulación es exclusiva de la parte salarial. Finalmente

en, existen sistemas de evaluación y control, este factor se ubica en una debilidad con un impacto medio porque se realizan controles basados en observaciones pero nada formal.

El tercer elemento de la auditoria gerencial es la **selección del personal**. En la organización no existe un departamento de recursos humanos, estas funciones son realizadas directamente por el Gerente, por lo tanto se ubica en una debilidad media con un impacto medio. Tampoco está documentado un proceso para la selección del personal y dada la importancia que tiene este factor en las empresas se ubica en una debilidad alta con impacto medio, porque sin embargo se tienen en cuenta ciertos requisitos cuando se realiza esta selección. Después de la selección sigue el proceso de inducción al personal que tampoco está documentado pero se realiza de manera informal comunicándole al nuevo empleado las funciones que están a su cargo a partir del momento de la contratación, este factor se sitúa en una debilidad media con impacto medio.

La motivación, según el estadounidense Abraham Maslow, es la razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada y juega un papel relativamente importante en los colaboradores de una empresa. Se puede resaltar que aparte del salario existen otros factores de motivación para el personal que pueden representar a corto plazo un mayor compromiso hacia el desarrollo de las actividades. El estímulo a la participación también se puede ubicar en esta parte del análisis y puede hacer parte de la motivación. Por lo anterior y ante el conocimiento que se tiene sobre los niveles de motivación en la empresa se ubica este factor como una debilidad media con un impacto medio.

En la organización las instalaciones son limpias y seguras, no existe índice de ausentismo, tampoco un nivel de accidentalidad y las prestaciones

sociales son razonables y se ajustan a la legislación laboral colombiana, por lo tanto, estos factores se ubican en fortalezas con impactos bajos.

La **Dirección** es el cuarto componente de la auditoria gerencial y los siguientes factores se ubicaron en las fortalezas con impactos medios: se toman las decisiones de manera ágil y oportuna, se siente el liderazgo de los gerentes, existen buenas relaciones internamente y externamente y el proceso de comunicación es efectivo.

En la organización todas las disposiciones y medidas son tomadas directamente por el gerente, no hay un nivel participativo ni empoderamiento por parte de los empleados, por lo tanto se sitúa en debilidades con impacto medio y bajo. En algunas ocasiones es bueno contar con la opinión de quienes son los ejecutantes de las tareas en la empresa.

El quinto componente de esta auditoria es el **control** en los factores de: existen sistemas de control y existe un adecuado control de inventarios; la ubicación en la matriz en como debilidades medias con impactos medios porque no se tiene claridad de algún método de control, todo se realiza a través de la observación. Es importante para toda organización llevar un control estricto en lo que tiene que ver con los inventarios, principalmente cuando se manejan varias referencias. Adicional a esto tampoco se ha documentado normas o métodos para medir el desempeño del personal, lo cual ubica este factor en una alta debilidad.

En cuanto a la retroalimentación de medidas tomadas, el personal es comunicado siempre de estas situaciones por lo que se sitúa esta variable en una fortaleza media con impacto medio. Es importante que la empresa lleve un compendio de estas retroalimentaciones para evitar que las situaciones objeto de las medidas de controles no se repitan.

3.4.2 Auditoria de Mercados. En esta auditoria se analizan muchas variables, se empieza con la evolución de la empresa en cuanto a cobertura de participación, este factor se ubica como una fortaleza media con un alto impacto porque desde que inició actividades ha logrado una cobertura importante en el mercado, extendiéndose por varias ciudades del país entre ellas Medellín, Cartagena, Barranquilla, Cúcuta, Bucaramanga y Valledupar.

En cuanto a los costos de mercadeo, cada vez que llega una importación se analizan los costos para poder determinar los precios que se van a manejar, para ello también se utilizan rentabilidades mixtas de acuerdo al producto; por lo tanto este factor se sitúa en fortaleza.

La organización no realiza formalmente investigaciones de mercados, una parte de la expansión se realiza por medio de los vendedores y el restante es trabajo de la administración de la empresa; aunque no es proceso establecido, este factor se puede ubicar en una fortaleza con impacto medio. Con respecto a investigaciones de mercado del producto, antes de empezar a manejarlo se hacen pruebas para dar a conocer el artículo y poder identificar se es viable o no empezar su comercialización.

Los siguientes factores también son ubicados en fortalezas altas y medias: existen políticas de descuentos, devoluciones y crédito, existe distribución exclusiva de productos y se fijan cuotas de ventas.

En este factor, existen criterios claros para la fijación de las cuotas de ventas junto con el de; existen procedimientos de control para lograr las ventas anuales, son debilidades medias porque los conceptos son claros solo para la Gerencia.

Con respecto a la publicidad y el análisis de su impacto, en una ocasión INTERNATIONAL STUFF lanzó una pauta publicitaria en una emisora, pero no se analizaron los resultados, por lo tanto, se está hablando de una fortaleza el hecho de utilizar los medios publicitarios para dar a conocer la empresa, pero es una debilidad el hecho de no haber realizado un análisis de los efectos de dicha publicidad.

Uno de los aspectos importantes en el mercadeo y el servicio al cliente es llevar un historial de la satisfacción del cliente y para ello existe un “Índice de Satisfacción del Cliente” que se logra con el compendio de todas las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes. INTERNATIONAL STUFF identifica cuáles son los clientes que por determinado despacho hacen alguna sugerencia o queja pero no tiene documentada esta información, por lo tanto es una alta debilidad porque el concepto del cliente permite que la empresa mejore en varios aspectos.

3.4.3 Auditoria de Servicio al Cliente. Se da inicio con el factor: existe alguna garantía significativa para el cliente; en este punto del mercadeo de productos de China, se es conocedor que estos artículos han mejorado notablemente su calidad, adicional a esto la organización tiene una política establecida para el cambio o devolución del producto que se hace efectiva siempre y cuando se ajuste a los lineamientos impuestos por la empresa, lo anterior hace parte de una fortaleza con impacto medio porque INTERNATIONAL STUFF no puede responder en la totalidad de la calidad del producto.

Los siguientes factores también son fortalezas en la organización porque se tienen registros de datos: existen hojas de vida que muestren el perfil del cliente, existe conocimiento del cliente y existe un banco de datos de todos los clientes.

La organización está enfocada en el servicio al cliente y procura el desarrollo de sus actividades buscando su satisfacción, por lo tanto los factores de: existe una cultura de calidad en el servicio y la empresa está enfocada en la mejora de la satisfacción del cliente son fortalezas medias porque se realizan pero no existe documentación alguna que lo pueda evidenciar.

3.5 AUDITORIA FINANCIERA

La función financiera siempre ha sido vista como la única medida de la posición competitiva de la empresa y el objetivo global de los inversionistas. Con frecuencia, se ha considerado en forma errónea que el objetivo financiero es maximizar las utilidades, descuidando la permanencia en el tiempo de la empresa frente a la competencia; para ello se hace indispensable explotar las diferentes oportunidades que el mercado brinda, así se podrá ubicar el objetivo básico financiero dentro del horizonte de la empresa.

Esta auditoria hace parte de la matriz de capacidad interna pero se decide mostrar los resultados y analizarla por aparte y no dentro del mismo esquema.

3.5.1 Razones financieras básicas. El estudio de los tres índices de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, permite tomarle el pulso a la empresa y conocer su real situación financiera, pues señala los puntos fuertes y débiles de la empresa e indica probabilidades y tendencias.

Para el caso de INTERNATIONAL STUFF se analizaron las razones financieras teniendo en cuenta los Estados Financieros del año 2006

3.5.1.1 Liquidez. Mide la capacidad que tiene la empresa, para cancelar

sus obligaciones a corto plazo. Establece la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes. Véase Cuadro 3.

Cuadro 3. Razones financieras de liquidez

INDICADOR DE LIQUIDEZ	DEFINICION	RESULTADO	ANALISIS
<i>SOLVENCIA</i> : Activo Circulante/ Pasivo Circulante	Mide la capacidad de la empresa para manejar el capital de trabajo, la calidad de los activos corrientes y la estacionalidad de las ventas	0,3993	Esto significa que por cada peso que se debe a corto plazo tiene 0,1996 de respaldo. Es decir en el momento la organización no tiene solvencia
<i>CAPITAL DE TRABAJO</i> : Activo Corriente - Pasivo Corriente	Presenta el valor que le quedaria a la empresa despues de haber cumplido con sus pasivos de corto plazo	161.357.250	La empresa tiene un capital de trabajo disponible de \$161,357,250
<i>LIQUIDEZ INMEDIATA</i> : Activo Corriente - Inventarios/ Pasivo Corriente	Muestra que pasaria si se pararan subitamente las ventas y se tuviera que cancelar todos los pasivos corrientes.	0,469	La empresa no tiene disponibilidad para cancelar las deudas a corto plazo, se concidera aceptable un resultato de 1,1, por lo tanto no es aceptable la respuesta

3.5.1.2 Endeudamiento. Miden el grado y forma de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera establece el riesgo que corren los acreedores, los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa. Véase Cuadro 4.

Cuadro 4. Razones financieras de endeudamiento

INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO	DEFINICION	RESULTADO	ANALISIS
<i>ENDEUDAMIENTO :</i> Total Pasivos/ Total Activos	Muestra la participacion porcentual que tienen los acreedores en el financiero de la empres	131,604	La empresa no tiene capacidad para el pago de todas de todas sus deudas. Los acreedores son dueños de todo el activo. Nota: El mayor acreedor es a su vez inversionista de la organización
<i>COBERTURA DE INTERESES:</i> Utilidad de la operación/ Interese pagados	Este indicador establece una relacion en las utilidades operacionales de la empresa y sus gastos financieros, los cuales estan en relacion directa con el endeudamiento	-4,164	Como la organización tiene una perdida operacional la cobertura de los intereses es negativa, sin embargo se cancelaron los intereses totales en el año

3.5.1.3 Rendimiento. Denominado también de rentabilidad, miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos y convertir las ventas en utilidades. Es la forma de ver como retornan los valores invertidos en la empresa. Véase Cuadro 5.

Cuadro 5. Razones financieras de rendimiento

INDICADOR DE RENDIMIENTO	DEFINICION	RESULTADO	ANALISIS
<i>RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS :</i> Utilidad Neta/ Activo Total	Muestra la utilidad neta por cada peso en activos. Tambien se llama tasa de retorno sobre la inverison.	-0,3516	Los activos no estan generando utilidad. No esta retornando la inversion realizada.
<i>MARGEN OPERACIONAL:</i> Utilidad operacional/ Ventas Netas	Reporta la utilidad operacional por las ventas netas. En la utilidad operacional solo deben ser considerados los gastos de admiistracion y ventas, los gastos financieros deben ser excluidos porque no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar	-0,0661	Este resultado es negativo lo que quiere decir que las ventas no estan generando utilidad. Aquí podemos hacer dos analisis el primero que la rentabilidad por producto no es suficiente o que las ventas generadas no son suficientes.
<i>RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO :</i> Utilidad Neta/ Patrimonio	Muestra el porcentaje de la participacion que tuvieron las utilidades en la patrimonio	1,1125	Los beneficios obtenidos sobre el patrimonio son minimos.

Al realizar un análisis profundo de los Estados Financieros de la organización junto con el Gerente Administrativo y Financiero, se obtienen razones que explican notablemente la pérdida que se está obteniendo desde el año 2005.

En el año 2005 se realizaron cuatro importaciones por valor de \$580.000.000 millones aproximadamente incluyendo los impuestos; de esta mercancía solo se vendió una mínima parte ese mismo año, la rotación del inventario empezó a notarse hasta el año siguiente. Ya en el año 2006 las cuentas de las importaciones se vencieron y por este motivo se solicitó un préstamo a Represander.

Represander es una empresa cuyos dueños son los mismos de INTERNATIONAL STUFF, por lo que no fue difícil obtener el dinero necesario para cancelar las cuentas con los proveedores.

Por esta razón la organización tiene un pasivo de \$545.000.000, del cual gran parte pertenece a la deuda con Represander, la ventaja de INTERNATIONAL STUFF es que puede cancelar la deuda a medida de sus capacidades y los intereses sobre el capital son mínimos.

3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La empresa debe conocer su participación en el mercado, conocer sus principales competidores, el área geográfica que cubre, y las principales ventajas que le han permitido ganar mercado, con esta información podrá determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento, que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

El análisis de la competencia también hace parte de la matriz de la capacidad interna a continuación se presentan los resultados y su interpretación.

Cuadro 6. Matriz de capacidad interna. Análisis de la competencia

MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

CLASIFICACION DE LOS FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ANALISIS DE LA COMPETENCIA									
Existe una base de datos de la competencia				x			x		
Se realiza Benchmarking				x			x		
Conoce sobre las políticas y precios de la competencia				x			x		
Existe el surgimiento de nuevos competidores						x			x
Se conoce el diseño de perfiles de la competencia	x						x		

INTERNATIONAL STUFF no tiene ningún dato de la competencia porque en el Departamento de Santander no existe una organización conformada legalmente que se dedique exactamente al objeto social de la empresa, es decir, no hay una empresa que importe directamente el producto para comercializarlo.

La competencia que existe, es una competencia informal, son comerciantes que traen mercancía de otros departamentos y la distribuyen en el mercado local, en algunas ocasiones no son comerciantes constantes, sino que hacen negocios ocasionales, por lo tanto, es difícil conocer algún dato de ellos.

En consecuencia de esto no es posible realizar un Benchmarking, ni se pueden comparar las políticas de ventas.

Contrario a la anterior apreciación, INTERNATIONAL STUFF conoce el diseño del perfil de la competencia, porque es un perfil bajo, inconstante y que solo se rige bajo un parámetro, el precio.

4. ETAPA COMPARATIVA

Luego de realizar el diagnóstico estratégico de la organización e identificar las debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas, se entra en un proceso de búsqueda de soluciones factibles que se adapten a las condiciones de la empresa.

4.1 MATRIZ DOFA

Las letras que integran esta matriz significan: **D**: Debilidades, **O**: Oportunidades, **F**: Fortaleza, **A**: Amenaza. La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de alternativas que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

F.O, D.O, F.A, y D.A, el significado estratégico es el siguiente:

F.O: significa usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

D.O: aprovechar las oportunidades externas para mejorar las debilidades internas.

F.A: aprovechar las fortalezas internas para minimizar el impacto de las amenazas del entorno.

D.A: vencer las debilidades internas y eludir las amenazas mediante estrategias defensivas.

Cuadro 7. Matriz DOFA

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES								AMENAZAS				
	Créditos Bancarios	Tasas de interés	Demanda	Regulación de Importaciones	Tasa de Natalidad	Tasa de migración	Código de barras	Transf. Bancarias	Política de impuestos	Oferta	Legislación Tributaria	Arancel Aduanero	Índice de Morbilidad
FACTORES INTERNOS													
FORTALEZAS													
Existe buena comunicación gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las facilidades financieras y acudir a créditos bancarios. 2. Aplicar estrategias para cubrir la demanda. 3. Aprovechar las oportunidades que ofrece la economía en cuanto a importación de productos. 4. Acudir las formas de tecnología avanzada para optimizar el tiempo y dinero. 5. Fortalecer la distribución exclusiva de productos 6. Optimizar el servicio al cliente. 7. Garantizar el aumento en las ventas en las temporadas, con un variado surtido. 8. Optimizar la rentabilidad en las grandes negociaciones 9. Mejorar el servicio postventa. 								<ol style="list-style-type: none"> 1. Cancelación oportuna de impuestos , para no incurrir en sanciones. 2. Ampliación de la cobertura del mercado para disminuir las posibles diferencias de los productos. 				
Cuál es la velocidad de respuesta al cambio													
Son limpias y seguras las condiciones de trabajo													
Existen prestaciones sociales razonables													
Existe índice de ausentismo													
Se toman las decisiones de manera ágil y oportuna													
Existe retroalimentación en las medidas correctivas tomadas													
La empresa ha evolucionado bien en cuanto a cobertura de participación													
Existen políticas de descuentos, devoluciones y créditos													
Existe distribución exclusiva de productos													
Se fijan cuotas de ventas													
Se manejan diferentes tipos de rentabilidades													
Existen algunas garantías significativas para el cliente													
Existe hojas de vida que muestre el perfil del cliente													
Existe una cultura de calidad en el servicio													
La empresa está enfocada en la mejora de la satisfacción al cliente													

F.O.

F.A.

Continuación Cuadro 7.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES								AMENAZAS				
	Créditos Bancarios	Tasas de interés	Demanda	Regulación de Importaciones	Tasa de Natalidad	Tasa de migración	Código de barras	Transf. Bancarias	Política de impuestos	Oferta	Legislación Tributaria	Arancel Aduanero	Índice de Morbilidad
FACTORES INTERNOS													
DEBILIDADES													
Existe métodos de planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un método basado en el Ciclo PHVA. 2. Desarrollar un plan de mercado con metas establecidas. 3. Implementar un sistema de educación y seguimiento a los planes propuestos 4. Desarrollar Indicadores de Gestión 5. Documentar el manual de funciones y responsabilidades. 6. Formular y documentar los procesos que involucren al personal. 7. Promover programas de capacitación y entrenamiento para los colaboradores. 8. Formular un método de evaluación y desempeño para el personal. 9. Diseñar un formato de encuesta para determinar la satisfacción del cliente. 								<p>Observación con la implementación de las estrategias FO, FA y Do. Es posible que las amenazas disminuyan considerablemente.</p>				
Existen metas y planes de acción en la empresa													
La empresa evalúa los resultados de la ejecución estratégica													
Existen indicadores de gestión													
Existe un organigrama explícito													
Se conoce con claridad y en forma escrita las funciones													
Se conoce con claridad y en forma escrita las responsabilidades													
Existen sistemas de evaluación y control													
Existe un proceso definido para la selección del personal													
Existe un proceso de inducción de personal													
El personal de la empresa se encuentra motivado													
Hay estímulo en la creatividad y participación													
Existe un programa de capacitación y entrenamiento													
Existe un estilo participativo													
Existen sistemas de control													
Existen normas y métodos para medir el desempeño													
Existe un adecuado control de inventarios													
Existen criterios claros para la fijación de las cuotas de ventas													
Existen procedimientos de control para lograr las ventas anuales													
Se evalúa el impacto de la publicidad													
Existe un índice de satisfacción del cliente interno y externo													

D.O.

D.A.

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El Direccionamiento Estratégico está dado por la parte creativa de la Planeación Estratégica que es la elaboración de la Misión, la Visión y los Valores o principios corporativos, adicional a esto se le incluye el desarrollo de algunas matrices

5.1 VISIÓN

INTERNATIONAL STUFF será reconocida en el 2009 como la comercializadora líder en la distribución de productos para cacharrería, misceláneas y salones de belleza en Santander y el Nororiente Colombiano.

5.2 MISIÓN

INTERNATIONAL STUFF es una entidad privada que se dedica a la comercialización de productos para cacharrerías, misceláneas y salones de belleza, buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes mayoristas y minoristas, para ello cuenta con la tecnología necesaria representada en software y programas de distribución que le permite abarcar una gran zona del mercado proyectándose a nivel nacional. Cuenta con un grupo de colaboradores que desarrollan sus actividades con compromiso y dedicación con el propósito de ofrecer un servicio ágil y confiable.

5.3 VALORES CORPORATIVOS

COMPROMISO. Ofrecer lo mejor de sí mismo en busca del beneficio para la organización y el de sus clientes.

RESPECTO. Obrar con manifestaciones de cortesía y consideración hacia las personas con las que tenemos algún tipo de relación.

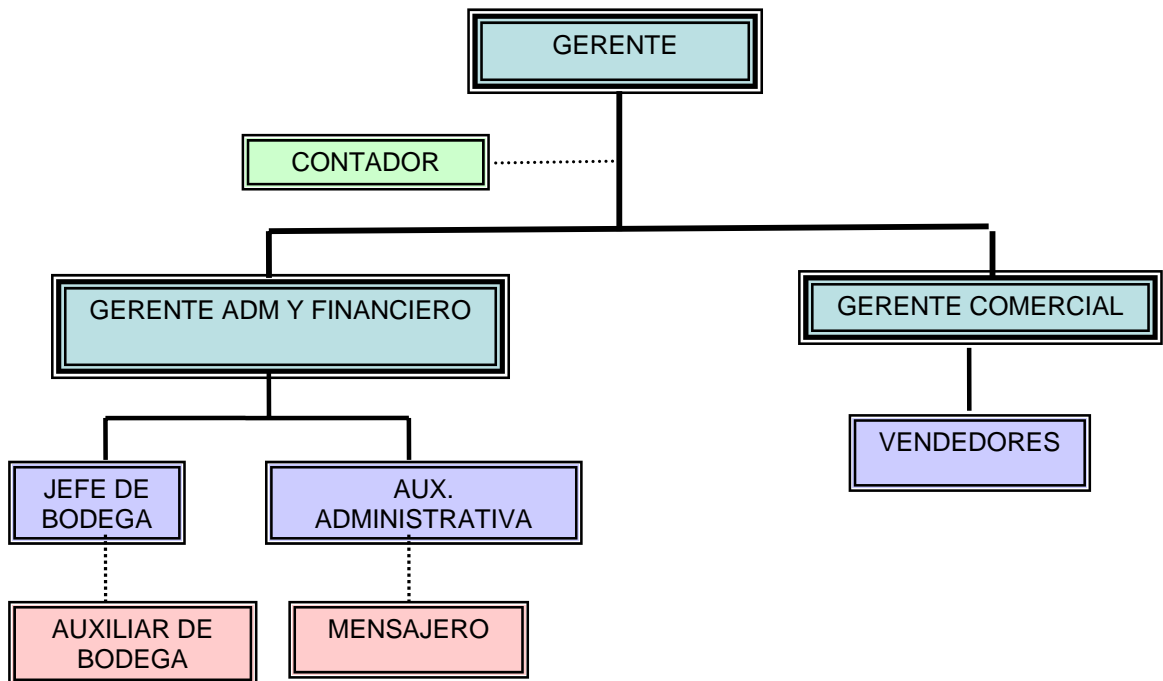
EFICIENCIA. Lograr la ejecución de nuestro objeto social con una relación adecuada entre los recursos utilizados, el desarrollo de las actividades y la fidelización de los clientes.

ORIENTACION AL CLIENTE. Actuar de manera proactiva para identificar y atender las necesidades de nuestros clientes.

TRANSPARENCIA. Realizar de manera abierta, clara y confiable todas nuestras actividades

5.4 ORGANIGRAMA

Figura 2. Organigrama INTERNATIONAL STUFF



5.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Una estrategia es un modelo o patrón de decisiones que determina y revela los objetivos y propósitos. Esta debe producir políticas y planes para lograr las metas; definir el segmento del negocio al que se aspira; establecer la organización económica, financiera y humana; definir la derivación de los aportes económicos y no económicos que proyecta para los accionistas, empleados, clientes y la comunidad.

5.5.1 Análisis del sector a través de las fuerzas competitivas. Además de la batalla por participar en un mercado, la competencia no solo se manifiesta en la contraparte, la pugna industrial tiene sus raíces en su economía fundamental y las fuerzas competitivas que van mas allá de los combatientes de la industria en particular, como son: proveedores, participantes nuevos, competencia y clientes.

Proveedores:

- Los proveedores de los artículos que comercializa la organización se encuentran concentrados en el país de CHINA, lo que favorece un mayor poder de negociación. Adicionalmente también se realizan negociación con proveedores locales de productos ocasionales en los que se logra un precio competitivo
- Se puede acceder a descuentos por pronto pago; la elección del proveedor se da por quien mejor cumpla las especificaciones requeridas, al mejor precio y en los tiempos de entrega acordados.
- Hacia el futuro, se prevé estabilidad en las estrategias actuales

Nuevos entrantes:

- Surgimiento de pequeños comerciantes, con líneas específicas de productos, que pueden competir con variedad y precio.
- Entrada de alguna empresa legalmente constituida que se dedique a la importación y comercialización de los artículos.

Competencia:

- La competencia que existe, es una competencia informal, son comerciantes que traen mercancía de otros departamentos y la distribuyen en el mercado local, en algunas ocasiones no son comerciantes constantes, si no que hacen negocios ocasionales.

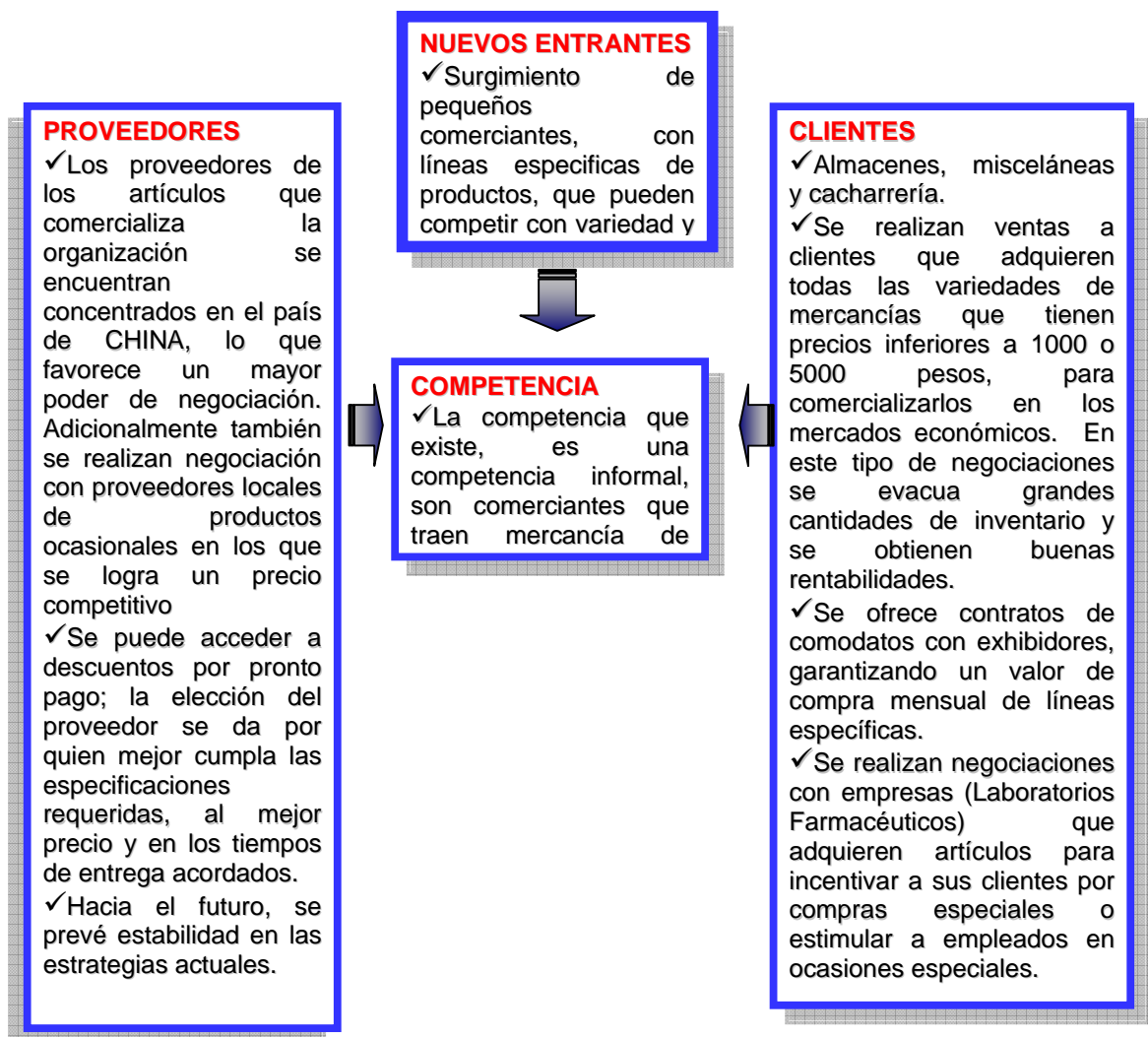
Clientes:

- Almacenes, misceláneas y cacharrería.
- Se realizan ventas a clientes que adquieren todas las variedades de mercancías que tienen precios inferiores a 1.000 o 5.000 pesos, para comercializarlos en los mercados económicos. En este tipo de negociaciones se evacua grandes cantidades de inventario y se obtienen buenas rentabilidades.
- Se ofrece contratos de comodatos con exhibidores, garantizando un valor de compra mensual de líneas específicas.
- Se realizan negociaciones con empresas (Laboratorios Farmacéuticos) que adquieren artículos para incentivar a sus clientes por compras

- especiales o estimular a empleados en ocasiones especiales.

5.5.2 Interrelación de las fuerzas competitivas. Véase Figura 3.

Figura 3. Interrelación de las fuerzas competitivas



5.6 DECLARACIONES CORPORATIVAS

Basados en los análisis que se realizaron durante las primeras etapas de la Planeación Estratégica, se propone enfocar todas las estrategias en cuatro grandes perspectivas de la siguiente forma:

Figura 4. Declaraciones Corporativas



5.6.1 Objetivos a Largo Plazo. De acuerdo a las perspectivas expuestas se van a formular objetivos a largo plazo para alcanzar las metas propuestas

Perspectiva Financiera:

- Incrementar los ingresos por línea de negocio
- Fortalecer el flujo de caja
- Asegurar un aumento constante en las utilidades

- Aumentar la participación de nuestros productos dentro de las compras de los clientes.

Perspectiva del cliente:

- Incrementar las ventas a clientes mayoristas
- Mantener y Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la organización.
- Desarrollar nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes

Perspectiva interna:

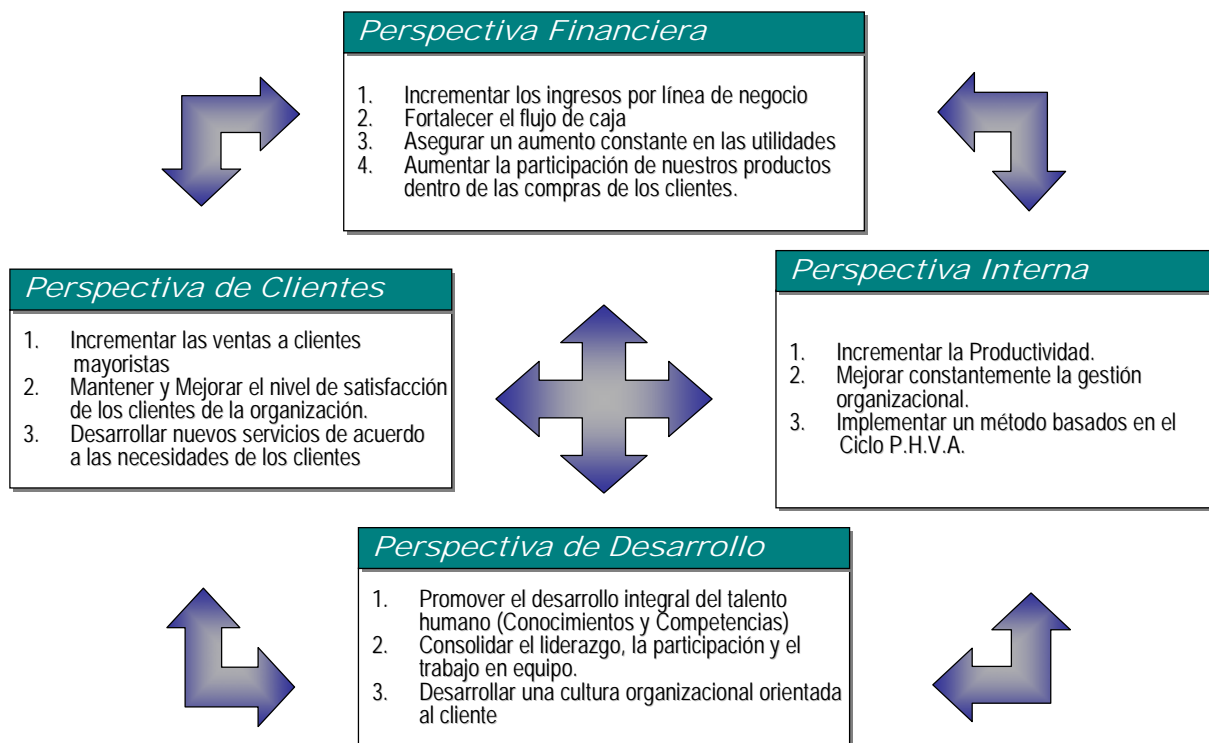
- Incrementar la Productividad.
- Mejorar constantemente la gestión organizacional.
- Implementar un método basados en el Ciclo P.H.V.A.

Perspectiva de desarrollo y aprendizaje:

- Promover el desarrollo integral del talento humano (Conocimientos y Competencias)
- Consolidar el liderazgo, la participación y el trabajo en equipo.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente

5.6.2 Interrelación de los objetivos a largo plazo. Véase Figura 5.

Figura 5. Interrelación de los objetivos a largo plazo

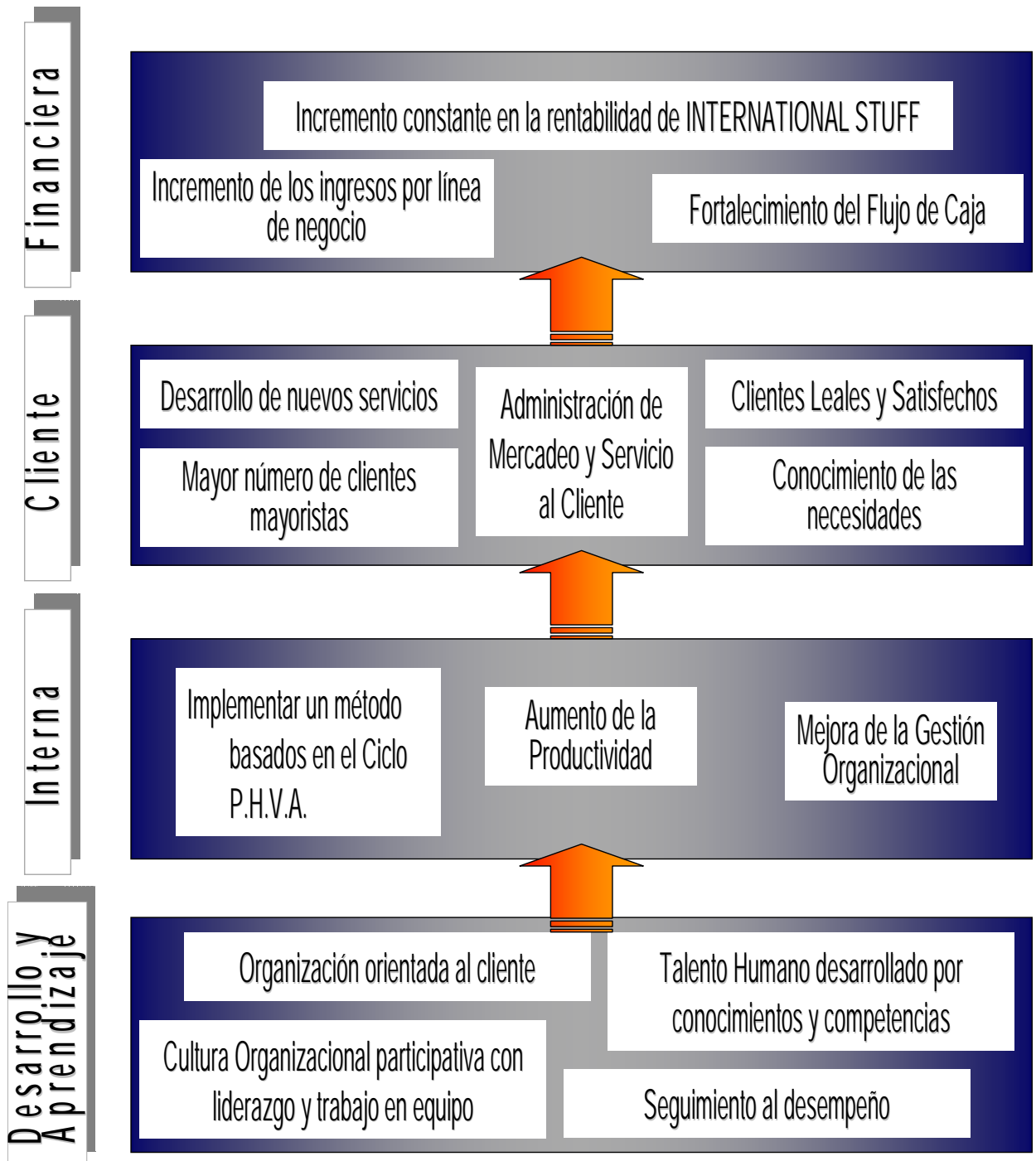


5.6.3 Mapa Estratégico. El mapa estratégico se deriva de un instrumento de la creatividad denominada “mapas mentales”.

Los mapas mentales son una herramienta útil para ligar las ideas que se generan a partir de un trabajo previo. Estos mapas ayudan a incrementar la productividad de las ideas tanto a nivel individual como a nivel grupal.

A continuación se presenta el mapa estratégico para INTERNATIONAL STUFF. Véase Figura 6.

Figura 6. Mapa Estratégico INTERNATIONAL STUFF



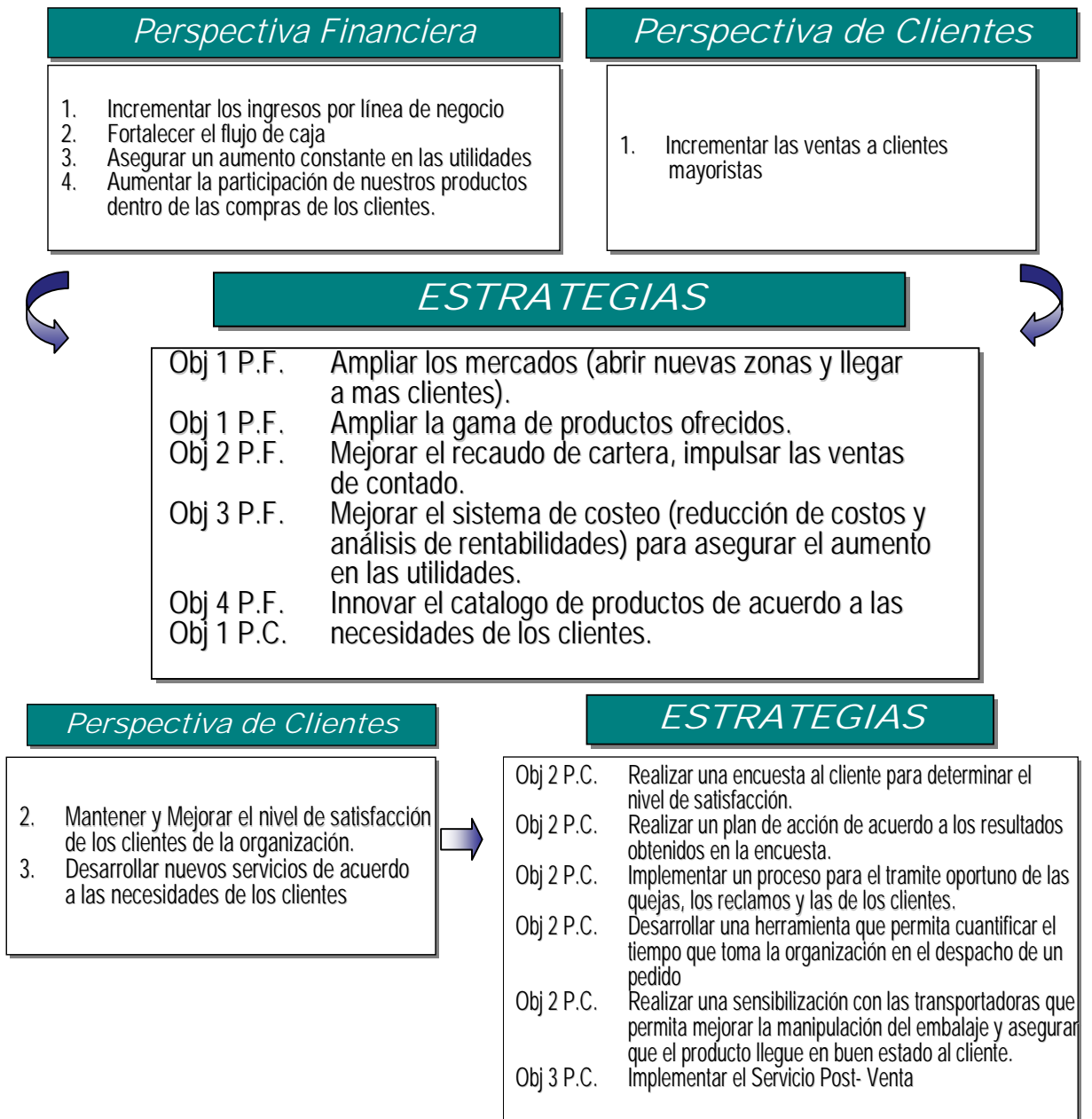
5.7 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y MERCADO

Para la creación de las estrategias se utilizó una herramienta de la creatividad denominada lluvia de ideas.

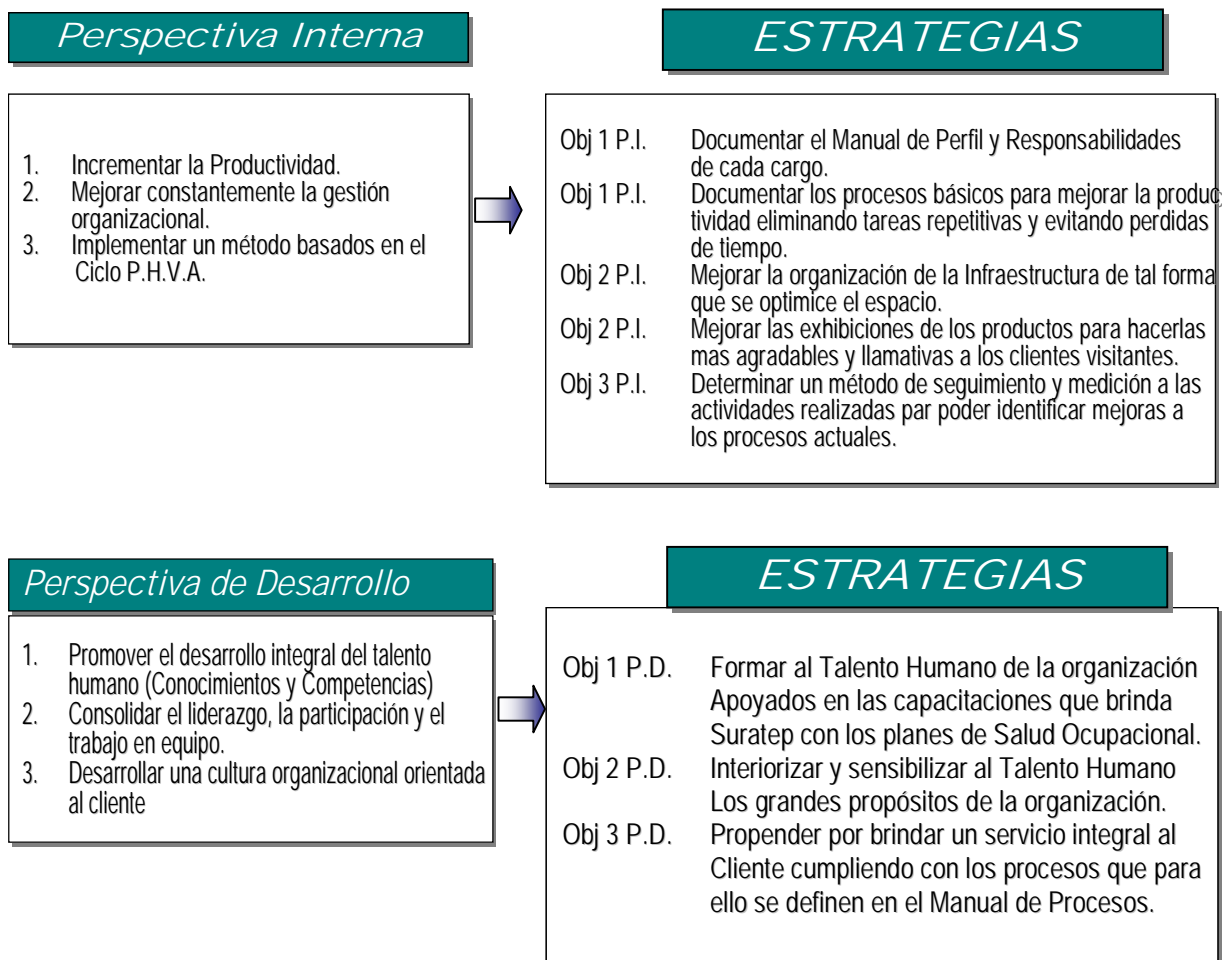
La metodología utilizada fue la siguiente; se conformó un grupo de trabajo de seis personas (Gerente Comercial y Financiero, Vendedores, Jefe de Bodega, Auxiliar Administrativo). El grupo asesor participó como facilitador cronometrando y transcribiendo las ideas generadas. Se definieron tiempos que oscilaban entre los 5 y 10 minutos y para cada objetivo se estableció una cuota de ideas.

Finalmente el grupo asesor filtro las ideas generadas y las clasificó de acuerdo a los objetivos específicos de cada perspectiva quedando de la siguiente manera:

Figura 7. Estrategia de Producto y Mercado



Continuación Figura 7.



5.8 POLÍTICAS GERENCIALES

El objetivo de estas políticas es establecer las metas de la Gerencia, los planes anuales para el 2007-2008 de cada unidad funcional o perspectiva y determinar un modelo para seguir realizando la planeación de los años siguientes. Véase Figura 8.

Figura 8. Políticas Gerenciales

	<i>Objetivo de Largo Plazo</i>	<i>Meta 2007 - 2008</i>
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos por línea de negocio	Incrementar las ventas por línea en un 22%
	Fortalecer el flujo de caja	Disminuir la rotación de cartera a 30 días.
	Asegurar un aumento constante en los excedentes de La Organización	Obtener una rentabilidad neta del 20% del total de los ingresos de INTERNATIONAL STUFF
	Aumentar la participación de nuestros productos dentro de las compras de los clientes.	Incrementar e innovar el catalogo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes
	<i>Objetivo de Largo Plazo</i>	<i>Meta 2007 - 2008</i>
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Incrementar las ventas a clientes mayoristas.	Incrementar e innovar el catalogo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes
	Mantener y Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la organización.	Efectuar una primera medición del Nivel de Satisfacción de los clientes y Desarrollar un Plan de Mejoramiento.
	Desarrollar nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Diseñar y aplicar una investigación que permita identificar las necesidades actuales de los clientes y Desarrollar un (1) nuevo servicio a partir de la investigación realizada.

Continuación Figura 8.

		<i>Objetivo de Largo Plazo</i>	<i>Meta 2007 - 2008</i>
PERSPECTIVA INTERNA		Mejorar constantemente la gestión organizacional	Elaborar un plan para potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades de la Matriz DOFA de la organización. Efectuar un seguimiento semestral para evaluar el cumplimiento de las Políticas Gerenciales y desarrollar las acciones correctivas pertinentes. Elaborar el Manual de Perfil y Responsabilidades de cada cargo
		Incrementar la Productividad.	Elaborar un manual de indicadores que permita medir y hacer seguimiento a la gestión integral de la organización.
		Implementar un método basados en el Ciclo P.H.V.A.	Elaborar formatos de control y llevar registros de las actividades para poder verificar los resultados
PERSPECTIVA DE DESARROLLO		Promover el desarrollo integral del talento humano (Conocimientos y Competencias)	Documentar procesos y manuales del Talento Humano
		Consolidar el liderazgo, la participación y el trabajo en equipo.	Comunicar al talento humano de International Stuff los grandes propósitos de la organización (Plan Estratégico). Desarrollar e implementar un programa de divulgación e interiorización de los valores organizacionales. Realizar una evaluación del clima organizacional y diseñar un plan de mejora de las debilidades encontradas.
		Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente	Elaborar e implementar un programa de capacitación al personal basados en el plan de capacitación de Suratep

5.8.1 Plan Anual 2007-2008. De acuerdo a las metas registradas y a las estrategias establecidas se propone el siguiente Plan de acciones con límites de fecha y responsables. Véase Figura 9.

Figura 9. Plan Anual 2007-2008

PERSPECTIVA FINANCIERA

QUE	CUANDO	QUIEN
Ampliar los mercados (abrir nuevas zonas y llegar a mas clientes)	Junio 30 de 2008	Gerente Comercial en apoyo con los Vendedores
Ampliar la gama de productos ofrecidos	Junio 30 de 2008	Gerente Comercial en apoyo con los Vendedores
Mejorar el recaudo de cartera e impulsar las ventas de contado	Permanente	Vendedor en apoyo con el Auxiliar Administrativo
Mejorar el sistema de costeo (reducción de costo y análisis de rentabilidades)	Permanente	Gerente Administrativo y Financiero
Innovar el catalogo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. 1. Actualizar el catalogo existente 2. Actualizar el catalogo cada 6 meses	Act 1. Agosto de 2007 Act 2. Semestral	Gerente Comercial

PERSPECTIVA INTERNA

QUE	CUANDO	QUIEN
Documentar el Manual de Perfiles y Responsabilidades de cada cargo	Julio 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero en apoyo con el Grupo Asesor
Documentar los procesos básicos	Julio 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero en apoyo con el Grupo Asesor
Mejorar la organización de la infraestructura de tal forma que se optimice el espacio	Diciembre de 2007	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Comercial
Mejorar el sistema de costeo (reducción de costo y análisis de rentabilidades)	Permanente	Gerente Administrativo y Financiero
Mejorar las exhibiciones de los productos	Agosto de 2007	Gerente Comercial
Determinar una método de seguimiento y medición a las actividades realizadas para poder identificar mejoras a los procesos actuales	Agosto 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero

Continuación Figura 9.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

QUE	CUANDO	QUIEN
Realizar una encuesta al cliente para determinar el nivel de satisfacción	Septiembre 30 de 2007	Gerente Comercial en apoyo con el Auxiliar Administrativo
Realizar un Plan de Acción de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta	Diciembre 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Comercial
Implementar un procesos para el tramite oportuno de las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes	Junio 30 de 2007	Gerente Comercial en apoyo con el Grupo Asesor
Desarrollar una herramienta que permita cuantificar el tiempo que toma la organización en el despacho de un pedido	Junio 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero en apoyo con el Grupo Asesor
Realizar una sensibilización con las trasportadoras que permita mejorar la manipulación del embalaje y asegurar que el producto llegue en buen estado al cliente.	Diciembre de 2007	Gerente Comercial en apoyo con el Auxiliar Administrativo
Implementar el servicio Post-Venta	Junio 30 de 2007	Auxiliar Administrativo y Financiero

PERSPECTIVA DE DESARROLLO

QUE	CUANDO	QUIEN
Formar al Talento Humano de la organización apoyados en las capacitaciones que brinda Suratep con los planes de Salud Ocupacional.	De acuerdo al Plan de capacitación de Suratep	El colaborador que realice actividades a fines a la capacitación
Interiorizar y sensibilizar al Talento Humano, los grandes propósitos de la organización.	Diciembre 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Comercial
Propender por brindar un servicio integral al cliente, cumpliendo con los procesos que para ello se definen en el manual de procesos.	Permanente	Todo el equipo de trabajo de INTERNATIONAL STUFF

5.8.2 Evaluación de metas y plan de acción. La evaluación de las metas y del Plan presentado anteriormente se realizará en Junio 30 de 2008 y para ello se utilizará el siguiente mecanismo (Véase Figura 10):

- De acuerdo a la actividad planeada se verificará su cumplimiento y se registrará en el siguiente formato de evaluación.

- Para calificar el estado de la actividad se utilizara el efecto semáforo que significa: Si la actividad se desarrolló satisfactoriamente se registrara la letra V (verde); si la actividad se esta desarrollando pero todavía no se ha cumplido con la meta propuesta se registrara la letra A (amarillo) y se debe especificar las tareas que se han realizado y las que quedan pendientes; si la actividad no se ha realizado todavía se registrara la letra R (Rojo), especificando la razón por la que no se ha empezado a ejecutar la actividad.

Figura 10. Metas Gerenciales 2007-2008

METAS GERENCIALES 2007 - 2008

	Objetivo de Largo Plazo	Meta 2007	Resultado 2008
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos por línea de negocio	Incrementar las ventas por línea en un 22%	
	Fortalecer el flujo de caja	Disminuir la rotación de cartera a 30 días.	
	Asegurar un aumento constante en los excedentes de La Organización	Obtener una rentabilidad neta del 20% del total de los ingresos de INTERNATIONAL STUFF	
	Aumentar la participación de nuestros productos dentro de las compras de los clientes.	Incrementar e innovar el catalogo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes	
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Incrementar las ventas a clientes mayoristas.	Incrementar e innovar el catalogo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes	
	Mantener y Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes de la organización.	Efectuar una primera medición del Nivel de Satisfacción de los clientes y Desarrollar un Plan de Mejoramiento.	
	Desarrollar nuevos servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Diseñar y aplicar una investigación que permita identificar las necesidades actuales de los clientes y Desarrollar un (1) nuevo servicio a partir de la investigación realizada.	

Continuación Figura 10.

METAS GERENCIALES 2007 - 2008

	Objetivo de Largo Plazo	Meta 2007	Resultado 2008
PERSPECTIVA INTERNA	Mejorar constantemente la gestión organizacional	Elaborar un plan para potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades de la Matriz DOFA de la organización. Efectuar un seguimiento semestral para evaluar el cumplimiento de las Políticas Gerenciales y desarrollar las acciones correctivas pertinentes. Elaborar el Manual de Perfil y Responsabilidades de cada cargo	
	Incrementar la Productividad.	Elaborar un manual de indicadores que permita medir y hacer seguimiento a la gestión integral de la organización.	
	Implementar un método basados en el Ciclo P.H.V.A.	Elaborar formatos de control y llevar registros de las actividades para poder verificar los resultados	

	Objetivo de Largo Plazo	Meta 2007	Resultado 2008
PERSPECTIVA DE DESARROLLO	Promover el desarrollo integral del talento humano (Conocimientos y Competencias)	Documentar procesos y manuales del Talento Humano	
	Consolidar el liderazgo, la participación y el trabajo en equipo.	Comunicar al talento humano de International Stuff los grandes propósitos de la organización (Plan Estratégico). Desarrollar e implementar un programa de divulgación e interiorización de los valores organizacionales. Realizar una evaluación del clima organizacional y diseñar un plan de mejora de las debilidades encontradas.	
	Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente	Elaborar e implementar un programa de capacitación al personal basados en el plan de capacitación de Suratep	

Figura 11. Plan Anual 2007-2008

PLAN ANUAL 2007 - 2008

PERSPECTIVA FINANCIERA

QUE	CUANDO	QUIEN	EVALUACION
Ampliar los mercados (abrir nuevas zonas y llegar a mas clientes)	Junio 30 de 2008	Gerente Comercial en apoyo con los Vendedores	
Ampliar la gama de productos ofrecidos	Junio 30 de 2008	Gerente Comercial en apoyo con los Vendedores	
Mejorar el recaudo de cartera e impulsar las ventas de contado	Permanente	Vendedor en apoyo con el Auxiliar Administrativo	
Mejorar el sistema de costeo (reducción de costo y análisis de rentabilidades)	Permanente	Gerente Administrativo y Financiero	
Innovar el catalogo de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. 1. Actualizar el catalogo existente 2. Actualizar el catalogo cada 6 meses	Act 1. Agosto de 2007 Act 2. Semestral	Gerente Comercial	

PERSPECTIVA INTERNA

QUE	CUANDO	QUIEN	EVALUACION
Documentar el Manual de Perfiles y Responsabilidades de cada cargo	Julio 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero en apoyo con el Grupo Asesor	
Documentar los procesos básicos	Julio 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero en apoyo con el Grupo Asesor	
Mejorar la organización de la infraestructura de tal forma que se optimice el espacio	Diciembre de 2007	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Comercial	
Mejorar el sistema de costeo (reducción de costo y análisis de rentabilidades)	Permanente	Gerente Administrativo y Financiero	
Mejorar las exhibiciones de los productos	Agosto de 2007	Gerente Comercial	
Determinar una método de seguimiento y medición a las actividades realizadas para poder identificar mejoras a los procesos actuales	Agosto 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero	

Continuación Figura 11.

PLAN ANUAL 2007 - 2008

PERSPECTIVA DE CLIENTES

QUE	CUANDO	QUIEN	EVALUACION
Realizar una encuesta al cliente para determinar el nivel de satisfacción	Septiembre 30 de 2007	Gerente Comercial en apoyo con el Auxiliar Administrativo	
Realizar un Plan de Acción de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta	Diciembre 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Comercial	
Implementar un procesos para el tramite oportuno de las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes	Junio 30 de 2007	Gerente Comercial en apoyo con el Grupo Asesor	
Desarrollar una herramienta que permita cuantificar el tiempo que toma la organización en el despacho de un pedido	Junio 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero en apoyo con el Grupo Asesor	
Realizar una sensibilización con las trasportadoras que permita mejorar la manipulación del embalaje y asegurar que el producto llegue en buen estado al cliente.	Diciembre de 2007	Gerente Comercial en apoyo con el Auxiliar Administrativo	
Implementar el servicio Post-Venta	Junio 30 de 2007	Auxiliar Administrativo y Financiero	

PERSPECTIVA DE DESARROLLO

QUE	CUANDO	QUIEN	EVALUACION
Formar al Talento Humano de la organización apoyados en las capacitaciones que brinda Suratep con los planes de Salud Ocupacional.	De acuerdo al Plan de capacitación de Suratep	El colaborador que realice actividades a fines a la capacitación	
Interiorizar y sensibilizar al Talento Humano, los grandes propósitos de la organización.	Diciembre 30 de 2007	Gerente Administrativo y Financiero y Gerente Comercial	
Propender por brindar un servicio integral al cliente, cumpliendo con los procesos que para ello se definen en el manual de procesos.	Permanente	Todo el equipo de trabajo de INTERNATIONAL STUFF	

De acuerdo a las actividades descritas en las Metas y el Plan de Acción, se presentan las siguientes tareas realizadas en conjunto con el Talento Humano de INTERNATIONAL STUFF.

En primer lugar con base en la información financiera recolectada se muestra el margen de contribución por cada línea de productos que comercializa la organización y el punto de equilibrio para lograr una estabilidad en la empresa, es decir, dado que INTERNATIONAL STUFF presenta una pérdida operacional con el siguiente ejercicio se muestra la cantidad de ventas que debe reportar para obtener un equilibrio (Véase Cuadros 8 y 9)

Luego se presenta el Manual de Perfil y Responsabilidades de cada cargo, el Manual de Indicadores de Gestión y finalmente el Manual de Procedimientos Básicos (Véase Anexos B,C y D)

Cuadro 8. Margen de Contribución por cada línea de producto y punto de equilibrio

MARGEN DE CONTRIBUCION Y PUNTO DE EQUILIBRIO
PERIODO: 01 ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2006

DESCRIPCION	DISCRIMINADO POR LINEAS						
	TOTAL LINEAS	Línea Hogar	Línea Belleza	Línea Isabella	Línea verano	Línea Miscelánea	Línea Empresarial
VENTAS BRUTAS	331.313.830	73.187.225	51.353.644	48.040.505	17.264.087	53.010.213	15.903.064
DEVOLUCIONES EN VENTAS	9.552.830	2.603.145	2.794.203	1.432.925	477.642	955.283	0
VENTAS NETAS	321.761.000	70.584.080	48.559.441	46.607.581	16.786.446	52.054.930	15.903.064
% REPRESENTA VENTA DE CADA LINEA CON RESPECTO A LAS VENTAS NETAS	100%	21,94%	15,09%	14,49%	5,22%	16,18%	4,94%
COSTO DE VENTAS	180.186.000	39.803.087	27.928.830	26.126.970	9.387.691	28.829.760	8.648.928
Menos Descuento en Compras	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE VENTAS NETO	180.186.000	39.803.087	27.928.830	26.126.970	9.387.691	28.829.760	8.648.928
% RESPRESENTA COSTO DE CADA LINEA CON RESPECTO A LAS VENTAS NETAS	56,00%	56,39%	57,51%	56,06%	55,92%	55,38%	54,39%
	44,00%	43,61%	42,49%	43,94%	44,08%	44,62%	45,61%
menos COSTO VARIABLE							
Seguro	3.313.138						
Transporte, fletes y Acarreos	16.565.691						
Empaques	1.235.000						
Total costo Variable	21.113.829	4.631.699	3.186.451	3.058.371	1.101.520	3.415.824	1.043.553
MARGEN DE CONTRIBUCION	120.461.171	26.149.293	17.444.159	17.422.240	6.297.235	19.809.346	6.210.583
PORCENTAJE	100,00%	21,71%	14,48%	14,46%	5,23%	16,44%	5,16%
M.C. PORCENTUAL (2006)	37,44%	37,05%	35,92%	37,38%	37,51%	38,05%	39,05%
COSTOS FIJOS							
Gastos Operacionales	161.586.000	35.076.529	23.399.506	23.370.104	8.447.079	26.572.156	8.330.844
Gastos no Operacionales	135.912.000	29.503.306	19.681.617	19.656.886	7.104.943	22.350.172	7.007.177
Total Costo fijo	297.498.000	64.579.834	43.081.123	43.026.989	15.552.022	48.922.327	15.338.022
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	-177.036.829	-38.430.541	-25.636.964	-25.604.749	-9.254.787	-29.112.981	-9.127.439
Margen utilidad (2006)	-55,02%	-54,45%	-52,80%	-54,94%	-55,13%	-55,93%	-57,39%

MARGEN DE CONTRIBUCION Y PUNTO DE EQUILIBRIO
PERIODO: 01 ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2006

DESCRIPCION	DISCRIMINADO POR LINEAS								
	Línea Cocina	Línea Decoración	Línea Juguetería	Línea Jordana	Línea Infantil	Línea Aseo	Línea Navidad	Línea Escolar	SUMATORIA
VENTAS BRUTAS	9.939.415	1.656.569	10.602.043	6.957.590	4.969.707	4.491.982	26.505.106	7.432.679	331.313.830
DEVOLUCIONES EN VENTAS	382.113	0	191.058	47.764	0	0	668.698	0	9.552.830
VENTAS NETAS	9.557.302	1.656.569	10.410.985	6.909.826	4.969.707	4.491.982	25.836.408	7.432.679	321.760.999
% REPRESENTA VENTA DE CADA LINEA CON RESPECTO A LAS VENTAS NETAS	2,97%	0,51%	3,24%	2,15%	1,54%	1,40%	8,03%	2,31%	100,00%
COSTO DE VENTAS	5.405.580	900.930	5.765.952	3.783.906	2.702.790	2.441.520	14.414.880	4.045.176	180.186.000
Menos Descuento en Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE VENTAS NETO	5.405.580	900.930	5.765.952	3.783.906	2.702.790	2.441.520	14.414.880	4.045.176	180.186.000
% RESPRESENTA COSTO DE CADA LINEA CON RESPECTO A LAS VENTAS NETAS	56,56%	54,39%	55,38%	54,76%	54,39%	54,35%	55,79%	54,42%	56,00%
	43,44%	45,61%	44,62%	45,24%	45,61%	45,65%	44,21%	45,58%	44,00%
menos COSTO VARIABLE									
Seguro									
Transporte,fletes y Acarreos									
Empaques									
Total costo Variable	627.146	108.703	683.165	453.420	326.110	294.762	1.695.375	487.729	21.113.829
MARGEN DE CONTRIBUCION	3.524.575	646.936	3.961.868	2.672.500	1.940.807	1.755.700	9.726.153	2.899.774	120.461.170
PORCENTAJE	2,93%	0,54%	3,29%	2,22%	1,61%	1,46%	8,07%	2,41%	100,00%
M.C. PORCENTUAL (2006)	36,88%	39,05%	38,05%	38,68%	39,05%	39,09%	37,65%	39,01%	37,44%
COSTOS FIJOS									
Gastos Operacionales	4.727.847	867.796	5.314.429	3.584.878	2.603.389	2.355.087	13.046.613	3.889.742	161.585.999
Gastos no Operacionales	3.976.651	729.914	4.470.033	3.015.286	2.189.743	1.980.893	10.973.669	3.271.710	135.911.999
Total Costo fijo	8.704.499	1.597.711	9.784.462	6.600.164	4.793.132	4.335.979	24.020.281	7.161.452	297.497.998
UTILIDAD ANTES DE AJUSTES POR INFLACION	-5.179.923	-950.775	-5.822.594	-3.927.664	-2.852.325	-2.580.280	-14.294.128	-4.261.678	-177.036.828
Margen utilidad (2006)	-54,20%	-57,39%	-55,93%	-56,84%	-57,39%	-57,44%	-55,33%	-57,34%	-55,02%

Cuadro 9. Punto de equilibrio a Diciembre 31 de 2006

PUNTO DE EQUILIBRIO A DICIEMBRE 31 DE 2006

Línea Cocina	Línea Decoración	Línea Juguetería	Línea Jordana	Línea Infantil	Línea Aseo	Línea Navidad	Línea Escolar	SUMATORIA
\$ 23.603.275	\$ 4.091.161	\$ 25.711.580	\$ 17.064.914	\$ 12.273.482	\$ 11.093.663	\$ 63.807.115	\$ 18.356.182	\$ 794.639.907

Línea Cocina	Línea Decoración	Línea Juguetería	Línea Jordana	Línea Infantil	Línea Aseo	Línea Navidad	Línea Escolar	SUMATORIA
\$ 23.603.275	\$ 4.091.161	\$ 25.711.580	\$ 17.064.914	\$ 12.273.482	\$ 11.093.663	\$ 63.807.115	\$ 18.356.182	\$ 794.639.907
\$ 14.898.776	\$ 2.493.450	\$ 15.927.118	\$ 10.464.750	\$ 7.480.350	\$ 6.757.684	\$ 39.786.834	\$ 11.194.729	\$ 497.141.909
\$ 8.704.499	\$ 1.597.711	\$ 9.784.462	\$ 6.600.164	\$ 4.793.132	\$ 4.335.979	\$ 24.020.281	\$ 7.161.452	\$ 297.497.998
36,88%	39,05%	38,05%	38,68%	39,05%	39,09%	37,65%	39,01%	37,44%
\$ 8.704.499	\$ 1.597.711	\$ 9.784.462	\$ 6.600.164	\$ 4.793.132	\$ 4.335.979	\$ 24.020.281	\$ 7.161.452	\$ 297.497.998
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Continuación Cuadro 9.

PUNTO DE EQUILIBRIO A DICIEMBRE 31 DE 2006

PUNTO DE EQUILIBRIO:	TOTAL LINEAS	Línea Hogar	Línea Belleza	Línea Isabella	Línea verano	Línea Miscelánea	Línea Empresarial
Vr. ventas en punto equilibrio	\$ 794.639.909	\$ 174.318.600	\$ 119.925.254	\$ 115.104.826	\$ 41.456.794	\$ 128.557.919	\$ 39.275.143

Porc. En que ventas reales > Vtas en Pto.Eq.

-59,51%

Comprobación:	TOTAL LINEAS	Línea Hogar	Línea Belleza	Línea Isabella	Línea verano	Línea Miscelánea	Línea Empresarial
Valor total de ventas	\$ 794.639.909	\$ 174.318.600	\$ 119.925.254	\$ 115.104.826	\$ 41.456.794	\$ 128.557.919	\$ 39.275.143
- Costo de ventas variable	\$ 497.141.909	\$ 109.738.765	\$ 76.844.130	\$ 72.077.836	\$ 25.904.772	\$ 79.635.592	\$ 23.937.121
Margen de contribución	\$ 297.498.000	\$ 64.579.834	\$ 43.081.123	\$ 43.026.989	\$ 15.552.022	\$ 48.922.327	\$ 15.338.022
Margen de contribución Porcentual	37,44%	37,05%	35,92%	37,38%	37,51%	38,05%	39,05%
- Costos y gastos fijos	\$ 297.498.000	\$ 64.579.834	\$ 43.081.123	\$ 43.026.989	\$ 15.552.022	\$ 48.922.327	\$ 15.338.022
Utilidad antes de ajustes por inflación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

6. CONCLUSIONES

La realización de la Planeación Estratégica para la empresa INTERNATIONAL STUFF, en etapas, iniciando con la revisión de su estructural actual, que implica el conocimiento desde su razón social, hasta la definición del tipo de sociedad, su historia, organización, servicios y/o productos, clientes, que integrados llevan al logro del objeto social que creó de dicha empresa.

En la segunda parte, se efectuó una Auditoria o Evaluación Externa que permitió conocer los factores que inciden directa e indirectamente en su desarrollo y crecimiento como empresa. Se examinaron factores de tipo político, económico, tecnológico, ecológico, ético y moral, que han afectado el desenvolvimiento de actividades de INTERNATIONAL STUFF, como de la presencia de algunos de ellos que han favorecido y beneficiado su existencia en el mercado y su crecimiento como entidad importadora y comercializadora de productos en el área de miscelánea, cacharrería y cosméticos.

Como contraposición a la Auditoria Externa, se realizó la Evaluación Interna, haciendo uso de un instrumento diseñado para tal propósito, que llevó a la inspección y evaluación de las diferentes dependencias de la empresa, como son: el área organizacional, gerencial, de mercadeo y financiera. .

La Auditoria Externa e Interna, llevó a definir debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que se integraron eficientemente para definir la Matriz DOFA, con el propósito de concretar las estrategias que debe seguir la empresa, aprovechando la estructura de tipo administrativo y los recursos de índole humana, física y material con que cuenta.

En la quinta parte, se definió el Direccionamiento Estratégico, que contempló la formulación de la Misión, Visión, Valores Corporativos y Organigrama de INTERNATIONAL STUFF. Adicionado a estos aspectos, se plantearon las estrategias, teniendo en cuenta el aspecto competitivo, políticas de producto y mercado, declaraciones corporativas y políticas gerenciales, todas integradas para lograr los objetivos y metas establecidas en la Planeación Estratégica.

7. RECOMENDACIONES

Se sugiere:

- Llevar a cabo la Planeación Estratégica planteada, teniendo en cuenta la existencia de una infraestructura y estructura organizacional de una empresa como INTERNATIONAL STUFF, la cual ha ido creciendo y posicionándose en el mercado objetivo definido para el desarrollo de sus actividades.
- La empresa en mención cuenta con buenos recursos de tipo humano, físico y material, que deben ser aprovechados al máximo para lograr las metas que se fijan para lograr un crecimiento empresarial.
- El conocimiento de factores internos y externos que inciden positiva o negativamente en la empresa, deben ser manejados acertadamente a través de la Planeación Estratégica que se formula, con el fin de hacer buen uso de ellos, fortaleciendo o reforzando los aspectos positivos y corrigiendo los inconvenientes negativos que se detecten en el mercado.
- La empresa cuenta con un conocimiento del mercado en que se desenvuelve, aspectos que se deben aprovechar al máximo, para en un futuro incursionar o ampliar su cobertura de importación y comercialización.
- Buscar que la realización de sus actividades se lleven a cabo dentro del marco social y económico, cumpliendo con la misión, visión y los valores corporativos, que le permitan seguir creciendo con una identidad que ha ido logrando consolidar.

- Tener en cuenta la próxima entrada de políticas de tipo comercial, como es el Tratado de Libre Comercio (TLC), no solamente con los Estados Unidos, sino también con la China, y con otros países con los cuales se firmen dichos convenios.
- Seguir funcionamiento dentro de su estructura de constitución legal, que la dota de beneficios de tipo tributario y le permite y facilita la agilización de sus procesos de legalización de mercancías.

BIBLIOGRAFÍA

FRED R., David. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis, 1988.

------. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997

GUILTINAN, José. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas.

GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael. Dirección por servicio: La otra calidad. Bogotá: Mc Graw Hill Servicio al Cliente, 1994. Tomo 2.

INTERNATIONAL STUFF. Revisión de archivos. Bucaramanga, 2006-2007.

JACQUES, Horovitz. La calidad del Servicio, a la conquista del cliente. Bogotá: Mc Graw Hill Servicio al cliente, 1994. Tomo 3.

KRITNER, Robert y KINITCKI, Angelo. Comportamiento de las organizaciones.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Planeación Estratégica. Bucaramanga. UIS, INSED, 1994.

Anexo A. Formato para Diagnóstico Estratégico

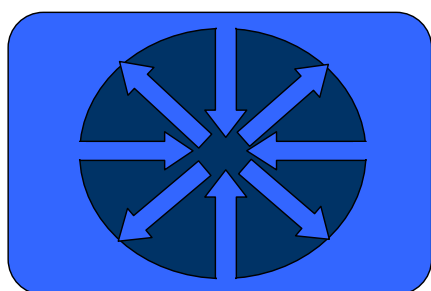
FORMATO PARA DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	
<p>Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa INTERNATIONAL STUFF ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.</p>	
1. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
1.1.1 Razón Social: INTERNATIONAL STUFF	1.1.2 NIT: 804017754-6
1.1.3 Municipio: BUCARAMANGA	1.1.4 Dirección: CALLE 37 No. 15-55
1.1.5 N° Propietarios: 3	1.1.6 Teléfono: 6421352
1.1.7 Ventas promedio mensual: 30.000.000	1.1.8 Tiempo en el mercado: 3 AÑOS
INFORMACIÓN DEL GERENTE	
1.1.9 Profesión del Gerente: ADMINISTRADOR	1.1.10 Años en la Industria: 10
1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente: UNIVERSITARIO – EDUCACION CONTINUA	
1.2 ÁREA GERENCIAL	
1.2.1 ORGANIZACIÓN	
<input type="checkbox"/> ¿Existe un organigrama? NO	
<input type="checkbox"/> Número de empleados 10	
<input type="checkbox"/> Existe un manual de procedimientos NO	
<input type="checkbox"/> Existe un manual de funciones NO	
<input type="checkbox"/> Se han definido sistemas de control y evaluación NO	
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa: <input checked="" type="checkbox"/> Registro de la Cámara de Comercio <input checked="" type="checkbox"/> Registro Mercantil <input checked="" type="checkbox"/> Inscripción ante la administración de impuestos <input checked="" type="checkbox"/> Inscripción ante una caja de compensación familiar, SENA e ICBF <input checked="" type="checkbox"/> Inscripción ante una administradora de riegos profesionales <input checked="" type="checkbox"/> Inscripción de los empleados al sistema nacional de seguridad social <input checked="" type="checkbox"/> Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio <input type="checkbox"/> Certificación Ambiental 	
1.2.2. PLANEACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa: <input type="checkbox"/> La empresa tiene una visión definida y divulgada <input type="checkbox"/> La empresa a definido su misión en forma explicita <input type="checkbox"/> La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales <input type="checkbox"/> Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa <input type="checkbox"/> Se han definido indicadores de gestión definidos 	

1.2.3 CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> Señale a continuación las actividades que identifican a su empresa () Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos () Hay alguna área específica responsable del control interno ¿Cuál? _____ (X) Hacen falta más controles que garanticen la productividad
<ul style="list-style-type: none"> Se evalúan los aspectos de: (X) Cantidad (X) Costo (X) Tiempo () Calidad () Forma
<ul style="list-style-type: none"> Se revisan periódicamente los elementos del control interno: <ul style="list-style-type: none"> En cuanto a Organización: <ul style="list-style-type: none"> () Estructura Organizacional () Asignación de funciones () Procedimientos de Operaciones En cuanto al personal <ul style="list-style-type: none"> () Políticas de selección y capacitación () Eficiencia Individual () Retribución adecuada En cuanto a sistemas de información <ul style="list-style-type: none"> (X) Sistema Contable (X) Sistema presupuestal () Sistema de procesamiento de datos
1.2.4 DIRECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Se practica alguna teoría administrativa para la toma de decisiones en su empresa: Si () No (X) ¿Cuál?: _____
<ul style="list-style-type: none"> Califique las siguientes áreas de su empresa (utilice 1 para la más fuerte y 5 para el más débil) (2) Gerencial (3) Comercial (ventas) (4) Talento Humano (2) Financiera
<ul style="list-style-type: none"> Cuáles son los factores que impiden el éxito de la empresa (utilice 1 para el mayor y 5 para el menor) (1) Capital (3) Sistemas de Información (3) Recurso Humano (2) Infraestructura física de la planta (2) Falta de capacitación (3) Capacidad comercial
1.3 ÁREA COMERCIAL
<ul style="list-style-type: none"> En que ciudades o municipios comercializa los productos: NORORIENTE COLOMBIANO
<ul style="list-style-type: none"> Señale a continuación las características que distinguen a su empresa respecto a la calidad del servicio: <ul style="list-style-type: none"> () Existe una política de manejo de reclamos y devoluciones (X) Los tiempos de entrega se adecuan a las exigencias del cliente (X) Está en contacto permanente con sus clientes () Se realiza una continua evaluación de satisfacción (X) Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de los productos, folletos, etc. () Tiene algún elemento promocional dirigido a su cliente
<p>Cuales son las principales causas de retrasos en la entrega de su productos al cliente: Por pago de cartera, por exceso de pedidos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Cuales son los canales de distribución que utiliza para los productos: <ul style="list-style-type: none"> (X) Punto de venta () Otros ¿Cuál? _____
<ul style="list-style-type: none"> Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee: <ul style="list-style-type: none"> (X) Logotipo (X) Tarjeta de presentación

<ul style="list-style-type: none"> • Cuál es la política que se sigue para la contratación: Contratos Fijos.
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa realiza jornadas de capacitación y promoción al personal: SI () NO (X) • Marque a continuación en que áreas capacita al personal: <input type="checkbox"/> Administrativa Otros: ____ Cuales:
<input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/> Procesos de Producción <input type="checkbox"/> Sistemas de Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa: <input type="checkbox"/> Seguridad industrial <input type="checkbox"/> Salud Ocupacional <input type="checkbox"/> Servicio médico
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene registro de accidentes y sus causas: SI () NO (X)
<ul style="list-style-type: none"> • Existen comités de seguridad e higiene: SI () NO (X)
<ul style="list-style-type: none"> • Son adecuadas las condiciones de trabajo: SI (X) NO ()
<ul style="list-style-type: none"> • Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional: SI () NO (X)
1.6 ÁREA FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Endeudamiento Valor de los activos totales de la empresa: \$414.995.000.00 Valor de los pasivos totales: \$545.490.000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez: Valor de las ventas actuales: \$321.761.000.00 Valor ventas a crédito: \$257.408.800.00 Valor promedio de la cuentas por cobrar: \$ 71.425.000.00
<ul style="list-style-type: none"> • Costeo de la producción: Número de referencias existentes en la empresa: 1.200 aprox. Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa: SI () Qué sistema utiliza: _____ NO (X) Como costea: Teniendo en cuenta el precio de compra y los costos en que incurre la empresa para vender el producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un sistema técnico contable en su empresa: SI (X) NO ()
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos: SI (X) NO ()
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un sistema técnico de presupuestos: SI () NO (x)
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene su empresa políticas de crédito, sobre: <input checked="" type="checkbox"/> Cupo por cliente <input type="checkbox"/> Condiciones de pago <input checked="" type="checkbox"/> Descuento por volumen <input type="checkbox"/> Descuento por pronto pago <input checked="" type="checkbox"/> Cancelación del crédito

Anexo B. Manual de Perfil y Responsabilidades

MANUAL DE PERFIL Y RESPONSABILIDADES



International Stuff

Importadora /Exportadora

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**, de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **GERENTE FINANCIERO**
- Dependencia / Área: **ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
- Reporta a: **GERENTE**

3. MISIÓN DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión financiera, administrativa y humana de la organización. Dirigir las actividades de acuerdo a los lineamientos dados por la Gerencia y establecer las políticas y acciones para el desarrollo integral de la organización.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.1 Educación:

Profesional de las áreas económicas – administrativas y/o del derecho

Cursos de postgrado en áreas administrativas y/o financiera y/o mercadeo y/o tecnólogo en administración de empresas.

4.2 Experiencia:

Experiencia de tres (3) años de actividad profesional

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

4.3 Formación:

Conocimiento de estrategias para el manejo, administración y control de los recursos

4.4 Habilidades:

Compromiso, manejo de personal, aplicación de técnica cinco S's, capaz de planificación y organización, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, relaciones interpersonales y comunicación, calidad, transparencia, habilidad analítica.

5. RESPONSABILIDADES:

- Establecer las políticas, lineamientos estratégicos, los planes para el funcionamiento futuro de todas las áreas de la organización.
- Estructurar la empresa de acuerdo con los procesos que desarrolla, definir los cargos y los perfiles de las personas que los desempeñen.
- Controlar los recursos de la organización y monitorear la gestión.
- Asignar las funciones y definir los parámetros de sueldo de los empleados.
- Dictar reglamentos de trabajo que regulen las relaciones entre los trabajadores y la organización.
- Elaborar el presupuesto anual y tramitar su aprobación ante la Gerencia así como gestionar modificaciones o traslados presupuestales.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

- Estudiar y autorizar traslados, ascensos, incentivos, bienestar y salud ocupacional de la empresa.
- Desarrollar acciones orientadas hacia la optimización del efectivo de la empresa contribuyendo mediante el análisis permanente a evaluar la situación actual y futura del mismo.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos legales, fiscales y financieros que rigen la empresa, dar respuesta a los requerimientos de estos, por los actos de la Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.
- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Cuatro
Equipo de oficina	X	¿Cuál?	Computador de escritorio, escritorio, biblioteca, gabinetes, insumos de oficina en general.	
Manejo de Información	X	¿Cuál?	Actas, financiera, comercial, direccionamiento estratégico, manual de Funciones, documentación de carácter extranjero.	
Financieros			En las cuantías establecidas por la Gerencia	

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
GERENTE		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE COMERCIAL		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **GERENTE COMERCIAL**, de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **GERENTE COMERCIAL**
- Dependencia / Área: **ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
- Reporta a: **GERENTE**

3. MISIÓN DEL CARGO

Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión comercial de la organización. Dirigir las actividades de acuerdo a los lineamientos dados por la Gerencia y establecer las políticas y acciones para el desarrollo integral de la organización. Diseñar estudios e implementar estrategias de mercadeo y comerciales que le permitan a la organización el incremento de las ventas, la fidelización de los clientes actuales y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.5 Educación:

Profesional de las áreas económicas – administrativas y/o del derecho

Cursos de postgrado en áreas administrativas y/o financiera y/o mercadeo y/o tecnólogo en administración de empresas.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE COMERCIAL		

4.1 Experiencia:

Experiencia de tres (3) años de actividad profesional

4.2 Formación:

Conocimiento de estrategias para el manejo, administración y control de los recursos

4.3 Habilidades:

Compromiso, manejo de personal, aplicación de técnica cinco S`s, capaz de planificación y organización, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, relaciones interpersonales y comunicación, calidad, transparencia, habilidad analítica.

5. RESPONSABILIDADES:

- Formular e implementar el plan de mercadeo de la organización.
- Actualizar el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la organización e informar a la Gerencia y a los clientes.
- Diseñar estudios y presentar informes sobre el mercado, el nivel de satisfacción de los clientes y sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- Proponer y diseñar procesos para el desarrollo de nuevos productos y servicios a clientes.
- Manejo de las relaciones con las autoridades nacionales y extranjeras.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE COMERCIAL		

- Establecer las políticas, lineamientos estratégicos, los planes para el funcionamiento futuro de todas las áreas de la organización.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos legales, fiscales y financieros que rigen la empresa, dar respuesta a los requerimientos de estos, por los actos de la Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.
- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Dos
Equipo de oficina	X	¿Cuál?	Computador de escritorio, escritorio, biblioteca, gabinetes, insumos de oficina en general.	
Manejo de Información	X	¿Cuál?	Actas, financiera, comercial, direccionamiento estratégico, manual de Funciones, documentación de carácter extranjero.	
Financieros			En las cuantías establecidas por la Gerencia	

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – GERENTE COMERCIAL		

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
GERENTE		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – AUXILIAR ADMINISTRATIVO		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**, de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y toma de conciencia de la importancia de la labor y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **AUXILIAR ADMINISTRATIVO**
- Dependencia / Área: **ADMINISTRATIVA**
- Reporta a: **GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.**

3. MISIÓN DEL CARGO

Cotizar, facturar y atender de manera oportuna, eficaz y cordial las solicitudes de los clientes. Gestionar en forma integral y efectiva las relaciones con los clientes con el propósito de asesorar, atender sus solicitudes, resolver quejas y reclamos y adelantar las acciones necesarias que permitan garantizar la calidad en la prestación del servicio. Efectuar los diversos pagos de la empresa y velar porque todas las funciones y compromisos de la Gerencia, se cumplan en forma eficiente y oportuna.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.1 Educación:

Tecnólogo en administración de empresas y/o carreras a fines.

4.2 Experiencia:

Un (1) año en cargos similares.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – AUXILIAR ADMINISTRATIVO		

4.3 Formación:

Conocimientos en contabilidad
 Conocimientos en informática (MS Excel, MS PowerPoint, MS Word)
 Manejo de sistemas contables, especialmente –MANTIS-

4.4 Habilidades:

Manejo de personal, aplicación de técnica cinco S's, capacidad de planificación y organización, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, relaciones interpersonales y comunicación, habilidad analítica.

5. RESPONSABILIDADES:

- Recibir las solicitudes de cotización de los clientes.
- Recibir las solicitudes de pedido y elaborar la respectiva factura de venta.
- Llamar a los clientes aleatoriamente para realizar el servicio Post-Venta
- Hacer las notas de devolución de productos
- Realizar el ingreso de las compras al sistema.
- Administrar la correspondencia entrante y saliente de la organización velando por su entrega oportuna a los destinatarios de la misma.
- Redactar oficios y correspondencia de rutina de acuerdo con las instrucciones recibidas por la gerencia.
- Programar y controlar las actividades de mensajería de acuerdo con indicaciones de la gerencia.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – AUXILIAR ADMINISTRATIVO		

- Hacer las planillas de caja relacionando los cobros de los vendedores.
- Gestionar el cobro de cartera de las zonas que no tienen vendedor.
- Elaborar libros de bancos.
- Descargar del sistema las facturas canceladas.
- Elaborar los cheques a proveedores.
- Manejo de la Caja Menor.
- Enviar consignaciones bancarias.
- Elaborar los formularios de giros al exterior.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.
- Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.
- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – AUXILIAR ADMINISTRATIVO		

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Ninguna
Equipo de oficina	X	¿Cuál?	Insumos de oficina en general.	
Manejo de Información	X	¿Cuál?	Facturas, remisiones, inventario, remesas, archivo en general.	
Insumos y materia prima	X		Papelería e insumos de oficina (Tinta, lapiceros, lápices, etc.)	
Financieros			Cheques, Libros de Bancos	
Otros	X	¿Cuáles?		

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
GERENTE ADM. Y FINANCIERO		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE COMERCIAL
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – VENDEDOR		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **VENDEDOR**, de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y toma de conciencia de la importancia de la labor y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **VENDEDOR**
- Dependencia / Área: **ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
- Reporta a: **GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO Y GERENTE COMERCIAL**

3. MISIÓN DEL CARGO

Planear y organizar, actividades de acuerdo a los lineamientos dados por la Gerencia, aplicar las políticas y acciones comerciales para el óptimo desempeño del cargo.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.1 Educación:

Técnico en de las áreas económicas y/o administrativas.

Educación continúa en mercadeo y ventas.

4.2 Experiencia:

Experiencia de tres (3) años en cargos similares.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE COMERCIAL
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – VENDEDOR		

4.3 Formación:

Conocimiento de estrategias de mercadeo y ventas.

4.4 Habilidades:

Compromiso, capaz de planificación y organización, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación, calidad, transparencia, habilidad analítica.

5. RESPONSABILIDADES:

- Ejecutar las estrategias de ventas planificadas con la Gerencia Comercial de la organización.
- Propender por el aumento del nivel de satisfacción de los clientes.
- Propender por el aumento significativo de las ventas.
- Recaudar la cartera generada por las ventas a crédito.
- Manejo de las relaciones comerciales con los clientes.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos legales, fiscales y financieros que rigen la empresa, dar respuesta a los requerimientos de estos, por los actos de la Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE COMERCIAL
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – VENDEDOR		

- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Ninguna
Equipo de oficina	X	¿Cuál?	Insumos de oficina en general.	
Manejo de Información	X	¿Cuál?	Bases de datos de los clientes.	
Financieros			Ninguno	

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
GERENTE COMERCIAL		
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE COMERCIAL
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – VENDEDOR		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **JEFE DE BODEGA**, de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y toma de conciencia de la importancia de la labor y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **JEFE DE BODEGA**
- Dependencia / Área: **BODEGA**
- Reporta a: **GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.**

3. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar la recepción y verificación del los productos recibidos de los proveedores, y asegurar un almacenamiento que garantice la conservación y el buen estado de los mismos hasta la entrega al cliente.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.1 Educación:

Bachiller y/o tecnólogo en administración de empresas.

4.2 Experiencia:

Un (1) año en cargos similares.

4.3 Formación:

Técnicas de almacenamiento y embalaje de productos y normas legales

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

4.4 Habilidades:

Manejo de personal, transporte de peso (30kg max), aplicación de técnica cinco S`s, capaz de planificación y organización, trabajo en equipo, capacidad para tomar decisiones, relaciones interpersonales y comunicación, habilidad analítica.

5. RESPONSABILIDADES:

- Coordinar la recepción administrativa de todos los productos que ingresen a la bodega.
- Coordinar la solución de anomalías que se presenten en la recepción de mercancías.
- Coordinar el correcto almacenamiento y preservación de la mercancía en las Bodegas.
- Coordinar el surtido y separación de mercancía en la bodega auxiliar.
- Mantener los formatos relativos a las operaciones de la Bodega.
- Contratar y coordinar transportadoras locales, municipales y nacionales.
- Coordinar y realizar el inventario físico en los periodos establecidos.
- Coordinar el mantenimiento del orden y aseo de las bodegas.
- Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y Seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Ninguna
Equipo de oficina	X	¿Cuál?	Insumos de oficina en general.	
Manejo de Información	X	¿Cuál?	Remisiones, inventario, remesas.	
Insumos y materia prima	X		Cinta, cajas de cartón, zunchos, colbón	
Financieros				
Otros	X	¿Cuáles?	Estanterías, mesas de trabajo,	

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
JEFE DE BODEGA		
GERENTE ADM. Y FINANCIERO		

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – AUXILIAR DE BODEGA		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **AUXILIAR DE BODEGA** de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y toma de conciencia de la importancia de la labor y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **AUXILIAR DE BODEGA**
- Dependencia / Área: **BODEGA - ALMACEN**
- Reporta a: **JEFE DE BODEGA**

3. MISIÓN DEL CARGO

Surtir los estantes y almacenar la mercancía ordenadamente, de acuerdo a los parámetros que para ello disponga la organización, garantizando la conservación y el buen estado hasta su entrega al proceso de separación de pedidos.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.1 Educación:

Bachiller.

4.2 Experiencia:

Seis (06) meses en cargos similares.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

4.3 Formación:

Técnicas de almacenamiento y embalaje de productos.

4.4 Habilidades:

Transporte de peso (30 kg max), aplicación de técnica cinco S`s, capaz de planificación y organización, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y comunicación, habilidad analítica, habilidad manual para el empaque.

5. RESPONSABILIDADES:

- Surtido, ubicación y organización de mercancía en los estantes del almacén.
- Mantener organizado el almacén.
- Mantener ordenado y aseado el almacén de mercancía.
- Registrar información en los formatos relacionados para las actividades de surtido de mercancía.
- Coordinar y realizar el inventario físico en los periodos establecidos.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.
- Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Ninguna
Equipo de oficina	X	¿Cuál?	Insumos de oficina en general.	
Manejo de Información	X	¿Cuál?		
Insumos y materia prima	X		Cinta, cajas de cartón, zunchos, colbón	
Financieros				
Otros	X	¿Cuáles?	Estanterías, mesas de trabajo,	

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
JEFE DE BODEGA		
GERENTE ADM. Y FINANCIERO		
AUXILIAR DE ALMACEN		

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – JEFE DE BODEGA		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – MENSAJERO		

1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

- ✓ Documentar el Perfil y las Responsabilidades del **MENSAJERO** de tal manera que sirva como referencia para entender la pertinencia y toma de conciencia de la importancia de la labor y definir los requisitos correspondientes a la competencia del cargo.

2. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- Denominación del Cargo: **MENSAJERO**
- Dependencia / Área: **BODEGA**
- Reporta a: **JEFE DE BODEGA**

3. MISIÓN DEL CARGO

Transportar y entregar los productos a los clientes, de los despachos coordinados en las diferentes rutas de la ciudad y la zona metropolitana, y prestar el servicio de mensajería proporcionando el servicio de enviar y recibir información en forma segura.

4. PERFIL / REQUISITOS

4.1 Educación:

Bachiller

4.2 Experiencia:

Seis (6) meses en cargos similares.

4.3 Formación:

Conocimiento de la ciudad

Ubicación espacial

Agilidad

Manejo de motocicleta (poseer pase de conducción)

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – MENSAJERO		

4.4 Habilidades:

Técnicas de almacenamiento y empaque, transporte de peso (30kg).

5. RESPONSABILIDADES:

- Transporte y entrega de productos cumpliendo con los recorridos establecidos
- Recoger cartera de acuerdo a autorizaciones realizadas y legalizar estos dineros.
- Recoger devoluciones de productos.
- Comprar productos según solicitud cuando sea requerido y o recogerlos donde los proveedores según conveniencia.
- Realizar las consignaciones, llevar y traer los documentos y valores, de acuerdo con las solicitudes de la Auxiliar Administrativa.
- Realizar los trámites ante las entidades, organismos funcionarios, clientes y demás entes, definidos por la Auxiliar Administrativa
- Entregar los soportes, documentos y elementos solicitados de forma oportuna y completa.
- Diligenciar los instrumentos y presentar informes requeridos sobre las actividades realizadas de forma oportuna y veraz.
- Manejar los recursos para movilización y trámites de forma honesta y precisa.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – MENSAJERO		

- Propender por el cumplimiento de la Visión, Misión y los valores organizacionales de INTERNATIONAL STUFF.
- Cumplir las demás funciones que le sean asignadas y tengan relación con la naturaleza de su cargo.
- Dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo, Higiene y seguridad industrial que sean concordantes con el “REGLAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” y con el Panorama de Salud ocupacional de la empresa.
- Dar estricto cumplimiento con las normas definidas en el “REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO” de la empresa.

6. RECURSOS QUE ADMINISTRA EL CARGO

Recurso Humano			Personas a cargo	Ninguna
Equipo de oficina	X	¿Cuál?		
Manejo de Información	X	¿Cuál?	Documentación variada (formatos, consignaciones, formularios)	
Insumos y materia prima	X		Cinta, cajas de cartón, zunchos, colbón	
Financieros				
Otros	X	¿Cuáles?	Estanterías, mesas de trabajo,	

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
PERFIL Y RESPONSABILIDADES – MENSAJERO		

7. REGISTRO DE DISTRIBUCIÓN DEL DOCUMENTO

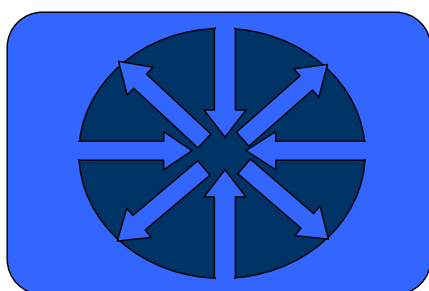
EMITIDA A	FECHA	FIRMA RECIBIDO
JEFE DE BODEGA		
GERENTE ADM. Y FINANCIERO		

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

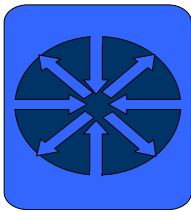
Anexo C. Manual de Indicadores

MANUAL DE INDICADORES



International Stuff

Importadora /Exportadora



International Stuff

Importadora / Exportadora

MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

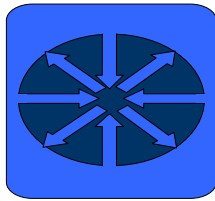
TOTAL INDICADORES 24

INDICADORES DE GESTIÓN

INVENTARIOS				
Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 01 - Rec	rotación de inventarios	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Vendedor	Mensual
Ind 02 - Rec	valor de los inventarios	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial	Mensual

GESTIÓN DE PEDIDOS				
Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 03 - Ped	índice de calidad del despacho	Auxiliar Administrativo y Jefe de Bodega	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 04 - Ped	tiempo medio de entrega y procesamiento de pedidos	Auxiliar Administrativo y Jefe de Bodega	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 05 - Ped	valor de los faltantes	Vendedor	Gerente Comercial	Mensual
Ind 06 - Ped	costos de fletes y gastos de envío mensuales	Jefe de Bodega	Gerente Financiero	Mensual

SERVICIO AL CLIENTE				
Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 07 - SerCli	quejas y reclamos	Auxiliar Administrativo y Vendedor	Gerente Comercial	Mensual
Ind 08 - SerCli	nivel de satisfacción al cliente	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Financiero	Mensual



International Staff

Importadora /Exportadora

MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

TOTAL INDICADORES

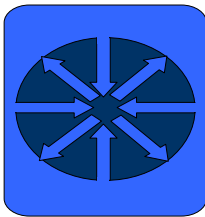
24

INDICADORES DE GESTIÓN

Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 09 - Dev/H	índice de mercancía devuelta	Jefe de bodega	Gerente Comercial	Mensual

GESTIÓN DE TESORERÍA

Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 10 - Tes	proporción de la cartera recaudada en el mes	Auxiliar Administrativo	Gerente Financiero	Mensual
Ind 11 - Tes	rotación de cartera	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 12 - Tes	calidad de la cartera	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 13 - Tes	valor de la cartera total	Auxiliar Administrativo	Gerente Financiero	Mensual



MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

International Stuff

Importadora / Exportadora

TOTAL INDICADORES

24

INDICADORES DE GESTIÓN

COMERCIALIZACIÓN

Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 14 - Com	evolución de las ventas del mes	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 15 - Com	evolución de las ventas acumuladas	Gerente Comercial	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 16 - Com	comportamiento presupuestal de las ventas acumuladas	Gerente Comercial	Gerente Comercial y Financiero	Mensual

INDICADORES CONTABLES

Hoja	Nombre	Responsable de Medir	Responsable de Analizar	Frecuencia
Ind 17 - Ctb	porcentaje de costo de ventas	Gerente Financiero	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 18 - Ctb	comportamiento presupuestal del costo de ventas acumuladas	Gerente Financiero	Gerente Comercial y Financiero	Mensual
Ind 19 - Ctb	cobertura de gastos	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Mensual
Ind 20 - Ctb	comportamiento presupuestal de los gastos	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Mensual
Ind 21 - Ctb	evolución de los excedentes	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Mensual
Ind 22 - Ctb	rendimiento sobre la inversión	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Mensual
Ind 23 - Ctb	margen neto	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Mensual
Ind 24 - Ctb	productividad de las ventas	Gerente Financiero	Gerente Financiero	Mensual

INDICADORES DE GESTIÓN

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Corresponde al número de días promedio que la organización demora en convertir en dinero la inversión realizada en inventarios. El uso de este indicador ayuda a la gerencia a detectar problemas de acumulación o escasez de mercancía para la venta. Un número de días alto indica que su rotación es deficiente y por lo tanto hay excesiva acumulación de inventarios. Un número de días bajo indica que su rotación es rápida.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Días (#)	Negativa / Estable	Mensual	Eficiencia (e)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Valor_de_los_Inventarios_Promedio} * 30 * \text{No_Meses}}{\text{Costo_de_Ventas (t)}}$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerencia Comercial y Vendedor	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Valor de los Inventarios Promedio. Corresponde al valor promedio de los inventarios al mes en que se calcula el indicador y el total de los inventarios al día del Balance general de cierre al 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior. La fórmula de cálculo de los inventarios promedio es: **(Invent. Mes Actual + Invent. a 31 Dic Año anterior) / 2.**

b. Costo de Ventas del Mes (t). Indica el costo de la mercancía vendida en el mes para el cual se calcula el indicador.

c. No de Meses. Indica el número de meses transcurridos desde Enero y el mes en el cual se calcula el indicador. Por ejemplo, si se desea establecer el indicador para el mes de Mayo, se debe utilizar el número cinco (5) correspondiente a la posición de dicho mes en el calendario.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Definido conjuntamente entre la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera

LIMITE SUPERIOR
45 días

LIMITE INFERIOR
30 Días

INDICADORES DE GESTIÓN

VALOR DE LOS INVENTARIOS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Representa el monto total de los inventarios que posee la organización al momento en que se calcula el indicador.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	Negativa	Mensual	Seguimiento (\$)

FORMA DE CÁLCULO

Total_Inventarios (t)

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerencia Comercial	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Total Inventarios (t). Es el valor en pesos del total de inventarios que posee la organización en el mes para el cual se calcula el indicador.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Meta definida en **ROTACIÓN DE INVENTARIOS** x Costo de Ventas Presupuestado

360 días

LIMITE SUPERIOR
<i>Rot. Inventario MÁX x Costo de Ventas Pptado.</i>
360

LIMITE INFERIOR
<i>Rot. Inventario MÍN x Costo de Ventas Pptado.</i>
360

INDICADORES DE GESTIÓN

ÍNDICE DE CALIDAD DEL DESPACHO

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

El indicador establece el nivel de calidad general de las entregas realizadas por la organización a sus clientes.

Tiene en cuenta los aspectos que pueden generar insatisfacción en el cliente, como productos con defectos en la presentación, mala calidad o errores en el despacho; envíos que presentaron faltantes en el mes y pedidos con tiempos de despacho superiores a veinticuatro (24) horas.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

$$100 - \left[\frac{\text{No. Devol. Mes}}{\text{No. Pedi. Mes}} \times 20\% + \frac{\text{No. Falt. (Unid)}}{\text{No. Unid. Vend.}} \times 70\% + \frac{\text{Desp} > 2 \text{ días}}{\text{No. Pedi. Mes}} \times 10\% \right]$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar administrativo y Jefe de bodega	Gerente Comercial y Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Vr Devol. Mes. Representa el valor en pesos de la mercancía devuelta por los clientes durante el mes.

b. Vr faltan. mes. Corresponde a la cantidad total de unidades dejadas de vender a los clientes en el mes. El valor se calcula para cada una de las líneas de productos ofrecidas por INTERNATIONAL STUFF.

c. Tot. Ventas. Corresponde al total en pesos de las ventas netas realizadas en el mes.

d. Desp > a 2 días. Indica el número de pedidos que fueron despachados en un tiempo superior a 2 días, contabilizados desde el momento en que el cliente realiza la orden de pedido a INTERNATIONAL STUFF hasta que sale de la sede de la empresa. Este valor se toma de la muestra de pedidos que se realiza en el mes.

e. Tot Pedidos. Representa el número de pedidos realizados por los clientes en el mes. Un pedido es equivalente a una orden de pedido realizada por un cliente. Este valor se toma de la muestra de pedidos que se realiza en el mes.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Se ajustará ANUALMENTE de acuerdo a las metas establecidas para el Indicador de Satisfacción del Cliente

LIMITE SUPERIOR
100%

LIMITE INFERIOR
80%

INDICADORES DE GESTIÓN

Tiempo medio de entrega y procesamiento de pedidos (TME)

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Expresa el número de días promedio que INTERNATIONAL STUFF demora en entregar la mercancía a los clientes.

El tiempo se mide a partir del momento en que el cliente realiza la orden de pedido hasta que se despacha la mercancía desde la sede de INTERNATIONAL STUFF.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Días (#)	Negativa	Mensual	Eficiencia (e)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{Tiempo_Entrega_Mes } (i)}{\text{Tot_Pedidos}}$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar administrativo y Jefe de bodega	Gerente Comercial y Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Tiempo Entrega Mes (i). Es el número de días que INTERNATIONAL STUFF tarda en despachar la mercancía al cliente desde el momento en que realiza la orden de pedido,

b. Tot Pedidos. Representa el número de pedidos realizados por los clientes en el mes. Un pedido es equivalente a una orden de pedido realizada por un cliente. Este valor se toma de la muestra de pedidos que se realiza en el mes.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

INTERNATIONAL STUFF ha establecido como estándar la entrega en 2 días para satisfacer las necesidades de sus clientes

LIMITE SUPERIOR
3 días

LIMITE INFERIOR
2 días

INDICADORES DE GESTIÓN

VALOR DE LOS FALTANTES

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

El indicador expresa el valor en pesos dejado de vender por parte de INTERNATIONAL STUFF a sus clientes en las diferentes líneas de productos.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	Negativa	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

Valor (\$) en el mes de faltantes por línea de productos

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Vendedor	Gerente Comercial	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Valor (\$) en el mes de faltantes. Corresponde a la cantidad total en pesos de los insumos dejados de vender a clientes el mes. El valor se calcula para cada una de las líneas de productos ofrecidas por INTERNATIONAL STUFF.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

*Ventas_Pptadas_Mes x Meta definida en **Proporción de los Faltantes versus Ventas***

LIMITE SUPERIOR

Vtas_Pptadas_Mes x 1,00%

LIMITE INFERIOR

Vtas_Pptadas_Mes x 0,00%

INDICADORES DE GESTIÓN

COSTOS DE FLETES Y GASTOS DE ENVÍO MENSUALES

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Representa el valor mensual en pesos de los costos y gastos en los que incurre INTERNATIONAL STUFF para enviar la mercancía vendida a sus clientes.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	N/A	Mensual	Eficiencia (e)

FORMA DE CÁLCULO

Gastos_Envíos_Mes(t)

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Jefe de Bodega	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Gastos Envíos Mes (t). Es la cantidad de los gastos por fletes, envío y transporte que mensualmente realiza la organización para hacer llegar la mercancía a sus clientes.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

La meta para el valor de los gastos de envíos se toma del Presupuesto anual de INTERNATIONAL STUFF

LIMITE SUPERIOR

*Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en **Método**.*

LIMITE INFERIOR

*Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en **Método** multiplicado por 0,60 (es decir 60%)*

INDICADORES DE GESTIÓN

QUEJAS Y RECLAMOS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Representa la cantidad de quejas y reclamos realizados por los clientes en el mes.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Número (#)	Negativa	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

No._Quejas_y_Reclamos_Mes (t)

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo y Vendedor	Gerente Comercial	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Quejas. Manifestaciones de inconformidad con algo o alguien en una institución, en la prestación de un servicio.

B. Reclamos. Exigencia de los derechos del usuario, relacionados con la venta de insumos a los clientes.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Definido conjuntamente entre la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera

LIMITE SUPERIOR

8

LIMITE INFERIOR

4

INDICADORES DE GESTIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Medir el grado de satisfacción de los clientes con relación al servicio prestado, tiempo de solución de quejas y reclamos, despacho de pedidos, tiempos de entrega de pedidos, facturación, etc.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Anual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

Evaluación mediante aplicación de encuesta

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

N/A

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Definido conjuntamente y de forma ANUAL entre la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera

LIMITE SUPERIOR

98%

LIMITE INFERIOR

80%

INDICADORES DE GESTIÓN

ÍNDICE DE MERCANCÍA DEVUELTA

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

El indicador cuantifica el porcentaje de la mercancía devuelta por los clientes durante el mes respecto al total de las ventas realizadas en el mes.
Se deben cuantificar las devoluciones realizadas, por cualquier causal, bien sea por defectos en la presentación, mala calidad, errores en el producto despachado a los clientes, por solicitud del cliente y las demás que puedan presentarse y sean aceptadas por INTERNATIONAL STUFF.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	Negativa	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Valor_Mercancía_Devuelta_Mes (t)}}{\text{Total_Ventas_Mes (t)}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Jefe de Bodega	Gerente Comercial	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

- a. *Valor Mercancía Devuelta Mes (t)*. Representa el valor en pesos de la mercancía devuelta por los clientes durante el mes.
b. *Total Ventas del mes (t)*. Corresponde al total de las ventas netas realizadas en el mes.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Definido conjuntamente entre la Gerencia Comercial y la Gerencia Financiera; teniendo en cuenta la tendencia de DEVOLUCIONES del año inmediatamente anterior

LIMITE SUPERIOR
0,25%

LIMITE INFERIOR
0,05%

INDICADORES DE GESTIÓN

PROPORCIÓN DE LA CARTERA RECAUDADA EN EL MES

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

El indicador mide el monto total de la cartera recaudada en el mes respecto al total de la cartera INTERNATIONAL STUFF.

Es un indicador que le sirve a la gerencia para evaluar la gestión de cobro de cartera de acuerdo a las metas mensuales establecidas para tal fin.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Valor_de_la_Cartera_Recaudada (t)}}{\text{Total_Cartera (t-1)}} \times 100\%$$

Donde:

t= Mes Actual

t-1= Mes Anterior

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. **Valor de la Cartera Recaudada (t)**. Indica el monto en pesos de las cuentas por cobrar a clientes obtenido en el mes para el cual se calcula el indicador.

b. **Total Cartera (t-1)**. Es el valor de las cuentas por cobrar a clientes vigente al mes anterior en el que se calcula el indicador.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

1. Se toma el **Fujo de Caja mensual** de INTERNATIONAL STUFF de los últimos 12 meses.
2. So calcula el promedio del total de los **egresos presupuestados** de cada mes
3. Se toma el valor de la **Cartera Total** a 31 de Diciembre del año anterior.
4. Se divide el **Promedio Egresos Pptados** (dato paso 2) / **Cartera Total** (dato paso 3)

LIMITE SUPERIOR

Igual al resultado de la fórmula en **Método** más 20 puntos porcentuales

LIMITE INFERIOR

Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en **Método**.

INDICADORES DE GESTIÓN

ROTACIÓN DE CARTERA

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Representa el número de días promedio que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar sus obligaciones y compararlo con los plazos que la empresa concede oficialmente.

Un número de días bajo, significa una recuperación rápida del dinero. Un número de días alto, significa que la recuperación de la cartera es lenta afectándose la capacidad de pago del negocio y desde luego su liquidez.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Días (#)	Negativa	Mensual	Eficiencia (e)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Valor_Cartera_Promedio}^{(1)} \times 30 \times \text{No_Meses}}{\text{Ventas_Netas_Acumuladas}^{(1)} (t)}$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Valor de la Cartera Promedio. Corresponde al valor promedio de los valores entre la cartera al mes en que se calcula el indicador y el monto de la cartera al día del Balance general de cierre al 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior. La fórmula de cálculo de la cartera promedio es: $(\text{Cartera Mes Actual} + \text{Cartera a 31 Dic Año anterior}) / 2$.

b. Ventas Netas Acumuladas. Se refiere al total de los ingresos netos acumulados obtenidos por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Junio de 2007.

c. No de Meses. Indica el número de meses transcurridos desde Enero y el mes en el cual se calcula el indicador. Por ejemplo, si se desea establecer el indicador para el mes de Junio, se debe utilizar el número nueve (6) correspondiente a la posición de dicho mes en el calendario.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

La Gerencia con su equipo de colaboradores definirá la meta máxima de rotación de cartera, teniendo en cuenta la situación coyuntural; pero procurando ir disminuyendo la rotación hacia a los 30 días

LIMITE SUPERIOR
<i>Definido anualmente por la gerencia y su equipo (en días)</i>

LIMITE INFERIOR
<i>90 días</i>

INDICADORES DE GESTIÓN

CALIDAD DE LA CARTERA

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Corresponde a la proporción que representa la cartera vencida (superior a 30 días) sobre el total de las cuentas por cobrar a clientes.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Negativa	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Valor de la Cartera Vencida (t)} \times 100\%}{\text{Total Cartera (t)}}$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerente Financiero y Gerente Comercial.	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

- a. *Valor de la Cartera Vencida (t)*. Representa el monto de las cuentas por cobrar superiores a los 30 días de antigüedad
- b. *Total Cartera (t)*. Es el valor de las cuentas por cobrar a clientes vigente al mes en el que se calcula el indicador.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

- Tener en cuenta el plazo de cartera vencida de INTERNATIONAL STUFF es de: **30 días**
- Si las metas **son superiores a 90 o 60 días** (respectivamente); entonces **calcule la diferencia**. Ej. Meta Cartera total = 117, entonces, **Diferencia = (117 - 90) = 27 días**; si las metas **son iguales o inferiores a 90 o 60 días** (respectivamente), entonces la meta de cartera vencida **DEBE SER IGUAL A CERO (0)**.
- Calcule el valor de la cartera para el número de días hallado en paso 3, usando la siguiente fórmula = **(Diferencia de días (paso 3) x Ventas presupuestadas anuales) / 360**.
- Divida el valor anterior entre el **Valor de la Cartera total** a 31 de Diciembre del año anterior y multiplique por 100; el valor resultante se establece como límite superior del indicador.

LIMITE SUPERIOR

Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en **Método**.

LIMITE INFERIOR

Cero (0)

INDICADORES DE GESTIÓN

VALOR DE LA CARTERA TOTAL

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Representa el monto de las cuentas por cobrar a los clientes que tiene la Organización.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	Negativa	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

Total_Cartera (t)

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. *Total Cartera (t)*. Es el valor de las cuentas por cobrar a clientes vigentes al mes en el que se calcula el indicador.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

$$\frac{\text{Rotación_Cartera} \times \text{Ventas_Presupuestadas}}{360}$$

LIMITE SUPERIOR
<i>Rot_Cartera máx x Ventas_Pptadas</i>
360

LIMITE INFERIOR
<i>Rot_Cartera mín x Ventas_Pptadas</i>
360

INDICADORES DE GESTIÓN

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL MES

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Mide la tasa de variación (crecimiento o decrecimiento) de las ventas netas realizadas en el mes, respecto a las ventas del mismo mes del año anterior.
Un indicador positivo, por ejemplo 20%, significa que las ventas se incrementaron en esa misma proporción en comparación al mismo mes del año anterior, un resultado negativo, por ejemplo -5%, indica que el volumen de ventas fue inferior al obtenido durante el mismo mes del año anterior.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Ventas_Totales_del_mes } (t) - \text{Ventas_Totales_del_Mes } (t-1)}{\text{Ventas_Totales_del_mes } (t-1)} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Auxiliar Administrativo	Gerente Comercial y Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

- a. *Ventas del mes (t)*. Corresponde al total de las ventas netas realizadas en el mes. Ejemplo: Marzo de 2007.
b. *Ventas del mes (t-1)*. Corresponde al total de las ventas netas obtenidas en el mismo mes del año anterior. Ejemplo: Marzo de 2006.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Anualmente la Gerencia Comercial y financiera elabora el presupuesto de ventas de la organización, con base en proyecciones de ventas por línea de productos.

LIMITE SUPERIOR

El sugerido por la Gerencia Comercial y Financiera

LIMITE INFERIOR

El sugerido por la Gerencia Comercial y Financiera

INDICADORES DE GESTIÓN

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ACUMULADAS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Mide la tasa de variación (crecimiento o decrecimiento) de las ventas netas acumuladas del año en curso, en comparación al mismo periodo del año inmediatamente anterior.

Un indicador positivo, por ejemplo 20%, significa que las ventas se incrementaron en esa misma proporción en comparación al mismo periodo del año anterior, un resultado negativo, por ejemplo -5%, indica que el volumen de ventas fue inferior al obtenido durante el mismo periodo del año anterior.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Ventas_Totales_Acum. (t)} - \text{Ventas_Totales_Acum. (t-1)}}{\text{Ventas_Totales_Acumuladas (t-1)}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Comercial	Gerente Comercial y Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Ventas Totales Acumuladas (t). Se refiere al total de las ventas netas acumuladas obtenidas por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Marzo de 2007.

b. Ventas Totales Acumuladas (t-1). Se refiere al total de las ventas netas acumuladas obtenidas por la organización en el mismo periodo del año anterior. Ejemplo: Enero – Marzo de 2006.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Anualmente la Gerencia Comercial elabora el presupuesto de ventas de la organización, con base en proyecciones de ventas por línea de productos.

LIMITE SUPERIOR

El sugerido por la Gerencia Comercial y Financiera

LIMITE INFERIOR

El sugerido por la Gerencia Comercial y Financiera

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL DE LAS VENTAS ACUMULADAS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Establece el porcentaje de cumplimiento de las ventas acumuladas en el año respecto a lo presupuestado para el mismo periodo del año en curso.
Un indicador igual al 100% significa que la meta de ventas se cumplió según lo presupuestado. Un resultado superior al 100% indica que las ventas del mes superaron la meta de ventas presupuestadas, en tanto que, un valor inferior al 100% señala que las ventas del mes no alcanzaron a cumplir lo presupuestado para el mismo mes.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Eficacia (E)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Ventas_Acumuladas (t)}}{\text{Ventas_Acumuladas_Presupuestadas (t)}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Comercial	Gerente Comercial y Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Ventas Acumuladas (t). Se refiere al total de las ventas netas acumuladas obtenidas por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Marzo de 2007.

b. Ventas Acumuladas Presupuestadas (t). Corresponde al total de las ventas presupuestadas para el periodo comprendido entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Marzo de 2007.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Comparar contra el presupuesto de Ventas

LIMITE SUPERIOR
$\frac{\text{Ventas mayor escenario (t)}}{\text{Presupuesto de Ventas}} \times 100\%$

LIMITE INFERIOR
100%

INDICADORES DE GESTIÓN

PORCENTAJE DE COSTO DE VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Corresponde a la participación del costo de ventas respecto a las ventas netas del periodo. El indicador se calcula para analizar el comportamiento tanto del costo de ventas del mes en curso, como para el costo de ventas acumulado desde el mes de Enero. En la medida que el indicador sea menor en el transcurso del tiempo, INTERNATIONAL STUFF contará con mayores niveles de contribución para cubrir sus gastos de operación, así como los gastos financieros.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	N/A	Mensual	Gestión Organizacional

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Costo_de_Ventas}^{(1)}}{\text{Ventas_Netas}^{(1)}}$$

Se debe tener en cuenta ...

⁽¹⁾ Calcular para:

Mes=Costo_Mes vs. Vtas_Netas_Mes
Acumulado=Costo_Acum vs. Vtas_Netas_Acum

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Comercial y Financiero	En reunión de análisis de indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. *Costo de Ventas*. Indica el costo de la mercancía vendida por INTERNATIONAL STUFF

b. *Ventas Netas*. Corresponde al total de las ventas netas realizadas en el periodo.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Calcular el promedio histórico de los últimos 12 meses

LIMITE SUPERIOR
Promedio histórico + 1 punto porcentual

LIMITE INFERIOR
Promedio histórico - 2 puntos porcentuales

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL DEL COSTO DE VENTAS ACUMULADO

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Establece el porcentaje de cumplimiento de los costos acumulados entre Enero y el mes en el que se calcula el indicador respecto a lo presupuestado para el mismo periodo del año en curso.

Un indicador igual al 100% significa que se cumplió el presupuesto de costos para el periodo analizado. Un resultado superior al 100% indica que los costos acumulados fueron superiores a lo inicialmente presupuestado, en tanto que, un valor inferior al 100% señala que los costos acumulados fueron inferiores a lo presupuestado para el mismo periodo.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Negativa	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Costo_de_Ventas_Acumulado}}{\text{Costos_Acumulados_Presupuestados}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Comercial y Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Costo de Ventas Acumulado. Indica el costo de la mercancía vendida en el periodo transcurrido entre Enero y el mes para el cual se calcula el indicador.

b. Costos Acumulados Presupuestados. Corresponde al total de los costos presupuestados para el periodo comprendido entre Enero y el mes en que se calcula el indicador.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Comparar contra el presupuesto del Costo de Ventas

LIMITE SUPERIOR
100%

LIMITE INFERIOR
90%

INDICADORES DE GESTIÓN

COBERTURA DE GASTOS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Expresa la capacidad mensual que tiene la Organización para generar un volumen de excedentes que le permita cubrir los gastos operacionales en que se incurre para apoyar la operación del negocio. El indicador se debe calcular en dos instancias: a) Para el mes y b) Acumulado desde enero del año en curso.
Un indicador inferior a 1 o negativo sugiere que la organización tiene que acudir a fuentes de financiamiento externas para cumplir con sus obligaciones comerciales y laborales mensuales.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	N/A	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$\frac{\text{Excedentes_Brutos}^{(1)}}{\text{Gastos_Operacionales}^{(1)}}$	<p>Se debe tener en cuenta ...</p>	<p>⁽¹⁾ Calcular para:</p> <hr/> <p>Mes=Excedentes_Mes vs. Gtos_Oper_Mes Acumulado=Exced_Acum vs. Gtos_Oper_Acum</p>
--	------------------------------------	--

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Excedentes Brutos. Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por INTERNATIONAL STUFF y el costo de ventas en que incurrió en el periodo de análisis del indicador.

b. Gastos Operacionales. Indica los gastos en los que se incurre para apoyar la operación del negocio. Estos gastos están relacionados con rubros tales como salarios de personal, arriendo, servicios, depreciación, entre otros.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO
<p>Calcular</p> $\frac{\text{Utilidad_Bruta_Presupuestada}}{\text{Total_Gastos_Presupuestados}}$

LIMITE SUPERIOR
<p>Calcular con base en el comportamiento histórico</p>

LIMITE INFERIOR
<p>Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en Método.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN

COMPORTAMIENTO PRESUPUESTAL DE LOS GASTOS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Establece el porcentaje de cumplimiento de los gastos acumulados entre Enero y el mes en el que se calcula el indicador respecto a lo presupuestado para el mismo período del año en curso.

Un indicador igual al 100% significa que se cumplió el presupuesto de gastos para el mes. Un resultado superior al 100% indica que los gastos acumulados fueron superiores a lo inicialmente presupuestado, en tanto que, un valor inferior al 100% señala que los gastos acumulados fueron inferiores a lo presupuestado para el mismo período.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Negativa	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Gastos Operacionales Acumulados}}{\text{Gastos Acumulados Presupuestados}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Gastos Operacionales Acumulados. Indica los gastos en que se incurre en el período transcurrido entre Enero y el mes para el cual se calcula el indicador para apoyar la operación del negocio. Estos gastos están relacionados con rubros tales como salarios de personal, arriendo, servicios, depreciación, entre otros.

b. Gastos Acumulados Presupuestados. Corresponde al total de los gastos presupuestados para el período comprendido entre Enero y el mes en que se calcula el indicador.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Comparar contra el presupuesto de Gastos Operacionales

LIMITE SUPERIOR
100%

LIMITE INFERIOR
90%

INDICADORES DE GESTIÓN

EVOLUCIÓN DE LOS EXCEDENTES

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Mide la tasa de variación (crecimiento o decrecimiento) de los excedentes acumulados del año en curso, en comparación al mismo periodo del año inmediatamente anterior.
Un indicador positivo, por ejemplo 15%, significa que los excedentes se incrementaron en esa misma proporción en comparación al mismo periodo del año anterior, un resultado negativo, por ejemplo -20%, indica que los excedentes obtenidos fueron inferiores al obtenido durante el mismo periodo del año anterior.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Excedentes_Netos_Acumulados } (t) - \text{Excedentes_Netos_Acumulados } (t-1)}{\text{Excedentes_Netos_Acumulados } (t-1)} \times 100\%$$

Donde:
t= Año Actual
t-1=Año Anter.

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Excedentes Netos Acumulados (t). Se refiere al total de las utilidades netas acumuladas obtenidas por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Agosto de 2006.

b. Excedentes Netos Acumulados (t-1). Se refiere al total de las utilidades netas acumuladas obtenidas por la Organización en el mismo periodo del año anterior. Ejemplo: Enero – Agosto de 2006.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Calcular

$$\frac{\text{Excedentes_Netos_Presupuestados} - \text{Excedentes_Netos a Dic 31 año anterior}}{\text{Excedentes_Netos a Dic 31 año anterior}}$$

LIMITE SUPERIOR

Igual al resultado de la fórmula en **Método** más 10 puntos porcentuales

LIMITE INFERIOR

Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en **Método**.

INDICADORES DE GESTIÓN

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

El indicador determina la capacidad de la administración para producir excedentes sobre los activos totales disponibles. El resultado arrojado por el indicador, señala la cantidad de excedentes generados por la Organización por cada peso (\$) que tiene invertido en los activos.

Una alta rentabilidad sobre activos indica un buen aprovechamiento de los recursos de la empresa.

UNIDAD DE MEDIDA		FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Excedentes_Operacionales}}{\text{Activos_Promedio}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Excedentes Operacionales. Corresponde al volumen de utilidades antes de intereses, otros ingresos, egresos e impuestos acumuladas en el año.

b. Activos Promedio. Corresponde al valor promedio del activo total de INTERNATIONAL STUFF. Se calcula mediante la suma del valor de los activos al mes en que se calcula el indicador y el valor de los activos al 31 de Diciembre del año inmediatamente anterior y dividiendo el resultado obtenido entre 2.

$$\text{Act. Promedio} = (\text{Activos_Totales_Mes (t)} + \text{Activos_Totales_31_Diciembre (t-1)}) / 2$$

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

Calcular

$$\frac{\text{Excedentes_Operacionales_Presupuestados}}{\text{Activos_Totales a Dic 31}} \times 100\%$$

LIMITE SUPERIOR

7,00 (Calculado con base en el comportamiento histórico desde 2007, tomando el máximo valor obtenido en el periodo)

LIMITE INFERIOR

Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en *Método*.

INDICADORES DE GESTIÓN

MARGEN NETO

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Mide la capacidad de INTERNATIONAL STUFF para generar excedentes a sus dueños en el corto plazo. El resultado obtenido por el indicador expresa la cantidad de excedentes netos que logra la Organización por cada peso (\$) generado en ventas.

Un valor superior a cero (0) o positivo, señala que la Organización se encuentra en capacidad de invertir en sí misma para proporcionar mayores servicios en bien de sus clientes.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Porcentaje (%)	Positiva	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Excedentes_Netos_Acumulados}}{\text{Ventas_Netas_Acumuladas}} \times 100\%$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Excedentes Netos Acumulados. Se refiere al total de las utilidades netas acumuladas obtenidas por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Junio de 2007.

b. Ventas Netas Acumuladas. Se refiere al total de los ingresos netos acumulados obtenidos por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Junio de 2007,

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

$$\frac{\text{Excedentes_Netos_Presupuestados}}{\text{Ventas_Netas_Presupuestadas}} \times 100\%$$

LIMITE SUPERIOR

Igual al resultado de la fórmula en **Método** más 5 puntos porcentuales

LIMITE INFERIOR

Igual al resultado obtenido al calcular la fórmula descrita en **Método**.

INDICADORES DE GESTIÓN

PRODUCTIVIDAD DE LAS VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Este indicador muestra la forma como durante el año los empleados generan ingresos promedio para la empresa. Se esperará que el ingreso creado por empleado cada vez sea mayor y que sea amplia la diferencia con el costo por empleado, sin que ello vaya a afectar el clima laboral y otros indicadores de productividad laboral.

UNIDAD DE MEDIDA	TENDENCIA	FRECUENCIA	TIPO DE INDICADOR
Pesos (\$)	Positiva	Mensual	Gestión Organizacional (G)

FORMA DE CÁLCULO

$$\frac{\text{Ventas_Acumuladas}}{\text{No_Empleados_Promedio}}$$

RESPONSABLES	QUIEN DEBE MEDIR	QUIEN DEBE ANALIZAR	COMO DIVULGAR
	Gerente Financiero	Gerente Financiero	En reunión de análisis de Indicadores, con gráfico de desempeño.

GLOSARIO

a. Ventas Acumuladas. Se refiere al total de las ventas netas acumuladas obtenidas por INTERNATIONAL STUFF entre Enero y el mes en que se calcula el indicador. Ejemplo: Enero – Marzo de 2007.

b. No Empleados Promedio. Indica el número de empleados con que ha contado INTERNATIONAL STUFF en el transcurso del año. Para calcular este dato se deben tener en cuenta a las personas que se hubieren contratado de manera temporal para apoyar la realización de las actividades del día a día.

DEFINICIÓN DE METAS

MÉTODO

$$\frac{\text{Ventas_Presupuestadas_Acumuladas}}{\text{No_Empleados_Estimados}}$$

NOTA: La meta debe calcularse para cada uno de los meses del año, teniendo en cuenta el acumulado de las ventas presupuestadas. Ejemplo: Para Mayo se tendrá en cuenta la sumatoria de las ventas presupuestadas desde el mes de Enero

LIMITE SUPERIOR

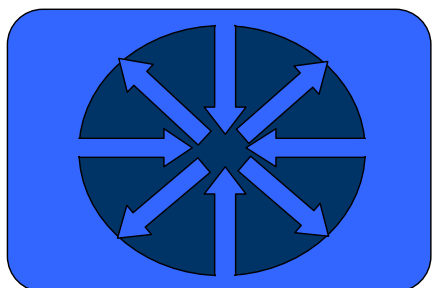
Se tiene en cuenta la proyección de las ventas realizadas por el Gerente Comercial.

LIMITE INFERIOR

Se tiene en cuenta la proyección de las ventas realizadas por el Gerente Comercial.

Anexo D. Manual de Procedimientos Básicos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BASICOS



International Stuff

Importadora /Exportadora

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- ALMACENAMIENTO		

1. OBJETIVO

Almacenar y conservar los productos de manera sistemática, ordenada y bajo las condiciones apropiadas para asegurar su conservación.

2. ALCANCE

Este proceso tiene una frecuencia diaria y está limitado para el almacenamiento y conservación de la mercancía.

3. DEFINICIONES

3.1. Sistema PEPS. Sistema contable utilizado para el manejo de inventarios específicamente la rotación de los productos, por indicar la forma como deben rotar los mismos de acuerdo a la fecha de llegada. El sistema PEPS, indica que los Primeros en Entrar son los Primeros en Salir.

4. CONDICIONES GENERALES

4.1. Conocimiento previo por parte del Jefe de Bodega y el Auxiliar de Bodega y Despacho, de las técnicas de almacenamiento y embalaje.

4.2. El sistema de inventarios utilizados es el PEPS.

5. RESPONSABLE

Jefe de Bodega

Auxiliares de Bodega

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- ALMACENAMIENTO		

6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

6.1. Ubicar los productos. El auxiliar de bodega ubica los productos de acuerdo a la distribución de planta para el área de almacenamiento establecida por INTERNATIONAL STUFF, siguiendo la metodología para la clasificación de productos.

Nota 1. El auxiliar de bodega selecciona y ubica los productos en los sus respectivos sitios de almacenamiento, según la línea a que pertenezcan.

Nota 2. En el área de bodega se hace necesario ubicar los productos en estibas madera.

6.2. Revisar los productos. El auxiliar de bodega y despacho revisará los productos periódicamente con el propósito de evaluar existencias.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Para efectos del presente procedimiento este numeral No Aplica.

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- DESPACHO DE PEDIDOS		

1. OBJETIVO

Asegurar la entrega oportuna de los productos adquiridos por los clientes de INTERNATIONAL STUFF.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene una frecuencia de aplicación diaria.

3. DEFINICIONES

3.1 Acta de entrega. Es el documento por medio del cual la transportadora confirma la recepción de los productos.

3.2 Transportador Interurbano. Es la persona particular seleccionada por INTERNATIONAL STUFF que presta el servicio para llevar la mercancía desde sus instalaciones hasta el centro de recepción de mercancía de la transportadora externa, o al cliente ubicado en el área metropolitana.

3.3 Transportadora Intermunicipal y nacional. Empresa que presta el servicio de transporte de mercancías (productos) desde Bucaramanga hacia otros municipios del territorio nacional, donde se encuentren ubicados los clientes de INTERNATIONAL STUFF.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- DESPACHO DE PEDIDOS		

4. CONDICIONES GENERALES

4.1. La selección de la transportadora externa se realiza teniendo en cuenta la cobertura geográfica, el tiempo estimado de entrega y el valor del flete hasta el destino final.

4.2. INTERNATIONAL STUFF trabaja actualmente con las principales Transportadoras intermunicipales y nacionales que viajan a los diferentes municipios donde se encuentran ubicadas las sedes de nuestros clientes.

4.3. Cuando se entregue directamente la mercancía a los clientes del área metropolitana, el transportador debe hacer firmar y sellar la original (2) de la factura por la persona encargada, diligenciando nombre, identificación y firma.

5. RESPONSABLE

Jefe de Bodega.

6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

6.1. Identificar cliente destino. El Jefe de bodega identifica si los productos por despachar se entregan en las instalaciones de INTERNATIONAL STUFF o no. Si la entrega es fuera de las instalaciones, se verifica si es dentro del área metropolitana o fuera de ella.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- DESPACHO DE PEDIDOS		

Nota. Si la entrega se realiza en las instalaciones de INTERNATIONAL STUFF, el Jefe de bodega solicita al funcionario registrar en la factura original(2), nombre, documento de identidad y firma.

6.2. Contactar transportador interurbano: El Jefe de bodega contacta al transportador interurbano para que lleve los productos hasta el cliente (si es en el área metropolitana) o al centro de recibo de la transportadora, encargada de hacer llegar el pedido al cliente final.

6.3. Elaborar acta de entrega de transporte. El Jefe de bodega elabora el acta de entrega de transporte de mercancías en original y copia, en la cual se relaciona nombre del destinatario, el número de la factura, la cantidad de cajas.

6.4. Firmar acta de entrega de transporte. El transportador interurbano firma original y copia del acta de entrega de transporte de mercancías y guarda la original para adjuntarla como respaldo a la cuenta de cobro.

El jefe de bodega conserva la copia y la pasa al Auxiliar Administrativo.

6.5. Cargar productos. Los productos a despachar son cargados en el vehículo de transporte por los Auxiliares de Bodega para ser llevados al cliente del área metropolitana o hasta la transportadora.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- DESPACHO DE PEDIDOS		

6.6. Entrega de mercancía al cliente en el área metropolitana por parte del transportador urbano: El transportador urbano hace entrega de la mercancía a los clientes ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga y hace firmar por quien recibe la original (2) de la factura con los datos: nombre, cargo, sello.

6.7. Entregar mercancía a la transportadora intermunicipal y/o Nacional. El transportador entrega los productos a la transportadora Intermunicipal y/o nacional para que diligencia la guía de remisión, la cual es enviada a la organización a final de mes para su cancelación.

6.8. Verificar entrega de la mercancía. El Auxiliar Administrativo se comunica al día siguiente aleatoriamente con algunos clientes para confirmar la entrega oportuna y adecuada de las cajas despachadas.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

7.1. Registros

7.1.1. Acta entrega transporte de mercancías.

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

1. OBJETIVO

Desarrollar las actividades de selección de personal, contratación e inducción, el análisis de Comportamiento Organizacional y determinar el plan de formación y capacitación de los colaboradores de INTERNATIONAL STUFF.

2. ALCANCE

Aplica para toda la organización en las actividades descritas en el objetivo.

3. DEFINICIONES

3.1 Planeación: Definición de la forma como se van a llevar a cabo la selección del personal de INTERNATIONAL STUFF

3.2 Reclutamiento: Son los procedimientos utilizados para atraer a los candidatos con potencial para ocupar los cargos dentro de la organización. Es una estrategia básicamente de información mediante la cual se divulgan los requerimientos de la empresa y el tipo de personas que se desea contratar.

3.3 Preselección: Consiste en la escogencia de los candidatos que cumplen con los requisitos básicos de estudios, formación y experiencia.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

3.4 Inducción: Proceso mediante el cual se busca la apropiación de los conocimientos de los nuevos colaboradores de una empresa en su cultura organizacional y en las responsabilidades y procedimientos específicos del cargo a ocupar.

3.5 Competencia: Es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.

3.6 Análisis de Comportamiento Organizacional: Estudio de los colaboradores de la entidad, en busca de su desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

3.7 Plan de Formación y Capacitación: Documento que registra los programas formativos y sus fechas de realización, dirigidos a la adquisición y/o el desarrollo de competencias de los colaboradores.

4. CONDICIONES GENERALES

4.1 Existencia de un requerimiento de recurso humano en INTERNATIONAL STUFF

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

4.2 Cuando se realice el análisis de comportamiento organizacional de los colaboradores de INTERNATIONAL STUFF, cuya realización se hará una vez al año.

5. RESPONSABLE

Gerencia Administrativa y Financiera

6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

6.1 FASE DE PLANEACIÓN

1. Se realizará la verificación del perfil del cargo.
2. Se determinarán las condiciones económicas que se van a ofrecer.
3. Se determinará si el cargo se puede proveer por medio de una promoción interna o si requerirá buscarse en el mercado.
4. Si el cargo se puede proveer por medio de una promoción interna, no se llevarán a cabo las fases de reclutamiento y preselección, de la fase de evaluación se podrá llevar a cabo el numeral 1 a criterio de la Gerencia y del Comité de Calidad, de la fase de decisión se realizarán los numerales 3 y 4 si fuere necesario y la fase de inducción se iniciará a partir del numeral 6.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

6. El proceso de Selección se llevará a cabo a través de una empresa especializada en selección de personal.

6.2 FASE DE RECLUTAMIENTO

Se podrá utilizar las siguientes fuentes de reclutamiento:

1. Convocatoria a través de un anuncio publicado en un periódico de circulación nacional, estableciendo en él la naturaleza del cargo a proveer y el tipo de competencias requeridas, con el fin de que las personas puedan autoevaluarse sobre el lleno de los requisitos y evitar pérdidas de tiempo.
2. Candidatos preseleccionados previamente por la empresa de selección de personal y que hacen parte de su base de datos

6.3 FASE DE PRESELECCIÓN

1. INTERNATIONAL STUFF realiza el estudio y clasificación de las hojas de vida: Se escogen los candidatos que cumplen con los criterios básicos de estudios, formación y experiencia, mediante el análisis de las hojas de vida.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

2. Las hojas de vida preseleccionadas se envían, junto con el perfil del cargo a proveer a la empresa de Selección de personal que se determine, que en todo caso será una organización especializada en la selección de personal.
3. También se podrán utilizar las del banco de hojas de vida de la empresa encargada de hacer la selección, caso en el cual la clasificación de estas hojas de vida la hará dicha empresa.

6.4 FASE DE EVALUACIÓN

1. En esta etapa se obtiene la información detallada sobre el cumplimiento de los requisitos de tipo técnico (educación, formación, y experiencia), psicológico (competencias, motivación, aptitudes), Social (manejo de relaciones, habilidades sociales) y estará a cargo de la empresa contratada por INTERNATIONAL STUFF para realizar esta fase del proceso de selección.
2. Analizada la información obtenida, la empresa de selección escogerá como mínimo dos candidatos que cumplen en mayor medida el perfil definido y las expectativas de la organización y las remitirá a INTERNATIONAL STUFF junto con los siguientes documentos, de cada uno de los candidatos:

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

- Informes psicotécnicos de la evaluación del proceso de selección del personal
- Cédula de ciudadanía
- Certificado de los dos últimos empleadores con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor realizada y el salario devengado.
- Certificado de los planteles de educación donde hubiere estudiado, anexando las fotocopias de los diplomas, a que hubiere lugar.
- Certificado judicial vigente, expedido por la correspondiente oficina del Departamento Administrativo de Seguridad (DAS), o de la autoridad competente.
- Una fotografía reciente tamaño cédula.
- Además aquellos documentos que "INTERNATIONAL STUFF" considere pertinentes exigir para casos específicos, especialmente relacionados con el manual de análisis y descripción de cargos. Sin embargo, tales exigencias no incluirán documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

6.5 FASE DE DECISIÓN

1. Las hojas de vida preseleccionadas (mínimo 2) por la empresa de Selección de personal, junto con el informe y los documentos relacionados en el punto anterior, se enviarán a INTERNATIONAL STUFF, para realizar las pruebas de conocimiento y específicas del cargo.

2. Posteriormente serán entrevistados, en primer término por el jefe inmediato y posteriormente por el gerente.

3. Una vez realizadas las entrevistas a los candidatos, se analizarán: El informe de la empresa de selección de personal, los resultados de las pruebas de conocimiento y específicas del cargo realizado en la Organización, la información y percepción obtenida por el jefe inmediato y gerente en las entrevistas y se seleccionará al funcionario que ocupará el cargo.

6.6 FASE DE CONTRATACIÓN

1. El jefe inmediato dará la bienvenida a la organización al candidato seleccionado y lo presentará a cada uno de los colaboradores de la empresa y posteriormente le hará entrega de la orden para que se realice el examen médico general.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

2. El valor del examen médico general y los respectivos exámenes de laboratorio (cuadro hemático y parcial de orina), examen de la visión y audiometría, los pagará el colaborador seleccionado.

3. Una vez realizado el examen médico general, se procederá a la firma del contrato de trabajo y se harán las inclusiones del nuevo colaborador a la EPS, Fondo de Pensiones y Cesantías, Caja de Compensación Familiar, y a la ARP.

4. El examen médico general, con los respectivos exámenes de laboratorio y examen de la visión y audiometría se realizará, igualmente, cuando se retire algún funcionario de la organización y los pagará la empresa.

6.7 FASE DE INDUCCIÓN

1. En primer término, el Gerente Administrativo y Financiero informará al candidato sobre la naturaleza jurídica de INTERNATIONAL STUFF, estructura y cultura organizacional, misión, visión, valores y objetivos y hará la entrega de los documentos que los contienen, junto con una copia de los estatutos sociales que rigen la organización.

2. Luego, cada uno de los colaboradores de INTERNATIONAL STUFF informará al nuevo funcionario sobre las responsabilidades que cada uno desarrolla.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

3. Finalmente iniciará el proceso de capacitación de las responsabilidades específicas del cargo y durante 8 días estará acompañado por un colaborador de la empresa que conozca las responsabilidades que desempeñará e impartirá las instrucciones suficientes para que adquiera la competencia para desempeñar su cargo.

6.8 FASE DE ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

INTERNATIONAL STUFF realizará una vez al año el Análisis de Comportamiento Organizacional a sus colaboradores y cada seis meses llevará a cabo la retroalimentación de la misma, con el propósito de evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el funcionario dentro de sus propósitos de mejora. Para ello utilizará los formatos que se encuentran relacionados en los anexos.

6.9 FASE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:

Con base en los resultados del análisis de necesidades de competencias y formación y del análisis de comportamiento organizacional se establece el plan de Formación y Capacitación de los colaboradores de INTERNATIONAL STUFF.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		

6.10 FASE DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PLAN DE FORMACIÓN.

En el análisis de comportamiento organizacional y su retroalimentación semestral, se analizará sobre la eficacia de las capacitaciones recibidas y en la observación de la realización de sus responsabilidades.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

7.1 Manual de Responsabilidades

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- INVENTARIO FÍSICO		

1. OBJETIVO

Llevar un control para verificar que las cantidades del inventario físico y del inventario del sistema sean iguales.

2. ALCANCE

Este procedimiento se realizara dos veces al año y aplica para cada una de las líneas de productos ofrecidas por INTERNATIONAL STUFF.

3. DEFINICIONES

3.1 Inventario: Mercancía existente en la bodega de INTERNATIONAL STUFF.

4. CONDICIONES GENERALES

4.1. En temporada de inventario, INTERNATIONAL STUFF no despacha ningún tipo de mercancía y previamente se informara a los clientes sobre la realización del inventario.

5. RESPONSABLE

Gerente Comercial

Jefe de Bodega

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- INVENTARIO FÍSICO		

6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

6.1 Actividades de Pre-inventario

- a) El día anterior a la realización del inventario el Gerente Comercial y el Jefe de Bodega realizarán una inspección con una tabla de chequeo con el fin de verificar que la bodega se encuentra en perfecto estado (orden, identificación y aseo) para la realización del mismo.
- b) El Auxiliar Administrativo verificará que se hayan registrado en el sistema los cruces por ingreso de mercancía por devolución de préstamos o para facturar productos entregados en remisión.
- c) El Auxiliar Administrativo generará los listados para realizar el conteo físico.
- d) La Auxiliar administrativa coordinará que los colaboradores del inventario tengan identificados las herramientas para la realización del mismo.(Calculadora, lápiz, borrador).
- e) La Auxiliar administrativa coordinará el refrigerio y almuerzo para los participantes en el inventario y el horario para los mismos.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- INVENTARIO FÍSICO		

6.2 Día del Inventario

- a. El Gerente Administrativo y Financiero realizará inducción al personal acerca del mecanismo para la realización del inventario: la forma de diligenciar los formatos, la distribución de la bodega e
- b. Informará la manera como se manejará el tiempo para la realización del mismo.
- c. Al azar se entregaran los listados de las diferentes líneas de productos para que cada persona realiza el conteo.
- d. Si se detecta alguna diferencia en el conteo, se seleccionan con resaltador y se solicita un segundo conteo por una persona diferente al que efectuó el conteo anterior, de lo contrario se corroborarán dichos listados, con el generado con saldos del sistema. Si la información arrojada por el sistema concuerda con el primer, se considera que dicho producto esta conforme y se van separando de los demás listados para que una vez termine el inventario se archiven.
- e. Si la confrontación con la información del sistema, es incorrecta el Gerente Administrativo y Financiero procederá a revisar la información pertinente para aclarar las diferencias (impresión del kardex de dicho producto, verificación de traslados, salidas por préstamo, deterioro, etc., que

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- INVENTARIO FÍSICO		

puede estar generando dicha diferencia, además socializará dichas diferencias con las personas que tienen contacto con el inventario, para descartar cualquier otra causa de alteración de los resultados), si después del análisis, dicha diferencia persiste se procederá a ajustar contablemente dicha diferencia.

f. El Gerente Administrativo y Comercial revisarán el registro de los sobrantes y faltantes con el fin de determinar cuales presentan un mayor valor, en caso de que los faltantes superen en Valor a los sobrantes, esta diferencia será asumida por el personal encargado de Bodega (Jefe de Bodega y auxiliares de Bodega).

g. El Auxiliar Administrativo procede a archivar los documentos del inventario.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

7.1. Registros

Listado de productos por línea.

- Línea Hogar:
- Línea Infantil
- Línea verano
- Línea Belleza
- Línea Navidad
- Línea Aseo

- Línea Escolar
- Línea Empresarial
- Línea Isabella: (maquillaje chino)
- Línea Juguetería
- Línea Miscelánea
- Línea Decoración
- Línea Cocina
- Línea Jordana

8. REGISTRO DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- ATENCIÓN DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS		

1. OBJETIVO

Recibir, tramitar y atender las sugerencias, quejas y reclamos que manifiesten los clientes de la Organización, con relación a la venta de productos y/o prestación de servicios.

2. ALCANCE

El procedimiento de atención de sugerencias, quejas y reclamos tiene una frecuencia de aplicación cuando se registre la situación.

3. DEFINICIONES

3.1. Sugerencias. Son recomendaciones hechas por los clientes a la organización para lograr mejoras en la prestación del servicio.

3.2. Quejas. Manifestaciones de Inconformidad de un cliente, sobre la prestación del servicio.

3.3. Reclamos. Exigencia de los derechos del usuario, relacionados con la venta de productos.

4. CONDICIONES GENERALES

4.1 Las sugerencias, quejas y reclamos pueden ser presentadas personalmente, por medio escrito, vía fax, por medios electrónicos y/o

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- ATENCIÓN DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS		

telefónicos y serán recepcionadas únicamente por el auxiliar administrativo.

4.2 El Auxiliar Administrativo debe elaborar dentro de los primeros diez (10) días de cada mes el informe mensual de estadísticas de las sugerencias, quejas y reclamos recibidas durante el mes anterior; el cual será presentado al Gerente Comercial.

4.3 Las quejas y reclamos de los clientes, serán tratadas en el formato Reporte de Sugerencias, Quejas y Reclamos, en donde se describe la solución a la situación presentada.

5. RESPONSABLE

Auxiliar Administrativo

6. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

6.1 Recibir solicitud. El cliente presenta a INTERNATIONAL STUFF, por el medio que considere más conveniente, la sugerencia, queja y/o reclamo que desee manifestar.

6.2 Remitir la sugerencia, queja o reclamo. El Auxiliar Administrativo informa al Gerente Comercial la sugerencia, queja o reclamo presentada por el cliente.

INTERNATIONAL STUFF	FECHA : 01/06/2007	CÓDIGO:
	ELABORO: ASESOR PLANEACIÓN ESTRATEGICA	REVISO Y APROBO GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BÁSICOS- ATENCIÓN DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMOS		

6.3 Responder la sugerencia, queja o reclamo. El funcionario responsable en un lapso no superior a 48 horas en coordinación con la Gerencia Comercial debe resolver la sugerencia, queja o reclamo recibido, comunicándole la respuesta al cliente.

6.4 Archivar documentos. El Auxiliar Administrativo archiva en la carpeta de documentos del cliente la respuesta. Los informes mensuales de sugerencias, quejas y reclamos serán archivados en la carpeta que se disponga para esto.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

7.1 Registros

7.1.1 Informe de Sugerencias, Quejas y/o Reclamos

7.1.2 Formato de sugerencias, quejas y reclamos

8. HISTORIAL DE REVISIONES

Rev No.	Descripción	Hoja No.	Fecha Rev.	Revisó	Aprobó

