



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS**

**Rudy Concepción Cobón Aguirre**

Asesorado por el Ing. Herman Biceldo Quezada Elías

Guatemala, abril de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**RUDY CONCEPCIÓN COBÓN AGUIRRE**

ASESORADO POR EL ING. HERMAN BICELDO QUEZADA ELÍAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, ABRIL DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monroy Arriola
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADORA	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha abril 2012.

  
Rudy Concepción Cobón Aguirre

Guatemala, 10 de septiembre de 2012

Ingeniero César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizú:

Atendiendo a la designación que se me hiciera como asesor del trabajo de graduación **"DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS"** solicitado por el estudiante Rudy Concepción Cobón Aguirre, previo a optar al título de Ingeniero Industrial y luego de la revisión de su contenido, me permito informarle que el trabajo desarrollado satisface el protocolo propuesto y que éste puede ser de gran utilidad para el control de la toma de inventarios de la industria en mención.

Por lo tanto, hago de su conocimiento, que en mi opinión, el mencionado trabajo reúne los requisitos necesarios para la aprobación final.

Atentamente,



Ing. Herman Biceldo Quezada Elias  
Colegiado activo No. 5448  
ASESOR



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.020.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS**, presentado por el estudiante universitario **Rudy Concepción Cobón Aguirre**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

*Nora Leonor Elizabeth García Tobar*  
Ingeniera Industrial  
Colegiado No. 8121

Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2013.

/mgp



REF.DIR.EMI.094.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS**, presentado por el estudiante universitario **Rudy Concepción Cobón Aguirre**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2013.

/mgp



DTG. 224 .2013

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS**, presentado por el estudiante universitario: **Rudy Concepción Cobón Aguirre**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano

Guatemala, 1 de abril de 2013

/gdech





## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Mis padres</b>	Esperanza Aguirre y Concepción Cobón (q.e.p.d.). Por el cariño, comprensión, apoyo y consejos que me brindaron.
<b>Mi esposa</b>	Lorena Juárez. Por su comprensión, atenciones y apoyo incondicional.
<b>Mis hermanos</b>	Celeste, Raquel, Rubein, Nehemías, Delio y Misael Cobón Aguirre. Por su apoyo incondicional.
<b>Mis hijos</b>	María Fernanda y Rudy Alejandro. Por ser mi razón de vivir y de superación.
<b>Mi familia</b>	Por el apoyo brindado.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Dios** Por darme la sabiduría y salud necesaria.
- Mis amigos** Por el apoyo y por los momentos compartidos, en especial a Ricardo Yat, por su apoyo incondicional para lograr el desarrollo de mis metas.
- Mi asesor** Herman B. Quezada Elías, por su comprensión y ayuda necesaria para el desarrollo de mis objetivos.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** Por contribuir a mi desarrollo profesional.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES. ....	1
1.1. Descripción general de la empresa .....	1
1.1.1. Historia .....	1
1.1.2. Ubicación .....	2
1.1.3. Misión .....	3
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Valores .....	3
1.1.6. Actividad a la que se dedica .....	4
1.1.7. Estructura organizacional .....	4
1.1.7.1. Organigrama.....	5
1.1.8. Identificación de los puntos de venta en Guatemala .....	17
1.1.9. Conceptos de procesos .....	22
1.1.9.1. Definición.....	22
1.1.9.2. Elementos que componen un proceso.....	22
1.1.10. Medición de los procesos .....	23
1.1.11. Gestión de inventarios .....	24

1.1.11.1.	Finalidad de la administración de inventarios .....	24
1.1.11.2.	Importancia de la administración de inventarios .....	24
1.1.11.3.	Técnicas de administración de inventarios .....	25
2.	ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	27
2.1.	Diagnóstico de la empresa .....	27
2.1.1.	Análisis FODA .....	27
2.1.2.	Diagrama de Pareto .....	31
2.1.3.	Origen de las necesidades .....	36
2.1.4.	Procesos relacionados con las rutas para la toma de inventarios .....	36
2.1.5.	Recursos disponibles para la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta.....	37
2.1.5.1.	Recurso humano .....	37
2.1.5.2.	Métodos.....	38
2.1.5.3.	Gastos .....	39
2.1.6.	Distribución de los diferentes puntos de venta .....	40
2.1.6.1.	Ubicación.....	40
2.1.6.2.	Distancia.....	45
2.1.6.3.	Tamaño .....	48
2.1.7.	Deficiencias de la distribución de los diferentes puntos de venta .....	51
2.1.8.	Manejo de los recursos en la toma de inventarios .	52
2.1.9.	Análisis de costos actuales para la toma de inventarios .....	52
2.1.9.1.	Documentos de procedimiento.....	53

	2.1.9.2.	Flujo de manejo en la toma de inventarios .....	53
	2.1.10.	Aspectos de seguridad en la toma de inventarios ..	53
	2.1.10.1.	Del personal.....	54
	2.1.10.2.	De la ubicación de los puntos de venta.....	54
	2.1.11.	Descripción de la toma de inventarios en un punto de venta.....	54
	2.1.11.1.	Formato de toma de inventarios en un punto de venta .....	54
3.		PROPUESTA DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS .....	57
	3.1.	Análisis de los procesos .....	57
	3.2.	Solución de los problemas planteados .....	59
	3.3.	Procedimientos para la toma de inventarios.....	59
	3.4.	Procedimiento para el trazo de rutas estratégicas para la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta .....	60
	3.5.	Manual de descriptores de puestos y funciones.....	69
	3.5.1.	Gerencia de Tráfico .....	69
	3.6.	Cuantificación de los recursos necesarios para la toma de inventarios.....	133
	3.6.1.	Recurso humano .....	133
	3.6.2.	Material.....	133
	3.6.3.	Financiero.....	136
	3.7.	Planeación del inventario.....	136
	3.7.1.	Toma y revisión del inventario .....	137

3.7.2.	Supervisión del inventario .....	138
3.7.3.	Instrucciones para realizar los inventarios.....	139
3.7.4.	Formato para contar físicamente los productos ...	140
3.7.5.	Formato de control interno de inventarios .....	142
3.7.6.	Estructura de costos.....	144
3.7.6.1.	Costos de hardware .....	144
3.7.6.2.	Costos de instalación y capacitación .....	145
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	147
4.1.	Capacitación y evaluación.....	147
4.1.1.	Plan de información a los empleados de la planeación para la toma de inventarios .....	148
4.1.2.	Programación de conferencias orientadas al servicio al cliente .....	149
4.1.3.	Retroalimentación de los resultados obtenidos ....	149
4.2.	Registro de información .....	150
4.3.	Control de procesos .....	150
4.4.	Costo de inventario .....	150
4.5.	Análisis de costo/ beneficio con el sistema mejorado .....	153
4.5.1.	Costo de implementación .....	153
4.5.2.	Beneficios.....	154
4.5.3.	Beneficio / Costo .....	154
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA.....	157
5.1.	Seguimiento a desempeño de los procesos.....	157
5.2.	Indicadores de procesos .....	157
5.2.1.	Indicador de diferencias de inventarios .....	159
5.3.	Acciones correctivas y preventivas .....	159

5.4.	Auditoría interna .....	160
6.	EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL.....	163
6.1.	Estudio de impacto ambiental.....	163
6.2.	Valoración del impacto ambiental en la industria.....	163
6.3.	Programa de seguridad e higiene industrial .....	163
6.3.1.	Equipo de protección personal .....	165
6.3.2.	Rutas de evacuación .....	165
6.3.3.	Señalización industrial .....	166
6.3.4.	Brigadas de emergencia.....	170
	CONCLUSIONES .....	173
	RECOMENDACIONES.....	175
	BIBLIOGRAFÍA.....	177
	ANEXOS.....	179





## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación .....	2
2.	Organigrama general .....	6
3.	Organigrama de Gerencia de Tráfico.....	7
4.	Organigrama de Gerencia de Compras .....	8
5.	Organigrama de Gerencia de Logística .....	8
6.	Organigrama de Gerencia de Mercadeo.....	9
7.	Organigrama de Gerencia de Ventas y Operaciones .....	10
8.	Organigrama de Gerencia de Proyectos y Desarrollo.....	11
9.	Organigrama de Gerencia de Recursos Humanos .....	12
10.	Organigrama de Gerencia de Finanzas .....	13
11.	Elementos de un proceso .....	23
12.	Diagrama de Pareto del departamento de inventarios.....	35
13.	Proceso de ruta para la toma de inventarios.....	37
14.	Costo de un inventario actual.....	40
15.	Puntos de venta de la ciudad capital .....	63
16.	Mapa de las ubicaciones de las tiendas departamentales .....	68
17.	Equipo Hand held .....	134
18.	Transporte.....	135
19.	Costo de inventario por ruta.....	152
20.	Beneficio / costo.....	154
21.	Indicador de procesos.....	158
22.	Auditoría interna (tienda crítica) .....	161
23.	Estructura de implementación de la propuesta .....	165

24.	Señales de advertencia .....	168
25.	Señales de prohibición .....	169
26.	Señales contra incendios.....	170

## TABLAS

I.	Descripción de puesto del encargado de inventarios actual .....	14
II.	Descripción de puestos de supervisor de inventarios actual.....	15
III.	Descripción de puestos de inventarista actual .....	16
IV.	Listado de los puntos de venta en la ciudad capital .....	17
V.	Listado de puntos de venta en la ruta nor oriente .....	19
VI.	Listado de puntos de venta en la ruta sur occidente .....	20
VII.	Estrategias FO, FA, DO, DA.....	29
VIII.	Formato de recopilación de datos .....	31
IX.	Formato lista de reclamaciones.....	32
X.	Lista de reclamaciones.....	33
XI.	Lista de porcentajes para el análisis de puestos .....	34
XII.	Recurso económico.....	39
XIII.	Ubicación de los diferentes puntos de venta en la ciudad capital.....	41
XIV.	Ubicación de los diferentes puntos de ventas en el nororiente .	43
XV.	Ubicación de los diferentes puntos de ventas en el suroccidente .....	44
XVI.	Distancia en kilómetros desde la ciudad capital a los diferentes puntos de venta del no oriente .....	46
XVII.	Distancia en kilómetros desde la ciudad capital a los diferentes puntos de venta del suroccidente .....	47
XVIII.	Tamaño de los diferentes puntos de venta en la ciudad capital.....	48

XIX.	Tamaño de los diferentes puntos de venta en el nororiente .....	49
XX.	Tamaño de los diferentes puntos de venta en el sur occidente.	50
XXI.	Formato de toma de inventarios actual.....	55
XXII.	Análisis de los procesos .....	57
XXIII.	Ruta estratégica ciudad de Guatemala.....	61
XXIV.	Ruta estrategia suroccidente 1 .....	64
XXV.	Ruta estrategia suroccidente 2 .....	65
XXVI.	Ruta estratégica nororiente 1 .....	66
XXVII.	Ruta estrategia nororiente 2 .....	67
XXVIII.	Descripción del puesto de gerente de tráfico.....	70
XXIX.	Descripción de puesto de asistente de tráfico .....	72
XXX.	Descripción de puesto de costeador.....	73
XXXI.	Descripción de puesto de recursos humanos .....	74
XXXII.	Descripción de puesto de asistente de recursos humanos.....	75
XXXIII.	Descripción de puesto de jefe de capacitación.....	76
XXXIV.	Descripción de puesto de jefe de beneficios .....	77
XXXV.	Descripción de puesto de jefe de reclutamiento y selección .....	78
XXXVI.	Descripción de puesto de recepcionista .....	79
XXXVII.	Descripción de puesto de gerente de ventas y operaciones .....	80
XXXVIII.	Descripción de puesto de asistente de gerencia de ventas y operaciones .....	81
XXXIX.	Descripción de puesto de gerente comercial.....	82
XL.	Descripción de puesto de encargado de tienda.....	83
XLI.	Descripción de puesto de auxiliar de tienda .....	84
XLII.	Descripción de puesto de vendedor .....	85
XLIII.	Descripción de puesto de cajero.....	86
XLIV.	Descripción de puesto de gerente financiero.....	87
XLV.	Descripción de puesto de jefe de contabilidad .....	88
XLVI.	Descripción de puesto de asistente de contabilidad .....	89

XLVII.	Descripción de puesto de contralor financiero.....	90
XLVIII.	Descripción de puesto de auditor junior .....	91
XLIX.	Descripción de puesto de mensajero .....	92
L.	Descripción de puesto de jefe de cajas.....	93
LI.	Descripción de puesto de asistente de cajas .....	94
LII.	Descripción de puesto de gerente de compensaciones .....	95
LIII.	Descripción de puesto de asistente de compensaciones.....	96
LIV.	Descripción de puesto de jefe de seguridad.....	97
LV.	Descripción de puesto de seguridad de tienda.....	98
LVI.	Descripción de puesto de operador de cámaras .....	99
LVII.	Descripción de puesto de jefe de sistemas .....	100
LVIII.	Descripción de puesto de analista desarrollador.....	101
LIX.	Descripción de puesto de jefe de técnicos .....	102
LX.	Descripción de puesto de técnico de computadoras .....	103
LXI.	Descripción de puesto de jefe de inventarios.....	104
LXII.	Descripción de puesto de asiste de inventarios .....	105
LXIII.	Descripción de puesto de supervisor de inventarios .....	106
LXIV.	Descripción de puesto de inventaristas.....	107
LXV.	Descripción de puesto de piloto .....	108
LXVI.	Descripción de puesto de gerente de mercadeo .....	109
LXVII.	Descripción de puesto de asistente de mercadeo.....	110
LXVIII.	Descripción de puesto de diseñador gráfico .....	111
LXIX.	Descripción de puesto de gerente de logística.....	112
LXX.	Descripción de puesto de asistente de gerencia de logística ..	113
LXXI.	Descripción de puesto de jefe de logística .....	114
LXXII.	Descripción de puesto de supervisor de logística .....	115
LXXIII.	Descripción de puesto de supervisor de cuadro.....	116
LXXIV.	Descripción de puesto de supervisor de ruta .....	117
LXXV.	Descripción de puesto de analista desarrollador.....	118

LXXVI.	Descripción de puesto de fotógrafo .....	119
LXXVII.	Descripción de puesto de técnico de computadoras .....	120
LXXVIII.	Descripción de puesto de gerente de compras.....	121
LXXIX.	Descripción de puesto de asistente de compras .....	122
LXXX.	Descripción de puesto de gerente de proyectos y desarrollo ..	123
LXXXI.	Descripción de puesto de asistente de gerencia de proyectos y desarrollo .....	124
LXXXII.	Descripción de puesto de jefe de proyectos y desarrollo.....	125
LXXXIII.	Descripción de puesto de albañil.....	126
LXXXIV.	Descripción de puesto de aluminero.....	127
LXXXV.	Descripción de puesto de carpintero .....	128
LXXXVI.	Descripción de puesto de herrero.....	129
LXXXVII.	Descripción de puesto de plomero .....	130
LXXXVIII.	Descripción de puesto de tablayesero .....	131
LXXXIX.	Descripción de puesto de electricista .....	132
XC.	Inversión .....	136
XCI.	Análisis de información .....	138
XCII.	Instrucciones para realizar los inventarios .....	139
XCIII.	Formato para contar físicamente los productos.....	140
XCIV.	Cuestionario interno.....	142
XCV.	Formato de control interno en la toma de inventarios.....	143
XCVI.	Costos de hardware.....	144
XCVII.	Costos de software .....	145
XCVIII.	Costos del recurso humano .....	145
XCIX.	Costos de transporte .....	146
C.	Plazos en marcha de la planeación para la toma de inventarios .....	148
CI.	Costo de inventario.....	151
CII.	Costo de inventario por ruta .....	152

CIII.	Costos de implementación .....	153
CIV.	Retorno de inversión .....	155
CV.	Indicador de procesos .....	158
CVI.	Auditoría interna .....	161

## **GLOSARIO**

<b>Control</b>	Proceso administrativo por el cual se comprueba o verifica una cosa; conjunto de lineamientos que regulan un sistema.
<b>Control de inventario</b>	Técnica que permite mantener la existencia de los productos a niveles deseados.
<b>Diagrama Causa Efecto</b>	Es una representación gráfica que muestra relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado.
<b>Hand held</b>	Se les llama así a los lectores de códigos de barras que tienen incorporado un sistema computarizado inalámbrico.
<b>Hardware</b>	Término en inglés, que se utiliza para describir los artefactos físicos de una tecnología. Se denomina hardware o soporte físico al conjunto de elementos materiales que componen un ordenador.

**Software**

Se denomina al equipamiento lógico o soporte lógico a todos los componentes intangibles de un ordenador o computadora, es decir, al conjunto de programas y procedimientos necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica.



## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo mejorar la gestión de inventarios en una empresa dedicada a la venta de ropa y accesorios con diferentes puntos de venta en la República de Guatemala. La importancia de la efectiva gestión de inventarios radica en que éstos pueden significar un alto costo para la empresa; como lo es el costo de oportunidad de tener materia prima, en proceso o producto terminado invertido en la empresa, hasta la disminución de la utilidad neta. Además es necesario mantener un control adecuado sobre los inventarios sobre todo en empresas donde su nivel es muy representativo. Debe saber exactamente cuánto tiene (en piezas y monto) pues podrá tomar mejores decisiones de compra, producción y venta, lo que derivará por un lado en ahorros y por el otro en mayores ingresos para la empresa.

La logística y la gestión de inventarios son determinantes en la planificación, implementación y control efectivo de mercancías y servicios. El trato directo de los profesionales de la logística con clientes e intermediarios hace que se cumpla con unos de los principales objetivos de la empresa, la satisfacción del cliente. Las empresas están mejorando sustancialmente en servicio, ventas y costos, gracias al avance en los procesos de coordinación y comunicación tanto internas, como relacionadas con las otras empresas, este innovador enfoque a supuesto que la logística se convierta en uno de los pilares para el éxito de las empresas, y no en un mero elemento para reducir costos.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Proponer un sistema de toma de inventarios en los diferentes puntos de venta, que permita una visión gerencial del proceso de la logística integral interactuando en las transacciones físicas y de planificación, identificando la importancia en el contexto general de la empresa.

### **Específicos**

1. Analizar la situación actual para establecer cómo se encuentra la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta de la empresa.
2. Determinar el equipo y tipo de materiales que son obsoletos para la toma de inventarios que se manejan actualmente en la empresa.
3. Identificar los problemas que afectan a la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta, sus causas y efectos que repercuten en el óptimo desarrollo productivo de la empresa.
4. Proponer controles de inventario, índices de seguimiento, para garantizar que la planificación de la toma de inventarios sean eficientes.
5. Establecer rutas efectivas para la toma de inventarios en los distintos puntos de venta.

6. Identificar los recursos necesarios para el mejoramiento de la planificación en la toma de inventarios, tales como personal, material y financiero.
7. Comparar los costos del actual proceso de toma de inventarios con el propuesto.

## INTRODUCCIÓN

Ante las tendencias de creciente apertura comercial y liberación económica, las empresas necesitan aprender a competir con éxito, en un ambiente cada vez más complejo y demandante.

Actualmente la empresa objeto de estudio cuenta con 70 puntos de venta en la República de Guatemala, en la capital cuenta con más del 40 % de estas tiendas, el resto se encuentra distribuido en los 22 departamentos, habiendo puntos de ventas con una dimensión mayor a los 180 metros cuadrados; lo cual abarca a una gran cantidad de productos como ropa de dama, caballeros, niños, accesorios y demás. Por lo cual la empresa requiere de una logística muy certera para mantener el control de flujos que necesita cada uno de los puntos de venta.

La empresa refleja que los procesos más influyentes en el descontrol e ineficiencia en la toma de los inventarios en los diferentes puntos de venta; es que no cuenta con un sistema adecuado y aplicable a sus necesidades; ya que no manejan rutas estratégicamente trazadas, no cuentan con equipo especial para la toma de inventario; no cuentan con el recurso humano capacitado y no existe una frecuencia establecidas de visitas a cada uno de los puntos de venta para la toma de los inventarios.

El presente trabajo se divide en diferentes capítulos el primero abarca antecedentes generales en el cual se dará a conocer una breve descripción de la empresa; detallando la distribución jerárquica de la empresa, su misión y visión; así también como información sobre los procesos y los elementos que lo componen, que servirán de base para la elaboración de la propuesta. El segundo capítulo es la situación actual de la empresa identificando las actividades que se dedican actualmente.

En el tercer capítulo es la propuesta de un sistema de toma de inventarios en los diferentes puntos de venta con el fin de optimizar las operaciones; en el cuarto se procederá a la implementación para optimizar las operaciones; el quinto el seguimiento y mejora permitirá revisar, medir, realizar cambios estratégicos antes, durante y después de la intervención, en base a las actividades realizadas y por realizar. Por último la evaluación del impacto ambiental en el cual se establecerán los indicadores de un estudio de impacto ambiental relacionado a las actividades de la empresa objeto de estudio; así también enfocado a seguridad industrial

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Descripción general de la empresa**

Bulock's, es la cadena de tiendas más grande reconocida en toda Guatemala por vender ropa a la moda, de la mejor calidad y a los precios más bajos.

### **1.1.1. Historia**

A principios de los años noventa, un hombre emprendedor inició a vender ropa importada para dama en un salón de belleza familiar. Al contar con el capital necesario para formalizar una empresa, inauguró una tienda en el Centro Comercial Los Próceres, adoptando el nombre de Bulock's. Inicialmente se comercializaba con ropa importada de los Estado Unidos, pero con la finalidad de satisfacer la demanda, fue agregando proveedores de distintos puntos del mundo para poder ofrecer mayor variedad de ropa y satisfacer las necesidades de la categoría de la ropa. Posteriormente en el 2000 se introdujo las líneas de ropa para caballero y para niño.

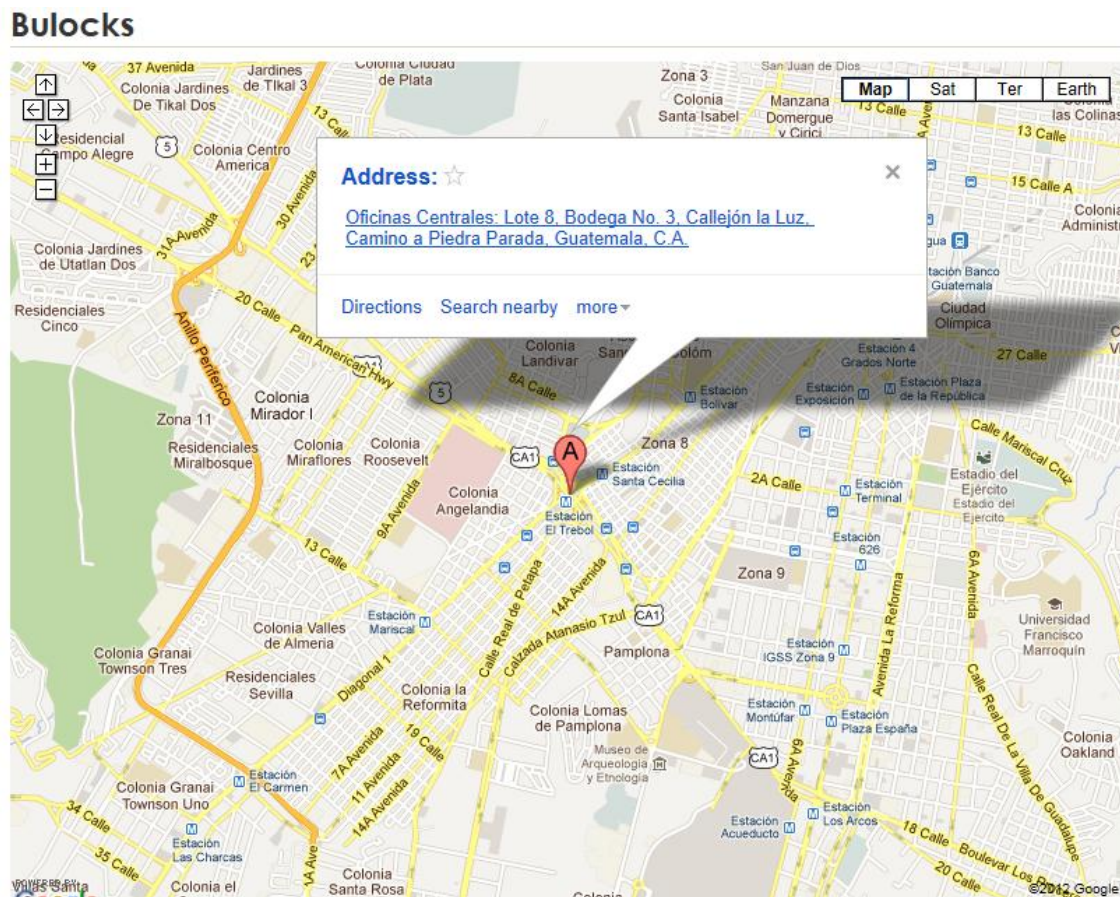
Como una empresa dedicada y preocupada por el crecimiento de la economía del país, Corporación Bulock's inauguró en el 2004, la primera tienda exclusiva para el mayoreo, en la cual se atiende a todos aquellos empresarios dedicados a la comercialización de ropa, con la calidad y precios que distinguen a la empresa.

Con el apoyo de sus colaboradores, la empresa ha crecido considerablemente, logrando adquirir un alto reconocimiento dentro del mercado de la ropa en Guatemala.

### 1.1.2. Ubicación

Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en lote 8, bodega 3, Callejón La Luz, camino a Piedra Parada, Guatemala. A continuación se presenta el mapa de ubicación:

Figura 1. Ubicación



Fuente: google maps.



### **1.1.3. Misión**

“Ser la cadena de tiendas en comercialización de prendas, accesorios de vestir y artículos del hogar, con los precios más accesibles en todo el territorio nacional”.

### **1.1.4. Visión**

“Seguir sirviendo a las próximas generaciones abarcando todo el territorio guatemalteco, buscando la mejora constante en nuestro servicio, manteniendo los mejores precios del mercado y la buena calidad de nuestros productos”.

### **1.1.5. Valores**

La empresa Bullock’s cuenta con los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** la empresa se compromete a cuidar los intereses del cliente; cumple con los objetivos propuestos.
- **Comunicación:** la empresa informa con claridad sobre todos los aspectos relacionados al servicio y venta de los productos; si el cliente hace preguntas, las resuelven con cortesía y si se desconoce la respuesta, buscan la solución rápidamente para que el cliente se sienta satisfecho.
- **Trabajo en equipo:** la empresa capacita al personal para que trabaje en equipo, apoyando al personal con herramientas eficientes para que puedan reflejar ese servicio a los clientes.

- **Confianza:** la empresa busca que los clientes se encuentren satisfechos de acuerdo a los productos ofrecidos, así también con el servicio que se les brinda.
- **Servicio:** la empresa busca ofrecer un buen servicio tanto al cliente externo como al cliente interno (personal).
- **Respeto:** la empresa proyecta al cliente a través de la educación, atención, el respeto que se tiene tanto entre personal como hacia el cliente directamente.
- **Reconocimiento:** la empresa a través de estrategias, premia la preferencia del cliente.
- **Excelencia:** el personal de la empresa se interesa en las necesidades del cliente, brindando a los mismos, atención personalizada y cuidadosa.

#### **1.1.6. Actividad a la que se dedica**

La corporación Bullock's se dedica a la comercialización de ropa, accesorios de vestir para damas, caballeros y niños.

#### **1.1.7. Estructura organizacional**

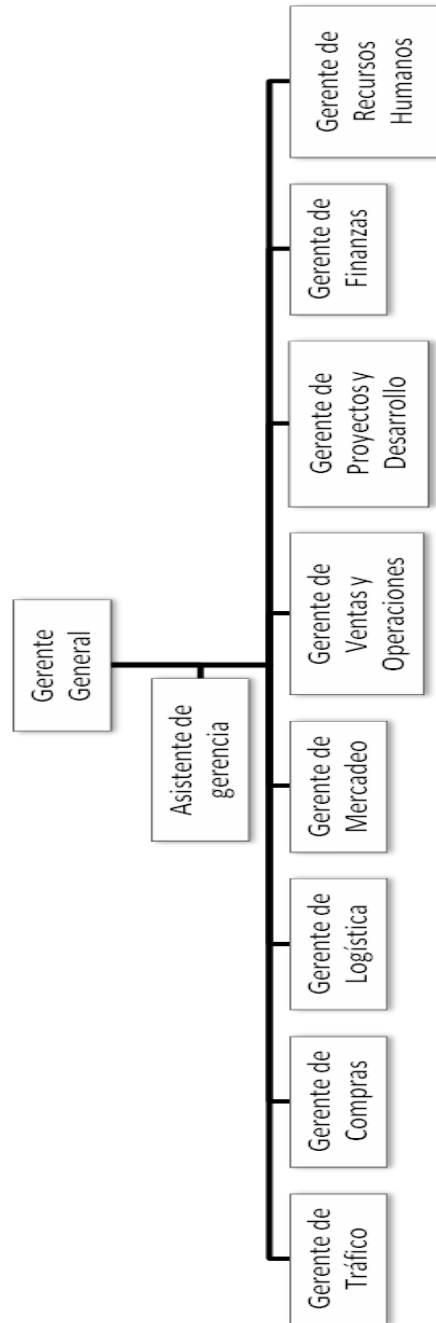
La estructura organizacional es de tipo horizontal, ya que presenta las unidades ramificadas de izquierda a derecha a partir del titular. En la parte izquierda se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado de la administración, que permite asignar trabajo, coordinar tareas, delegar autoridad y responsabilidad para conseguir el

eficiente cumplimiento de las metas organizacionales. Adicional de la Gerencia General existen ocho gerencias diferentes en las que se pueden mencionar, la Gerencia de Tráfico, de Compras, de Logística, de Mercadeo, de Ventas y Operaciones, de Proyectos y Desarrollo, Finanzas y de Recursos Humanos. La empresa no cuenta con descriptores de cada uno de los puestos representados en el organigrama; por tal razón en la propuesta se encuentran descritos.

#### **1.1.7.1. Organigrama**

A continuación se presente el organigrama general de la empresa, indicando las diferentes gerencias en la que se forma; seguidamente se presenta el desglose de la cada una de ellas para observar los diferentes puestos.

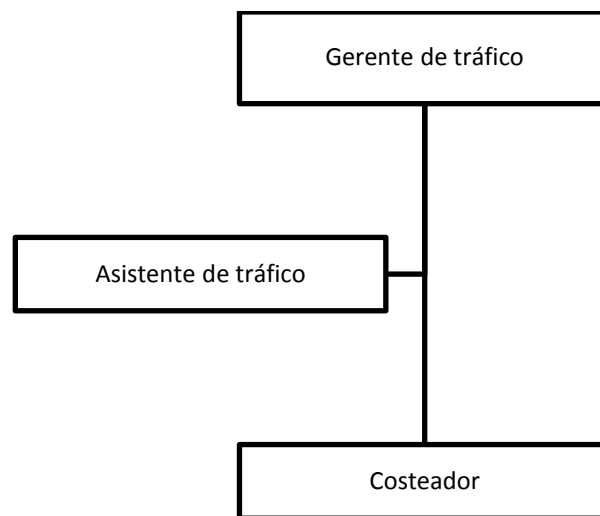
Figura 2. Organigrama general



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Tráfico: es el departamento encargado de supervisar, coordinar la logística de la mercadería importada, la cual se compra a los proveedores de distintos puntos del mundo. El departamento supervisa desde que sale hasta que ingresa la mercadería. (ver figura 3).

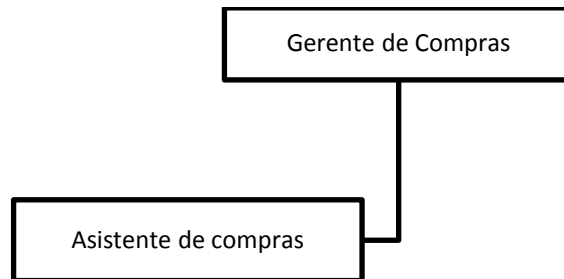
Figura 3. **Organigrama de Gerencia de Tráfico**



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Compras: es el área en donde coordinan, supervisan y realizan las compras tanto de la mercadería, como de los insumos y artículos de la oficina. (ver figura 4)

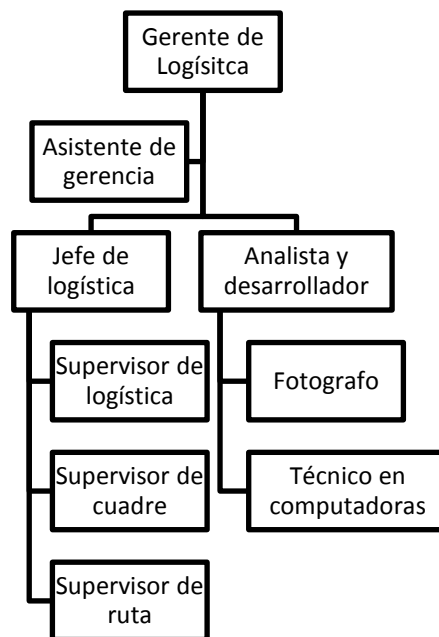
Figura 4. **Organigrama de Gerencia de Compras**



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Logística: se encarga de supervisar, coordinar y controlar la distribución de la mercadería en los diferentes puntos de ventas localizados en la República de Guatemala. (ver figura 5).

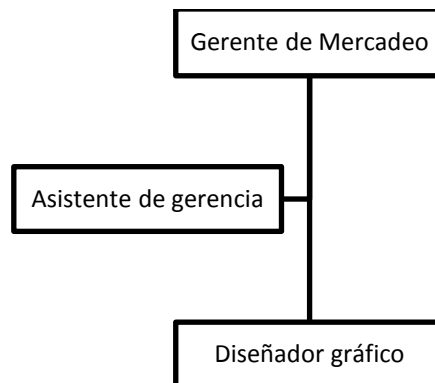
Figura 5. **Organigrama de Gerencia de Logística**



Fuente: elaboración propia

- Gerencia de Mercadeo: es el área encargada de dirigir, supervisar, coordinar y controlar las actividades de mercadeo con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. (ver figura 6).

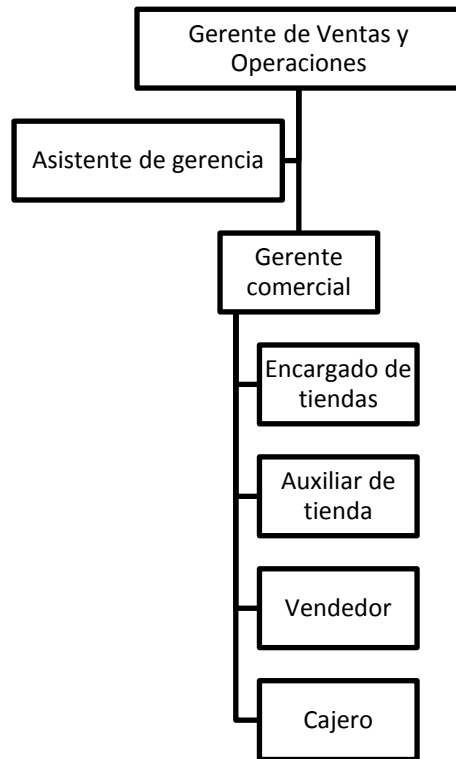
Figura 6. **Organigrama de Gerencia de Mercadeo**



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Ventas y Operaciones: entre las funciones más importantes del departamento se encuentran dirigir, supervisar, coordinar y controlar las actividades de ventas y operaciones con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. (Ver figura 7).

Figura 7. **Organigrama de Gerencia de Ventas y Operaciones**

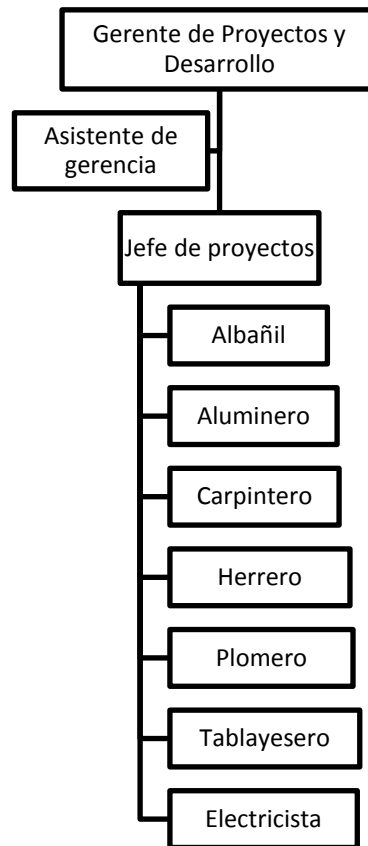


Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Proyectos y Desarrollo: entre las funciones más importantes del departamento se encuentran dirigir, supervisar, coordinar y controlar los proyectos, así también la relación comercial con los entes ejecutorios; y operaciones con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. (ver figura 8).



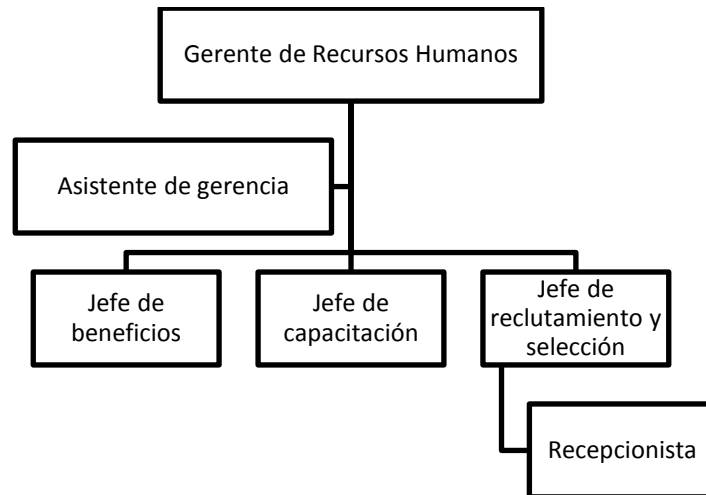
Figura 8. **Organigrama de Gerencia de Proyectos y Desarrollo**



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Recursos Humanos: está orientado a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos y aspiraciones de los trabajadores. El recurso humano juega un papel importante dentro la empresa, ya que a través de él es que se realizan las actividades de la misma, está orientado a regular las relaciones laborales y contribuir al mantenimiento de la armonía entre el personal y la empresa y con ello, la productividad y eficiencia del trabajador. (ver figura 9).

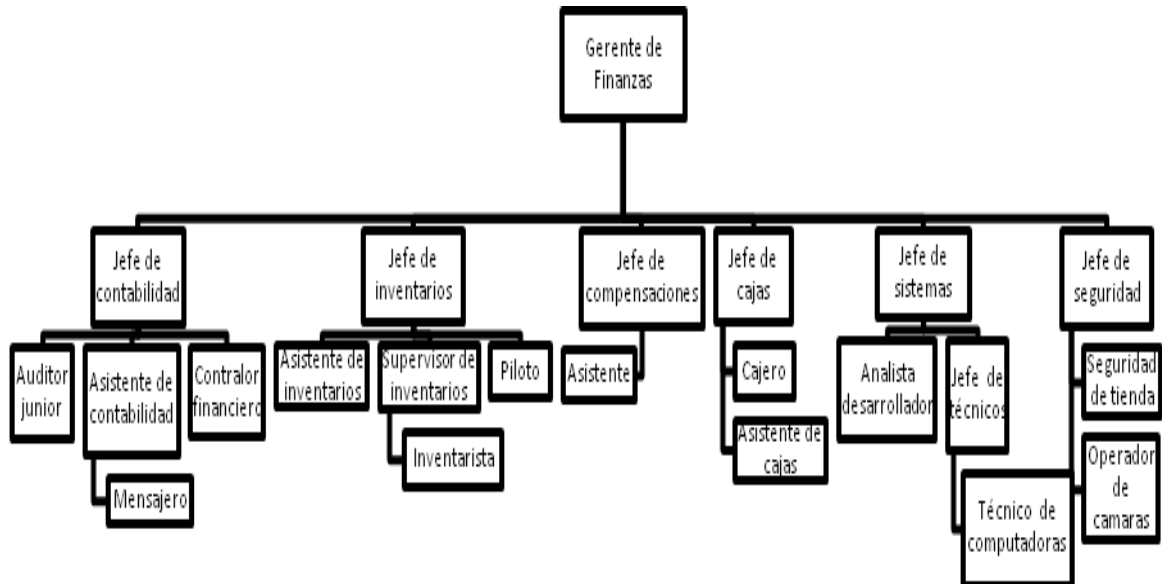
Figura 9. **Organigrama de Gerencia de Recursos Humanos**



Fuente: elaboración propia.

- Gerencia de Finanzas: está orientado en la administración financiera y fiscal de la empresa; también tiene funciones administrativas y de control. (ver figura 10).

Figura 10. Organigrama de Gerencia de Finanzas



Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con descriptores de puestos; sin embargo se indican las funciones del Departamento de Inventarios que se están realizando actualmente para poder evaluar el propuesto.

Tabla I. Descripción de puesto del encargado de inventarios actual

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Encargado de Inventarios
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Coordina al personal y realiza cálculos de viáticos para realizar inventarios de mercadería a los diferentes puntos de venta de la corporación
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Programar inventario de mercadería cuando recibe reportes de robos
	Analiza las áreas mas criticas en robos y programa inventarios mas seguido
	Calcula y solicita los viáticos del personal y gastos de combustible en base a ruta y tiempo establecido
	Recibe los reportes de resultados de inventarios y traslada la información a gerencia para tomar medidas preventivas de control
	Informa a personal de tienda sobre los resultados de su inventarios, sugiriendo mejoren los controles
	Lleva el control de asistencia del personal de inventarios y vela por el cumplimiento de normas y politicas definidas por la empresa
	Solicita a taller realicen mantenimiento de los vehiculos y reparen cualquier falla mecánica
	Lleva el control de los vehiculos por medio del sistema satelital GPS
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia financiera
	Personal de tienda
	Recursos humanos
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Conocimiento en cálculos de viáticos y rendimiento de vehiculo
	Experiencia de manejo de personal
	Género indiferente
<b>Habilidades</b>	Edad entre 23 a 40 años
	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de interpretación y análisis
	Capacidad organizar y dirigir personal
	Toma de decisiones
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. Descripción de puesto de supervisor de inventarios actual

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Supervisor de Inventarios
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de Inventarios
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Dirige al personal y ejecuta los inventarios en los puntos de venta que se programan
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Organiza al grupo de trabajo para realizar el inventario en el punto de venta programado
	Dirige el conteo físico de la mercadería en base a tipo y categoría de mercadería
	Consolida toda la información de conteo para determinar el faltante en unidades, tipo y precio de mercadería
	Coordina con el encargado de tienda la ejecución del inventario de mercadería
	Cumple el proceso de revisión y cuadre mercadería
	Envía reporte de el resultado de inventario, indicando la cantidad, precio y observaciones que hace el personal de tienda
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia financiera
	Personal de tienda
	Recursos humanos
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Perito contador
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Conocimiento del territorio nacional
	Experiencia en manejo de personal
	Gánero indiferente
	Edad entre 20 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Honrado
	Capacidad organizar y dirigir personal
	Eficiente y eficaz
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. Descripción de puesto de inventarista actual

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Inventarista
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de Inventar
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecuta el proceso de inventario, cumpliendo el procedimiento de conteo físico y cuadre con el personal de tienda
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realiza el conteo físico de la mercadería
	Cumple el proceso de cuadre con el personal de tienda
	Revisa movimiento de entradas, salidas y ventas de mercadería en el sistema de control que se maneja en tienda para obtener un dato teórico de inventario
	Realiza el cálculo de faltante en cantidad y precio de mercadería
<b>Relaciones internas</b>	Supervisor de inventarios
	Personal de tienda
<b>Relaciones externas</b>	Ninguna
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Conocimiento en control de inventarios
	Género indiferente
	Edad entre 19 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Seguir instrucción
	Trabajo en equipo
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

### 1.1.8. Identificación de los puntos de venta en Guatemala

La empresa objeto de estudio cuenta con 70 tiendas en la República de Guatemala, 27 se encuentran en la ciudad capital, 22 en el nororiente y 21 en sur occidente.

Tabla IV. Listado de los puntos de venta en la ciudad capital

No	TIENDA	DIRECCIÓN
1	Amatitlán (Flores del lago )	km 29.6 carretera CA-9 sector 8 c.c. flores del lago Amatitlán Guatemala
2	Bodega	km. 13,5 Carr. A El Salvador Camino a Piedra Parada Callejón Las Luces, Lote 8 bodega No. 3 Santa Catarina Pínula
3	Bodega 14.1	km. 14,1 Carretera a El Salvador Santa Catarina Pínula Sucursal 73
4	Calle Martí	Calle Martí 14 - 57 zona 6 parroquia 2 nivel de la tienda Gallo mas Gallo
5	Caminero	Boulevard El Caminero 9-40 municipio de Mixco ciudad de Guatemala
6	Clara 6	km. 17,5 Carr. Al Pacifico C.C. Santa Clara Local 222 segundo nivel Sucursal No. 62
7	Clara 7	km. 17,5 Carr. Al Pacifico C.C. Santa Clara Local 104 al 110
8	Florida II	Calzada San Juan 1-83, Zona 7 Col. Belén C.C. Plaza Florida Local 301 Mixco, Guatemala Establecimiento No. 18
9	Frutal 4	Blv. El Frutal entre 14 y 15 calle local 83 zona 5 C.C. El Frutal segundo nivel Villa Nueva Guatemala
10	Gran Vía	Calzada Roosevelt 21-09, Zona 7 C.C. Gran Vía Local 25 Y 26
11	Mega 6-3	15 Av. 16-11, Zona 6 C.C. Megaseis Local 108-109
12	Metro 5	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 132 Establecimiento No. 40
13	Metro 6	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 76 Establecimiento No. 33

Continuación de la tabla IV.

<b>14</b>	Metro 7	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 81a Y 85a Establecimiento No. 57
<b>15</b>	Metro 8	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 132
<b>16</b>	Metro Centro 4	0 Calle 16-20, Zona 4 C.C. Metro centro Villa Nueva Local 110. Villa Nueva Sucursal 55
<b>17</b>	Montserrat II	Calzada San Juan 14-06, zona4 C.C. Montserrat local 20 Mixco Guatemala
<b>18</b>	Montserrat III	Calzada San Juan 14-06, zona4 C.C. Montserrat local 7 Mixco Guatemala Sucursal No. 32
<b>19</b>	Pacific 3	Calzada Raúl Aguilar Batres 32-10, Zona 11 Local 310, 311 Tercer Nivel C.C. Pacific Center
<b>20</b>	Petapa 2	45 Calle 19-40, Zona 12 C.C. Gran Portal Local 232 Segundo Nivel Sucursal No. 34
<b>21</b>	Pradera Concepción	Finca Concepción km. 15.5 Carr Salvador C.C. Pradera 3er nivel local 365, 366
<b>22</b>	Price 1	6 Av. 0-35 Zona 4 C.C. Plaza Zona Cuatro Local 205 Segundo Nivel Sucursal No. 03
<b>23</b>	Price 3	6 Av. 0-35 Zona 4 C.C. Plaza Zona Cuatro Local 201 Segundo Nivel Sucursal No. 39
<b>24</b>	Próceres 7	16 Calle 2-00 Zona 10 C.C. Los Próceres Local 402 a la 405 Cuarto Nivel Sucursal 71
<b>25</b>	Tikal 7	Calzada Roosevelt 22-43, Zona 11 C.C. Tikal Futura Local 126 y 127 Primer Nivel
<b>26</b>	Tikal 8	Calzada Roosevelt 22-43, Zona 11 C.C. Tikal Futura Local 111 Primer nivel
<b>27</b>	Villa Hermosa	23 Calle 19-96, Zona 7 San Miguel Petapa C.C. Villa Hermosa Local 1033

Fuente: elaboración propia.



A continuación se presenta el listado de puntos de ventas en la ruta nororiental:

Tabla V. **Listado de puntos de venta en la ruta nororiental**

No	TIENDA	DIRECCIÓN
1	Asunción Mita	Frente al parque Central 2do. Nivel Barrio Central Asunción Mita, Jutiapa Establecimiento No. 83
2	Barberena	4a calle 4-58, Zona 1 Barberena santa rosa Sucursal No. 31
3	Chiquimula 2	3 calle 7 -21 zona 1 de Chiquimula
4	Chiquimulilla	1a. Av. 0-33, Zona 2 Chiquimulilla Santa Rosa
5	Cobán 3	1a. Calle 15-20, Zona 2 Local 32-33 C.C. Plaza Magdalena Cobán Alta Verapaz Establecimiento No. 2
6	Esquipulas	4a Av. 8-55, Zona 1 Esquipulas Chiquimula Sucursal No. 21
7	Gualán	Barrio El Centro de Gualán, Zacapa Establecimiento No. 19
8	Guastatoya	Calle Principal Barrio El Porvenir Frente al Estadio Municipal, Guastatoya El Progreso
9	Hp -- Pradera Chiquimula	C.C. Pradera Chiquimula, carretera a Esquipulas km. 157.5 local 137
10	Hp Prad. Pto Barrios	C.C. Pradera Puerto Barrios local 55
11	Jalapa	1a. Calle 0-41, Zona 1 Jalapa Sucursal 70
12	Jutiapa	Calle 6 de septiembre 4-50 Zona 3 Jutiapa
13	Mega plaza/Estanzuela	km.140.5 sitio los Llages ruta C A 10 Estanzuela Zacapa C.c mega plaza local 21
14	Morales	Ave. Vicente Cozza local frente a Policía Nacional Morales Izabal Sucursal 27
15	PETÉN	km. 1 frente al Aeropuerto, de la carretera asfaltada que conduce de Flores a Guatemala y a Tikal,
16	Pradera Puerto Barrios	km. 292.5 Carr Atlántico Local 26, 27 y 28 C.C. Pradera Puerto Barrios
17	Progreso	3a. Av. 0-25, Zona 3 El Progreso Jutiapa Sucursal No. 20

Continuación de la tabla V.

18	Salamá	Ruta 4, 4-71 Zona 1 Local 2-A C.C. Plaza Teculután Barrio II Centro Salamá Baja Verapaz Establecimiento No. 23
19	Sanarate I	2da calle 0-05, Zona 3 Sanarate El Progreso Sucursal No. 28
20	Sanarate II	Sanarate
21	Teculután 2	6ta av. 2-06 zona 1 calzada Lázaro Chacón local 1 Teculután Zacapa
22	Zacapa	Calzada Miguel García Granados, Zona 4 Zacapa Sucursal No. 33

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el listado de puntos de ventas en la ruta sur occidente:

Tabla VI. **Listado de puntos de venta en la ruta sur occidente**

No	TIENDA	DIRECCIÓN
1	Chimaltenango	7a Calle 2-02, Zona 2, Local 49 C.C. Pradera Chimaltenango Establecimiento No. 24
2	Coatepeque	1a. Calle 2-35, Zona 3 Coatepeque Quetzaltenango
3	H P San Marcos Revolución	Calzada Revolución del 71 2-103 zona 1 San Marcos
4	Hp - Puerto San José	Avenida del comercio lote 5 colonia San Vicente San José Escuintla
5	Hp Pradera Huehuetenango	Calzada Kaibil Balam El Cambote, Local 122 al 127 Centro Comercial Pradera Huehuetenango, zona 11 Huehuetenango
6	Huehue 3	2a. Calle 8-72, Zona 1 Huehuetenango Sucursal No. 26
7	Malacatán Trinidad	5 calle 9-55 Zona 2 C.C. Malacatán la Trinidad local del 26
8	Mazate 2	km. 158 Carr. a Mazatenango Local 29 C.C. Plaza Las Américas primer nivel. Establecimiento 65

Continuación de la tabla VI.

<b>9</b>	Mazate 3	Km. 158 Carr a Mazatenango Local 204 al 206 C.C. Plaza Las Américas segundo nivel. Establecimiento No. 18
<b>10</b>	Mazate 4	7 calle 5-35 zona 2 Col Obregón Mazatenango 2 nivel del local Gallo mas Gallo
<b>11</b>	Palín	1 Av. 7-62 Z. 2 Barrio San Lucas C.C. Pradera Express Palín Locales 26, 27 y 28
<b>12</b>	Patulul	3a. Av. Y 2da Calle esquina Local 60 C.C. Patulul , Patulul Suchitepéquez Establecimiento No. 17
<b>13</b>	Pradera Escuintla	1 Av., 1-40, Zona 3 Escuintla Centro Comercial Pradera Escuintla Local 23 Frente Bomberos Voluntarios
<b>14</b>	QUICHÉ	1a. Av. 10-36, Zona 5 Segundo nivel C.C. Plaza Wachalal Santa Cruz del QUICHÉ Sucursal No. 23
<b>15</b>	Reu (Las Palmas)	C.c las palmas zona1 de Retalhuleu
<b>16</b>	San Pedro	2a. Av. 5-08, Zona 4 San Pedro San Marcos Sucursal No. 27
<b>17</b>	Sta. Lucia	7a. Calle 2-91 Zona 1 Santa Lucia Cotzumalguapa , Escuintla
<b>18</b>	Tiquisate	1a. Av. Y 2da. Calle Barrio El Porvenir Tiquisate Escuintla Establecimiento No. 24
<b>19</b>	Xela 5	Ave. Las Américas 7-12, Zona 3 Locales 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35 C.C. La Pradera Xela
<b>20</b>	Xela 6	7a Av. 0-10, zona 1 Quetzaltenango Establecimiento No. 28
<b>21</b>	Xela VII	4a Calle 14-94 Zona 3 Edif. Mombiela 2do Nivel Quetzaltenango

Fuente: elaboración propia.

### **1.1.9. Conceptos de procesos**

Se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no solo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por él.

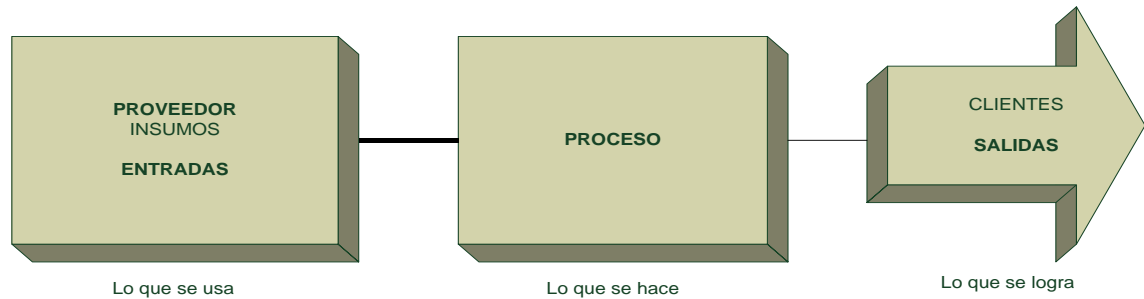
#### **1.1.9.1. Definición**

Un proceso es una secuencia de pasos, en los cuales se involucran las tareas o actividades, que transforman algún tipo de entrada en una salida final, que puede ser un producto o un servicio.

#### **1.1.9.2. Elementos que componen un proceso**

- Proveedores: son entidades que suplen insumos como materiales, información y recursos del proceso. Normalmente se parte de los insumos para identificar los proveedores.
- Insumos/Entradas: todos los materiales, información y apoyo que son necesarios para sostener el proceso. Una buena forma de decidir si vale la pena agregar un insumo al proceso es preguntar ¿Este insumo puede ser medido? y ¿Qué ocurre si se omite un insumo?.
- Salidas: son el resultado tangible del proceso. Toda salida del proceso debe poseer medidas o ser cuantificable.
- Cliente: la persona o entidad para quien se crea la salida.

Figura 11. **Elementos de un proceso**



Fuente: elaboración propia.

### **1.1.10. Medición de los procesos**

Los instrumentos de medición y de control de procesos son partes esenciales de cualquier industria, desde la industria alimenticia hasta la que fábrica aviones. Los avances en los dispositivos de medición y de los procesos de control han permitido mejoras esenciales en la calidad y la cantidad de servicios y beneficios para la sociedad actual.

La instrumentación es la tecnología del uso de instrumentos para medición. Para medir y controlar las propiedades físicas y químicas de los materiales. Los instrumentos no siempre pueden medir y controlar directamente algunas variables como: la temperatura, la presión, el nivel de flujo, la humedad, la densidad, la viscosidad, etcétera y estas variables pueden afectar los procesos. Las variables a medir o controlar se llaman variables medidas o controladas y se pueden hacer con instrumentos indicadores, registradores y monitores, que producen lecturas que deben ser correctamente interpretadas y eventualmente cuando tengan errores, requerirán de ajustes. Por esta razón la lectura y ajuste de los instrumentos de medición resulta un tema de interés para esta competencia.

### **1.1.11. Gestión de inventarios**

Es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto, se determina el estado de resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

#### **1.1.11.1. Finalidad de la administración de inventarios**

La administración de inventarios implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse; la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

#### **1.1.11.2. Importancia de la administración de inventarios**

La administración de inventarios no es una actividad monótona, pero puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa; cuanto mayor sea la inversión en inventarios, más vital será contar con una administración de inventarios apropiada. Es de particular importancia en las pequeñas empresas que venden al menudeo o al mayoreo, ya que el inventario suele representar una fuerte inversión financiera para estas empresas.

Tanto la administración de compras como la de inventarios comparten el mismo objetivo; tener los bienes correctos en las cantidades correctas, en el tiempo y lugar correcto; para lograr el objetivo general, se requerirá proseguir la

búsqueda de metas más específicas de control de inventarios, asegurar la continuidad de las operaciones, maximizar las ventas, proteger los activos y minimizar los costos de inventario.

Asegurar la continuidad de las operaciones es de particular importancia ya que los retrasos causados por la falta de materiales o partes pueden ser costosos. Además las ventas se pueden maximizar si la producción se termina a tiempo, y se mantiene una variedad de mercancía adecuada en las tiendas minoristas y establecimientos mayoristas. De igual forma la protección del inventario contra robos, mermas, deterioro y la optimización de costos del inventario, contribuye a la eficiencia operativa, así también a las utilidades de la empresa.

### **1.1.11.3. Técnicas de administración de inventario**

El propósito de todos los modelos de inventario y de las técnicas para administrarlo es determinar de forma racional cuánto ordenar y cuándo hay que hacerlo. Como se sabe, el inventario cumple funciones esenciales dentro de una organización. Pero, cuando sus niveles se incrementan para poder cumplir con estas funciones, el costo de almacenarlo y mantenerlo también aumenta. Por ello, cuando se establecen los niveles de inventario hay que encontrar el equilibrio óptimo.





## **2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Diagnóstico de la empresa**

Para adaptarse a los cambios tecnológicos, la globalización y el mercado interno, la empresa se encuentra en fase de reorganización, cambios que le permitan afrontar exitosamente el crecimiento que han tenido en los últimos años.

A continuación se analiza la empresa por medio de dos herramientas valiosas para cualquier gerente, como lo son el análisis de FODA y el diagrama de Pareto, que permitirán el correcto análisis de la problemática actual para generar una propuesta acorde a las necesidades.

#### **2.1.1. Análisis FODA**

En el ambiente interno, se encuentran las fortalezas y debilidades. A continuación se describen las características de cada uno de estos aspectos.

##### Fortalezas

- Solidez comercial de operación nacional
- Capacidad económica e infraestructura
- Estabilidad laboral
- Actitud receptiva por los colaboradores
- Esfuerzo de las autoridades de la empresa para mejorar los beneficios extra para todos los empleados.

## Debilidades

- Los puestos han sido definidos reactivamente a las necesidades de la empresa, debido a que un alto porcentaje de las posiciones han sido asignadas sin completar la documentación e inducción necesaria.
- Desorganización administrativa
- Reacción lenta a la actualización
- Escasa definición, divulgación y documentación de los procedimientos, procesos y actividades en los departamentos.
- Baja valoración de oportunidad (desmotivación)
- Mal uso de los recursos de la empresa debido al desconocimiento de los procedimientos.
- Descontrol de las actividades de la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta.
- Desorganización de la planificación de toma de inventarios en los diferentes puntos de venta.

En el ambiente externo se describen las oportunidades y amenazas; a continuación se describen los aspectos para el análisis correspondiente:

## Oportunidades

- Disponibilidad total del mercado nacional
- Alta demanda de los productos a nivel nacional

## Amenazas

- Evolución rápida de los cambios externos

Tabla VII. Estrategias FO, FA, DO, DA

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la participación en el mercado.</li> <li>▪ Mejoras en los productos.</li> <li>▪ Capacitación del personal.</li> <li>▪ Planificación de las rutas de los puntos de venta</li> <li>▪ Organización y control de la toma de inventarios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación estratégica y su correcta divulgación.</li> <li>▪ Revisión y corrección del clima organizacional.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renovación del programa de servicio y atención al cliente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de capacitación para los empleados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de la situación de la empresa, se realizó un estudio de los puestos del Departamento de Inventarios (41 puestos), de las dificultades relacionados a la planificación de la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta; los posibles problemas haciendo uso de herramientas básicas como el diagrama de Pareto; para esto se utilizaron encuestas denominadas listas de reclamaciones con el objetivo de recopilar información del área de trabajo.

Se logró hacer los formatos utilizados para recabar información, tabularla para luego desarrollar el Diagrama de Pareto, que se muestra en las tablas siguientes.

Así también, se presenta el Diagrama Pareto para las gerencias de la empresa. Los pasos realizados para la elaboración del mismo se exponen a continuación, al utilizar el análisis de reclamaciones, entregada por cada colaborador y al tomar en cuenta los comentarios de las entrevistas realizadas. Dicha información puede ser utilizada para varios fines; análisis de causa; estudiar los resultados y proponer mejoras. La secuencia aplicada fue la siguiente:

- Establecer los datos que se analizarán
- Agrupar los datos por categorías
- Tabular los datos
- Dibujar el diagrama
- Representar el gráfico
- Analizar el diagrama

## 2.1.2. Diagrama de Pareto

Las siguientes tablas; muestran la información recabada y sus porcentajes de incidencia, con los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla VIII. Formato de recopilación de datos**

DESCRIPCIÓN GENÉRICA				
<b>Objetivos</b>				
General				
	Recopilación de información de su área de trabajo			
Específicos				
	Mejorar las relaciones y atribuciones dentro de las áreas de trabajo			
<b>Instrucciones</b>				
	Pregúntese; en qué consiste el trabajo, qué función llena, qué tiene, etc.			
Describa sus funciones brevemente				
A. Actividades diarias y constantes (recordar; qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)				
				Horas diarias aprox.
B. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)				
				Horas diarias aprox.
C. Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares)				
D. Tiene otras obligaciones o responsabilidades?				
E. Observaciones Generales				

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. Formato lista de reclamaciones

RECOPIACIÓN DE DATOS			
<b>Objetivos</b>			
<b>General</b>		Recopilación de información de su área de trabajo	
<b>Específicos</b>		Mejorar las relaciones y atribuciones dentro de las áreas de trabajo	
<b>Instrucciones</b>		Complete según su opinion, las siguientes quejas o reclamos de su departamento	
No.	Reclamos de Funciones	Marque X	Comentarios-Observaciones
1	No cumple con normas de trabajo		
2	Falta de trabajo en equipo		
3	Falta de experiencia		
4	Falta de conocimiento del puesto		
5	Falta de responsabilidad		
6	Excesiva carga de trabajo		
7	Falta de habilidad en el puesto		
8	Presentacion no adecuada		
9	Falta de Capacidad de Aprendizaje		
10	Disponibilidad de tiempo		
11	Ineficiencia en el puesto de trabajo		
12	Socializacion		
13	Rechazo al cambio		
14	Puntualidad en el horario		
15	Puntualidad de entrega de trabajo		
16	Liderazgo		
17	Habilidad oral		
18	Robos		
19	Responsabilidad		
20	Falta de comunicación		
21	Falta de revisiones constantes		
22	Poca Iniciativa		
23	No hay control de actividades		
24	Duplicidad de funciones		
25	No estan documentados los procedimientos		
26	Falta de comunicación entre departamentos		
27	Reclamaciones de actividades o procedimientos		
28	Falta de planificacion en la toma de inventarios (especifico area de inventarios)		
29	Falta de diagramas de procedimientos		
30	Escasa divulgacion de actividades		
31	Descontrol en las rutas en los diferentes puntos de venta (area de Inventarios)		
32	Por falta de guias de procedimientos		
33	Falta de revisiones y mejoramiento en los procesos		

Fuente: elaboración propia.

Durante el proceso de investigación, se recopilaron a través de los listados de la figura anterior; con lo que se procedió a tabular las respuestas en listas de reclamaciones, posteriormente se analizaron los resultados y las gráficas correspondientes, obteniendo los porcentajes del Diagrama de Pareto, en la siguiente tabla.

Tabla X. **Lista de reclamaciones**

<b>No.</b>	<b>Tipo de reclamación</b>	<b>Número reclamaciones</b>
1	No están documentados los procedimientos	39
2	Descontrol en las rutas en los diferentes puntos de venta (área de Inventarios)	39
3	Falta de planificación en la toma de inventarios (específico área de inventarios)	37
4	Puntualidad en el horario	36
5	Falta de conocimiento del puesto	33
6	Falta de responsabilidad	33
7	No cumple con normas de trabajo	26
8	Excesiva carga de trabajo	18
9	Poca iniciativa	17
10	Otros	2

Fuente: elaboración propia.

Durante el proceso técnico, se recopiló la información a través de los listados de la figura anterior, con lo que se procedió a tabular las respuestas en listas de reclamaciones, posteriormente se analizaron los resultados y se

realizaron las gráficas, obteniendo los porcentajes del diagrama de Pareto en la siguiente tabla.

A continuación se presentan los resultados de los porcentajes calculados según información recopilada.

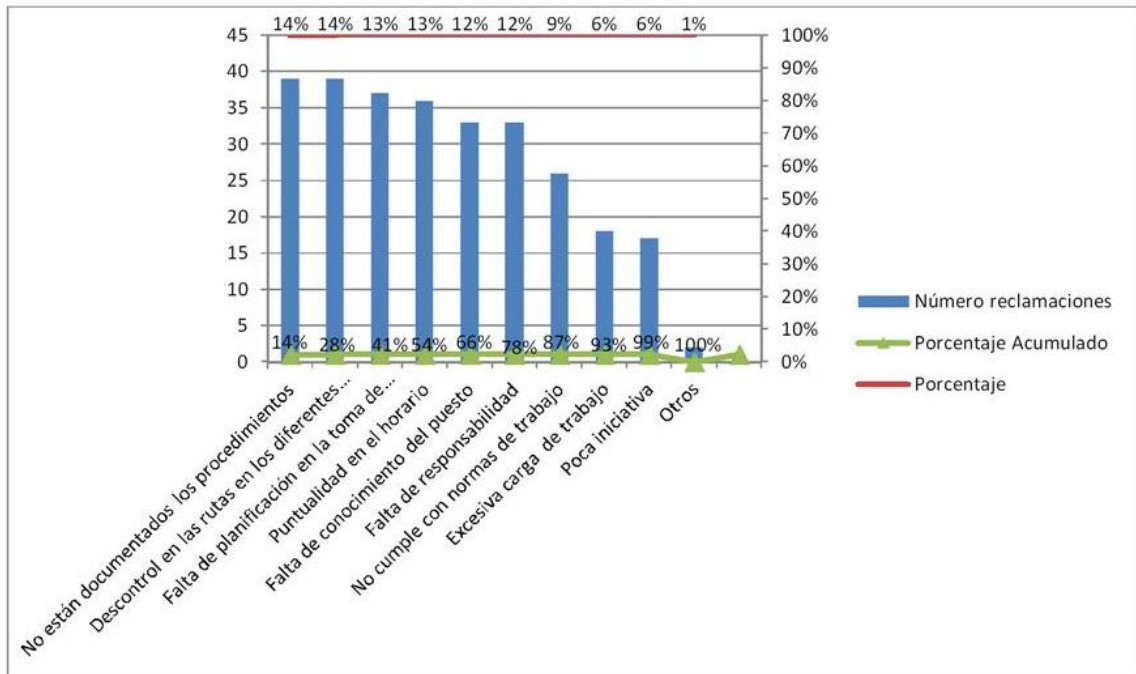
Tabla XI. **Lista de porcentajes para el análisis de puestos**

<b>No.</b>	<b>Tipo de Reclamación</b>	<b>Número reclamaciones</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
1	No están documentados los procedimientos	39	14%	14%
2	Descontrol en las rutas en los diferentes puntos de venta (área de inventarios)	39	14%	28%
3	Falta de planificación en la toma de inventarios (específico área de inventarios)	37	13%	41%
4	Puntualidad en el horario	36	13%	54%
5	Falta de conocimiento del puesto	33	12%	66%
6	Falta de responsabilidad	33	12%	78%
7	No cumple con normas de trabajo	26	9%	87%
8	Excesiva carga de trabajo	18	6%	93%
9	Poca iniciativa	17	6%	99%
10	Otros	2	1%	
		<b>280</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.



Figura 12. **Diagrama de Pareto del Departamento de Inventarios**



Fuente: elaboración propia.

El diagrama Pareto utilizado permite analizar que el 80 % de las fallas son ocasionadas por:

- No están documentadas las funciones
- Descontrol en las rutas de los diferentes puntos de venta (área de inventarios).
- Falta de planificación en la toma de inventarios
- Puntualidad de horario
- Falta de conocimiento de puesto
- Falta de responsabilidad

Se han encontrado fácilmente las causas del problema que deben ser atacados mediante un plan de mejora al aplicar el manual y descriptores de puestos.

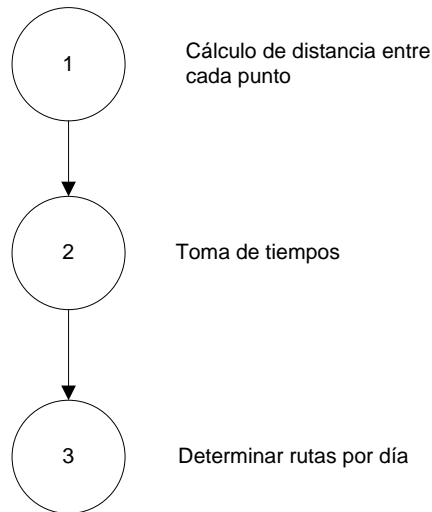
### **2.1.3. Origen de las necesidades**

De acuerdo al diagnóstico realizado de la empresa objeto de estudio se pudo establecer que es necesario mejorar el control de inventarios en todos los puntos de venta, reducir los costos al evaluar los recursos implicados en su ejecución, como lo es el humano, el material, equipo y el económico; así también el definir procedimientos de control para optimizar los recursos en la ejecución de la toma de inventarios.

### **2.1.4. Procesos relacionados con las rutas para la toma de inventarios**

Entre los procesos que se pudieron detectar en el proceso de las rutas para la toma de inventarios se encuentra; el calcular la distancia entre cada punto de venta, la toma de tiempos de traslado para distribuir el equipo y el recurso humano, así también el determinar las rutas por día-semana.

Figura 13. **Proceso de ruta para la toma de inventarios**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.5. Recursos disponibles para la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta**

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio es necesario identificar los recursos para la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta; como el recurso humano, el material y el económico disponibles.

#### **2.1.5.1. Recurso humano**

La empresa tiene identificados sus objetivos, por lo cual cuentan con una organización de tipo departamental por función empresarial, generada con base en su experiencia asignando funciones y responsabilidades utilizando una estructura funcional. Este trabajo propone un descriptor de cada uno de los puestos.

En el diagnóstico de la empresa se pudo establecer que han existido variaciones en el recurso humano disponible para la toma de inventarios, debido al crecimiento de inventarios y a la desorganización de la empresa por no contar con un perfil, ni descriptores de los puestos; es porque ello que se contrataba al personal sin contar con un análisis de cada una de las capacidades del mismo.

Se cuenta con 41 personas (36 inventaristas y 4 supervisores) con un encargado de área inventarios.

#### **2.1.5.2. Métodos**

Los métodos que utiliza la empresa para la toma de inventarios pudiesen mejorarse y estudiar a fondo el conocimiento y las consecuencias que se deben de tener en cuenta.

No existe una gestión en la toma de inventarios, ya que en ningún tiempo se realiza planificación, dejando en el aire información que puede ayudar a la organización a controlar la mercadería y minimizar costos innecesarios, y optimizar los procesos y operaciones dentro de la empresa.

Todas las actividades que la empresa realiza deben de estar escritas y explícitas para poder exigir un rendimiento a los empleados y a la planificación en sí.

### 2.1.5.3. Gastos

De acuerdo a los datos obtenidos por el Departamento de Inventarios, se pudo establecer los costos en el recurso humano es de Q. 103 600,00, los costos de combustible es de Q. 6 017,62, costos de mantenimiento de Q. 6 400,00 el monto total en viáticos es de Q. 33 060,00, con un total de Q. 142 677,62 mensualmente.

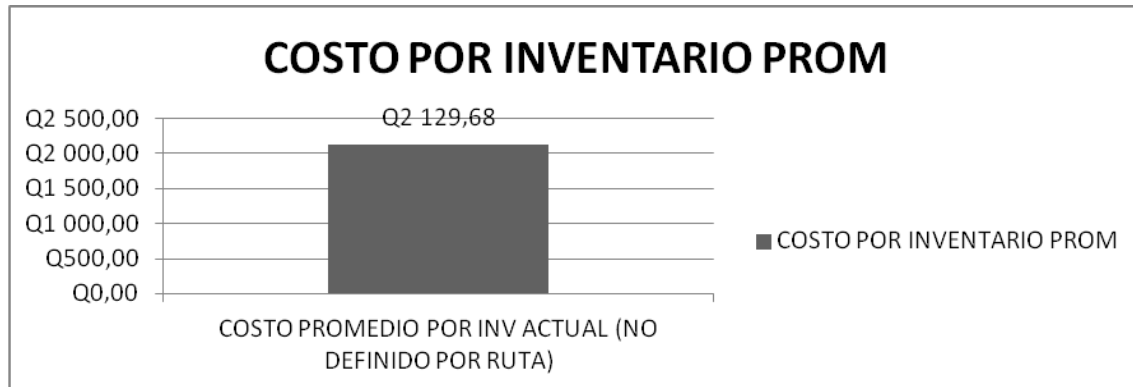
Tabla XII. **Recurso económico**

<b>36 INVENTARISTAS 4 SUPERVISORES</b>	<b>Suma de VIÁTICOS INVENTARISTAS</b>	<b>Suma de COMBUSTIBLE</b>	<b>Suma de SUB TOTAL</b>
<b><u>VIÁTICOS</u></b>	<b><u>Q33 060,00</u></b>	<b><u>Q6 017,62</u></b>	<b><u>Q39 077,62</u></b>
<b><u>COSTOS DE MANTENIMIENTO</u></b>			<b><u>Q6 400,00</u></b>
	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOTAL INVENTARISTAS</b>	<b>36</b>	<b>Q2 300,00</b>	<b>Q82 800,00</b>
<b>TOTAL SUPERVISORES</b>	<b>4</b>	<b>Q3 200,00</b>	<b>Q12 800,00</b>
<b>ENCARGADO INVENTARIOS</b>	<b>1</b>	<b>Q8 000,00</b>	<b>Q8 000,00</b>
<b>PILOTO (NO TENIAN PILOTO)</b>	<b>0</b>	<b>Q0,00</b>	<b>Q0,00</b>
<b><u>TOTAL</u></b>	<b>-</b>	<b><u>Q13 500,00</u></b>	<b><u>Q103 600,00</u></b>
<b>TOTAL MANO OBRA DIRECTA + VIATICOS POR MES ACTUAL+ GASTOS MANT</b>			<b>Q149 077,62</b>

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los datos establecidos, el valor de un inventario tanto para una ruta departamental o capital es de Q 2 129,68.

Figura 14. Costo de un inventario actual



Fuente: elaboración propia.

## 2.1.6. Distribución de los diferentes puntos de venta

Para tener un mejor concepto de la ubicación de los diferentes puntos de venta, ha sido necesario realizar una asignación ordenada por región de la república para cada punto de venta.

### 2.1.6.1. Ubicación

En la empresa objeto de estudio se encuentra dividido en tres regiones, la capital, nororiente y sur occidente.

Tabla XIII. **Ubicación de los diferentes puntos de venta en la ciudad capital**

No	TIENDA	DIRECCIÓN
1	Amatitlán (Flores del lago )	km 29.6 carretera CA-9 sector 8 c.c. flores del lago Amatitlán Guatemala
2	Bodega	km. 13,5 Carr. A El Salvador Camino a Piedra Parada Callejón Las Luces, Lote 8 bodega No. 3 Santa Catarina Pínula
3	Bodega 14.1	km. 14,1 Carretera a El Salvador Santa Catarina Pínula Sucursal 73
4	Calle Martí	Calle Martí 14 - 57 zona 6 parroquia 2 nivel de la tienda Gallo mas Gallo
5	Caminero	Boulevard El Caminero 9-40 municipio de Mixco ciudad de Guatemala
6	Clara 6	km. 17,5 Carr. Al Pacifico C.C. Santa Clara Local 222 segundo nivel Sucursal No. 62
7	Clara 7	km. 17,5 Carr. Al Pacifico C.C. Santa Clara Local 104 al 110
8	Florida II	Calzada San Juan 1-83, Zona 7 Col. Belén C.C. Plaza Florida Local 301 Mixco, Guatemala Establecimiento No. 18
9	Frutal 4	Blv. El Frutal entre 14 y 15 calle local 83 zona 5 C.C. El Frutal segundo nivel Villa Nueva Guatemala
10	Gran Vía	Calzada Roosevelt 21-09, Zona 7 C.C. Gran Vía Local 25 Y 26
11	Mega 6-3	15 Av. 16-11, Zona 6 C.C. Megaseis Local 108-109
12	Metro 5	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 132 Establecimiento No. 40
13	Metro 6	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 76 Establecimiento No. 33
14	Metro 7	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 81a Y 85a Establecimiento No. 57
15	Metro 8	km. 5 Carretera al Atlántico Zona 17 C.C. Metro Norte Local 132
16	Metro Centro 4	0 Calle 16-20, Zona 4 C.C. Metro centro Villa Nueva Local 110. Villa Nueva Sucursal 55

Continuación de la tabla XIII.

<b>17</b>	Montserrat II	Calzada San Juan 14-06, zona4 C.C. Montserrat local 20 Mixco Guatemala
<b>18</b>	Montserrat III	Calzada San Juan 14-06, zona4 C.C. Montserrat local 7 Mixco Guatemala Sucursal No. 32
<b>19</b>	Pacific 3	Calzada Raúl Aguilar Batres 32-10, Zona 11 Local 310, 311 Tercer Nivel C.C. Pacific Center
<b>20</b>	Petapa 2	45 Calle 19-40, Zona 12 C.C. Gran Portal Local 232 Segundo Nivel Sucursal No. 34
<b>21</b>	Pradera Concepción	Finca Concepción Km. 15.5 Carr Salvador C.C. Pradera 3er nivel local 365, 366
<b>22</b>	Price 1	6 Av. 0-35 Zona 4 C.C. Plaza Zona Cuatro Local 205 Segundo Nivel Sucursal No. 03
<b>23</b>	Price 3	6 Av. 0-35 Zona 4 C.C. Plaza Zona Cuatro Local 201 Segundo Nivel Sucursal No. 39
<b>24</b>	Próceres 7	16 Calle 2-00 Zona 10 C.C. Los Próceres Local 402 a la 405 Cuarto Nivel Sucursal 71
<b>25</b>	Tikal 7	Calzada Roosevelt 22-43, Zona 11 C.C. Tikal Futura Local 126 y 127 Primer Nivel
<b>26</b>	Tikal 8	Calzada Roosevelt 22-43, Zona 11 C.C. Tikal Futura Local 111 Primer nivel
<b>27</b>	Villa Hermosa	23 Calle 19-96, Zona 7 San Miguel Petapa C.C. Villa Hermosa Local 1033

Fuente: elaboración propia.



Tabla XIV. **Ubicación de los diferentes puntos de venta en el nororiente**

<b>No</b>	<b>TIENDA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
<b>1</b>	Asunción Mita	Frente al parque Central 2do. Nivel Barrio Central Asunción Mita, Jutiapa Establecimiento No. 83
<b>2</b>	Barberena	4a calle 4-58, Zona 1 Barberena santa rosa Sucursal No. 31
<b>3</b>	Chiquimula 2	3 calle 7 -21 zona 1 de Chiquimula
<b>4</b>	Chiquimulilla	1a. Av. 0-33, Zona 2 Chiquimulilla Santa Rosa
<b>5</b>	Cobán 3	1a. Calle 15-20, Zona 2 Local 32-33 C.C. Plaza Magdalena Cobán Alta Verapaz Establecimiento No. 2
<b>6</b>	Esquipulas	4a Av. 8-55, Zona 1 Esquipulas Chiquimula Sucursal No. 21
<b>7</b>	Gualán	Barrio El Centro de Gualán, Zacapa Establecimiento No. 19
<b>8</b>	Guastatoya	Calle Principal Barrio El Porvenir Frente al Estadio Municipal, Guastatoya El Progreso
<b>9</b>	Hp -- Pradera Chiquimula	C.C. Pradera Chiquimula, carretera a Esquipulas km. 157.5 local 137
<b>10</b>	Hp Prad. Pto Barrios	C.C. Pradera Puerto Barrios loca 55
<b>11</b>	Jalapa	1a. Calle 0-41, Zona 1 Jalapa Sucursal 70
<b>12</b>	Jutiapa	Calle 6 de septiembre 4-50 Zona 3 Jutiapa
<b>13</b>	Mega plaza/Estanzuela	km.140.5 sitio los Llages ruta c.a 10 Estanzuela Zacapa C.c mega plaza local 21
<b>14</b>	Morales	Ave. Vicente Cozza local frente a Policía Nacional Morales Izabal Sucursal 27
<b>15</b>	PETÉN	km. 1 frente al Aeropuerto, de la carretera asfaltada que conduce de Flores a Guatemala y a Tikal,
<b>16</b>	Pradera Puerto Barrios	km. 292.5 Carr Atlántico Local 26, 27 y 28 C.C. Pradera Puerto Barrios
<b>17</b>	Progreso	3a. Av. 0-25, Zona 3 El Progreso Jutiapa Sucursal No. 20
<b>18</b>	Salamá	Ruta 4, 4-71 Zona 1 Local 2-A C.C. Plaza Teculután Barrio II Centro Salamá, Baja Verapaz Establecimiento No. 23
<b>19</b>	Sanarate I	2da calle 0-05, Zona 3 Sanarate El Progreso Sucursal No. 28

Continuación de la tabla XIV.

<b>20</b>	Sanarate II	Sanarate
<b>21</b>	Teculután 2	6ta av. 2-06 zona 1 calzada lázaro Chacón local 1 Teculután Zacapa
<b>22</b>	Zacapa	Calzada Miguel García Granados, Zona 4 Zacapa Sucursal No. 33

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Ubicación de los diferentes puntos de venta en el sur occidente**

<b>No</b>	<b>TIENDA</b>	<b>DIRECCION</b>
<b>1</b>	Chimaltenango	7a Calle 2-02, Zona 2, Local 49 C.C. Pradera Chimaltenango Establecimiento No. 24
<b>2</b>	Coatepeque	1a. Calle 2-35, Zona 3 Coatepeque Quetzaltenango
<b>3</b>	H P San Marcos Revolución	Calzada Revolución del 71 2-103 zona 1 San Marcos
<b>4</b>	Hp - Puerto San José	Avenida del comercio lote 5 colonia San Vicente San José Escuintla
<b>5</b>	Hp Pradera Huehue	Calzada Kaibil Balam El Cambote, Local 122 al 127 Centro Comercial Pradera Huehuetenango, zona 11 Huehuetenango
<b>6</b>	Huehue 3	2a. Calle 8-72, Zona 1 Huehuetenango Sucursal No. 26
<b>7</b>	Malacatán Trinidad	5 calle 9-55 zona 2 cc. Malacatán la Trinidad local del 26
<b>8</b>	Mazate 2	km. 158 Carr. a Mazatenango Local 29 C.C. Plaza Las Américas primer nivel. Establecimiento 65
<b>9</b>	Mazate 3	km. 158 Carr a Mazatenango Local 204 al 206 C.C. Plaza Las Américas segundo nivel. Establecimiento No. 18
<b>10</b>	Mazate 4	7 calle 5-35 zona 2 Col Obregón Mazatenango 2 nivel del local Gallo mas Gallo

Continuación de la tabla XV.

<b>11</b>	Palín	1 Av. 7-62 Z. 2 Barrio San Lucas C.C. Pradera Express PALÍN Locales 26, 27 y 28
<b>12</b>	Patulul	3a. Av. Y 2da Calle esquina Local 60 C.C. Patulul , Patulul Suchitepéquez Establecimiento No. 17
<b>13</b>	Pradera Escuintla	1 Av., 1-40, Zona 3 Escuintla Centro Comercial Pradera Escuintla Local 23 Frente Bomberos Voluntarios
<b>14</b>	QUICHÉ	1a. Av. 10-36, Zona 5 Segundo nivel C.C. Plaza Wachalal Santa Cruz del QUICHÉ Sucursal No. 23
<b>15</b>	Reu (Las Palmas)	C.c las palmas zona1 de Retalhuleu
<b>16</b>	San Pedro	2a. Av. 5-08, Zona 4 San Pedro San Marcos Sucursal No. 27
<b>17</b>	Sta. Lucia	7a. Calle 2-91 Zona 1 Santa Lucia Cotzumalguapa , Escuintla
<b>18</b>	Tiquisate	1a. Av. Y 2da. Calle Barrio El Porvenir Tiquisate Escuintla Establecimiento No. 24
<b>19</b>	Xela 5	Ave. Las Américas 7-12, Zona 3 Locales 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35 C.C. La Pradera Xela
<b>20</b>	Xela 6	7a Av. 0-10, zona 1 Quetzaltenango Establecimiento No. 28
<b>21</b>	Xela VII	4a Calle 14-94 Zona 3 Edif. Mombiela 2do Nivel Quetzaltenango

Fuente: elaboración propia.

### **2.1.6.2. Distancia**

Como se indicó anteriormente la empresa cuenta con tres regiones distribuidos los diferentes puntos de venta; en los cuales por su distancia se encuentran asignados a cada una de las rutas. A continuación se presentan dos cuadros donde se indica el punto de venta con los kilómetros que tienen de distancia desde la ciudad capital.

**Tabla XVI. Distancia en kilómetros desde la ciudad capital a los diferentes puntos de venta del nororiente**

	<b>TIENDA</b>	<b>DISTANCIA EN KM DESDE LA CAPITAL AL PUNTO DE VENTA</b>
<b>1</b>	MORALES (PUERTO BARRIOS)	257
<b>2</b>	COBÁN	219
<b>3</b>	SANARATE (EL PROGRESO GUASTATOYA)	58
<b>4</b>	GUALÁN (ZACAPA)	173
<b>5</b>	ZACAPA	156
<b>6</b>	ASUNCIÓN MITA (JUTIAPA)	156
<b>7</b>	SALAMÁ	154
<b>8</b>	ESTANZUELA (ZACAPA)	146
<b>9</b>	PROGRESO (JUTIAPA)	137
<b>10</b>	TECULUTÁN 2 (ZACAPA)	125
<b>11</b>	JUTIAPA	124
<b>12</b>	CHIQUMULILLA (SANTA ROSA)	106
<b>13</b>	JALAPA	101
<b>14</b>	GUASTATOYA	78
<b>15</b>	BARBERENA (SANTA ROSA)	60
<b>16</b>	SANARATE II (EL PROGRESO GUASTATOYA)	58
<b>17</b>	PETÉN	507
<b>18</b>	PRADERA PUERTO BARRIOS (PUERTO BARRIOS)	308
<b>19</b>	HIPER PACA PRAD BARRIOS (PUERTO BARRIOS)	308
<b>20</b>	ESQUIPULAS (CHIQUMULA)	231
<b>21</b>	CHIQUMULA 2 (CHIQUMULA)	175
<b>22</b>	HIPER PACA CHIQUMULA (CHIQUMULA)	175

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Distancia en kilómetros desde la ciudad capital a los diferentes puntos de venta del suroccidente**

	<b>TIENDA</b>	<b>DISTANCIA EN KM DESDE LA CAPITAL AL PUNTO DE VENTA</b>
<b>1</b>	XELA 6 (QUETZALTENANGO)	201
<b>2</b>	MAZATE 2 (MAZATENANGO)	167
<b>3</b>	MALACATÁN II (SAN MARCOS)	301
<b>4</b>	HUEHUE 3 (HUEHUETENANGO)	266
<b>5</b>	COATEPEQUE (QUETZALTENANGO)	261
<b>6</b>	SAN PEDRO (SAN MARCOS)	250
<b>7</b>	XELA 7 (QUETZALTENANGO)	201
<b>8</b>	MAZATE IV (MAZATENANGO)	167
<b>9</b>	MAZATE 3 (MAZATENANGO)	167
<b>10</b>	QUICHÉ	164
<b>11</b>	TIQUISATE (ESCUINTLA)	148
<b>12</b>	PATULUL (MAZATENANGO)	122
<b>13</b>	SANTA LUCÍA (ESCUINTLA)	91
<b>14</b>	PALÍN (ESCUINTLA)	42
<b>15</b>	HIPER PACA HUEHUE (HUEHUETENANGO)	266
<b>16</b>	HIPER PACA SAN MARCOS (SAN MARCOS)	252
<b>17</b>	XELA 5 (QUETZALTENANGO)	201
<b>18</b>	REHU LAS PALMAS	192
<b>19</b>	HIPER PACA PUERTO SAN JOSE (ESCUINTLA)	110
<b>20</b>	PRADERA ESCUINTLA	59
<b>21</b>	CHIMALTENANGO	58

Fuente: elaboración propia

### 2.1.6.3. Tamaño

La empresa se encuentra dividida en tres regiones, la capital, nororiente y sur occidente, así también se encuentran subdivididas por medio del tamaño físico, del personal de la tienda y de las unidades aproximadas que se encuentran dentro de la tienda.

Tabla XVIII. **Tamaño de los diferentes puntos de venta en la ciudad capital**

	TIENDA(UBICACION)	PERSONAL X TDA	TAMAÑO	Área m2	UNIDADES
1	FLORIDA (ZONA 7)	37	GRANDE	1 418	29 481
2	METRO CENTRO (VILLA NUEVA)	23	GRANDE	996	29 006
3	PRADERA CONCEPCIÓN (KM 15.5 CARRETERA AL SALVADOR)	10	GRANDE	925	17 815
4	TIKAL 7 (ZONA 11)	20	GRANDE	898	24 766
5	BODEGA 14.1 (KM 14.1 CARRETERA AL SALVADOR)	18	GRANDE	872	26 821
6	CLARA 7 (VILLA NUEVA)	22	GRANDE	775	24 116
7	PRÓCERES 7 (C.COMERCIAL PRÓCERES ZONA 109)	18	GRANDE	584	29 394
8	METRO 8 (KM 5. CARRETERA AL ATLÁNTICO ZONA 18)	22	GRANDE	519	22 436
9	EL CAMINERO (MIXCO)	11	MEDIANA	720	15 648
10	AMATITLÁN (GUATEMALA)	17	MEDIANA	687	15 398
11	VILLA HERMOSA (ZONA 12)	11	MEDIANA	685	5 417
12	MAYOREO (KM 13.5 CARRETERA AL SALVADOR)	7	MEDIANA	610	16 909
13	CALLE MARTÍ ( ZONA 6)	9	MEDIANA	600	15 595
14	CLARA 6 (VILLA NUEVA)	12	MEDIANA	339	10 091

Continuación de la tabla XVIII.

15	FRUTAL 4 (VILLA NUEVA)	7	MEDIANA	271	5 521
16	PACIFIC 3 (ZONA 11)	12	MEDIANA	253	10 128
17	PRICE 3 (ZONA 4)	14	MEDIANA	191	5 633
18	GRAN VÍA (ZONA 7)	14	MEDIANA	172	4 655
19	METRO 7 (KM 5. CARRETERA AL ATLÁNTICO ZONA 18)	12	MEDIANA	114	5 098
20	METRO 5 (KM 5. CARRETERA AL ATLÁNTICO ZONA 18)	4	PEQUEÑA	106	5 761
21	PETAPA 2 (ZONA 12)	7	PEQUEÑA	97	3 335
22	TIKAL 8 (ZONA 11)	5	PEQUEÑA	94	3 003
23	MEGASEIS 3, (ZONA 6)	6	PEQUEÑA	73	2 675
24	MONTSERRAT II (ZONA 4 DE MIXCO)	5	PEQUEÑA	54	2 152
25	METRO 6 (KM 5. CARRETERA AL ATLÁNTICO ZONA 18)	5	PEQUEÑA	53	1 449
26	MONTSERRAT III (ZONA 4 DE MIXCO)	5	PEQUEÑA	52	2 089
27	PRICE 1 (ZONA 4)	4	PEQUEÑA	50	3 496

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Tamaño de los diferentes puntos de venta en el nororiente**

	TIENDA(UBICACION)	PERSONAL X TDA	TAMAÑO	Área m2	UNIDADES
1	HIPER PACA (PUERTO BARRIOS)	12	GRANDE	1 504	24 183
2	HIPER PACA (CHIQUMULA)	18	GRANDE	930	15 963
3	PETÉN	12	GRANDE	908	25 199
4	CHIQUMULA 2 (CHIQUMULA)	15	GRANDE	851	18 215
5	ESQUIPULAS (CHIQUMULA)	15	GRANDE	743	15 714
6	PRADERA (PUERTO BARRIOS)	14	GRANDE	588	11 990

Continuación de la tabla XIX.

7	ESTANZUELA (ZACAPA)	15	MEDIANA	750	7 925
8	SALAMÁ	14	MEDIANA	633	7 404
9	GUALÁN (ZACAPA)	10	MEDIANA	460	10 848
10	SANARATE II (EL PROGRESO GUASTATOYA)	11	MEDIANA	450	10 410
11	BARBERENA (SANTA ROSA)	14	MEDIANA	443	17 004
12	CHIQUMULILLA (SANTA ROSA)	12	MEDIANA	408	10 664
13	JALAPA	16	MEDIANA	340	10 293
14	TECULUTÁN 2 (ZACAPA)	11	MEDIANA	288	8 182
15	PROGRESO JUT (JUTIAPA)	12	MEDIANA	261	6 403
16	JUTIAPA	12	MEDIANA	237	6 389
17	ASUNCIÓN MITA (JUTIAPA)	9	MEDIANA	226	6 275
18	ZACAPA	10	MEDIANA	207	5 233
19	GUASTATOYA	9	MEDIANA	135	5 628
20	MORALES (PUERTO BARRIOS)	11	PEQUEÑA	139	5 670
21	COBÁN	11	PEQUEÑA	116	5 261
22	SANARATE (EL PROGRESO GUASTATOYA)	7	PEQUEÑA	84	4 497

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Tamaño de los diferentes puntos de venta en el sur occidente**

	TIENDA(UBICACION)	PERSONAL X TDA	TAMAÑO	Área m2	UNIDADES
1	HIPER PACA HUEHUE (HUEHUETENANGO)	16	GRANDE	1 503	16 053
2	XELA 5 (QUETZALTENANGO)	25	GRANDE	755	19 128
3	PRADERA ESCUINTLA	27	GRANDE	747	23 289



Continuación de la tabla XX.

4	REU LAS PALMAS	18	GRANDE	703	17 507
5	HIPER PACA PUERTO SAN JOSÉ (ESCUINTLA)	13	GRANDE	687	14 837
6	HIPER PACA SAN MARCOS (SAN MARCOS)	8	GRANDE	574	9 199
7	CHIMALTENANGO	19	GRANDE	533	14 267
8	MAZATE IV (MAZATENANGO)	9	MEDIANA	1000	19 404
9	QUICHÉ	11	MEDIANA	716	7 989
10	MALACATÁN II (SAN MARCOS)	13	MEDIANA	618	15 651
11	HUEHUE 3 (HUEHUETENANGO)	16	MEDIANA	576	7 933
12	SANTA LUCÍA (ESCUINTLA)	14	MEDIANA	574	10 105
13	COATEPEQUE (QUETZALTENANGO)	18	MEDIANA	526	14 821
14	SAN PEDRO (SAN MARCOS)	7	MEDIANA	432	8 991
15	XELA 7 (QUETZALTENANGO)	11	MEDIANA	326	6 762
16	PATULUL (MAZATENANGO)	6	MEDIANA	275	8 029
17	MAZATE 3 (MAZATENANGO)	8	MEDIANA	219	3 904
18	PALÍN (ESCUINTLA)	10	MEDIANA	206	12 566
19	TIQUISATE (ESCUINTLA)	11	MEDIANA	167	9 277
20	XELA 6 (QUETZALTENANGO)	8	PEQUEÑA	250	6 860
21	MAZATE 2 (MAZATENANGO)	6	PEQUEÑA	72	3 195

Fuente: elaboración propia.

### 2.1.7. Deficiencias de la distribución de los diferentes puntos de venta

De acuerdo al análisis de la información recabada se pudo establecer las deficiencias de la distribución, entre ellos se encuentran:

- Vehículos inapropiados para la distribución de personal
- Desaprovechamiento de recursos (vehículos)
- Costos altos en combustibles
- No se cuenta con un piloto
- Falta de planificación de rutas
- No se cuenta con tiempos de salida y llegada a los punto de venta

De acuerdo a los datos proporcionados; cuentan con gastos mensuales de Q 149 077,62 y se tiene proyectado disminuir a Q 105 353,31, lo cual tiene una diferencia de Q 43 724,31 con lo cual existe un 29,33 % de ahorro en los costos de un inventario con la implementación de la propuesta.

#### **2.1.8. Manejo de los recursos en la toma de inventarios**

Debido a la falta de planificación de las rutas y a la desorganización del personal, así como la falta de un equipo apropiado para la toma de inventarios en los distintos puntos de venta es deficiente. El conteo de la mercadería es manual, los tiempos de conteo son largos, la toma de inventario se realiza de una forma esporádica, no se cuenta con un sistema periódico de toma de inventarios, por tal motivo se crea mayor desorden en cada uno de los puntos, no se cuentan con controles adecuados para poder determinar el inventario de cada uno de los puntos de venta.

#### **2.1.9. Análisis de costos actuales para la toma de inventarios**

Actualmente no existen datos definidos sobre los costos en que se incurre para realizar la toma de inventarios a los distintos puntos de venta, es necesario calcularlos pues servirán para realizar un análisis mas efectivo y comparativo en relación a la propuesta.

### **2.1.9.1. Documentos de procedimiento**

No se cuenta con un documento relacionado al procedimiento para la toma de inventario.

### **2.1.9.2. Flujo de manejo en la toma de inventarios**

El manejo en la toma de inventarios se realiza actualmente en base a una secuencia de procesos, los cuales se mencionan a continuación:

- Inicio: reportan posibles robos o falta de control en mercadería.
- Programar grupo de inventaristas
- Calcular gastos de viáticos y combustible
- Llegada al punto de venta
- Revisión teórica de existencia por tipo de mercadería
- Conteo físico
- Ingreso manual del conteo físico
- Comparativo existencia teórica versus conteo físico
- Resultado de inventario
- Traslado de información a la jefatura
- Análisis de la información

### **2.1.10. Aspectos de seguridad en la toma de inventarios**

Existen deficiencias en los aspectos básicos de seguridad en cada uno de los puntos de venta, por lo que es necesario definir normas y tomar medidas necesarias para reducir riesgos.

### **2.1.10.1. Del personal**

La empresa no cuenta con riesgos al personal, sin embargo es necesario que utilicen cascos por su seguridad.

### **2.1.10.2. De la ubicación de los puntos de venta**

En los puntos de venta no hay aspectos básicos de seguridad, tales como extinguidores, señalización, identificación de cada área, en general se nota descuido en la limpieza de las mismas ya que en ocasiones hay productos sin colocar, en el área de los sanitarios y bodega.

### **2.1.11. Descripción de la toma de inventarios en un punto de venta**

En la empresa no existe un procedimiento que establezca como se deben contar los productos en el punto de venta físicamente. El levantamiento de inventario físico es utilizado para conocer a ciencia cierta la cantidad real de los bienes, por lo que se convierte en una tarea delicada, por lo que se tiene que realizar el conteo con la mayor responsabilidad por parte de todo el equipo de trabajo.

#### **2.1.11.1. Formato de toma de inventarios en un punto de venta**

Para realizar la toma de inventarios se realiza el siguiente procedimiento, es preciso mencionar que no existen rutas establecidas para cada uno de los puntos de venta, se realiza un inventario al momento de existir alguna eventualidad; por ejemplo un robo, incendio u otro siniestro.

Tabla XXI. **Formato de toma de inventarios actual**

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Cantidad contada</b>	<b>Observaciones</b>
Nombre del inventarista		Supervisor	
Fecha			

Fuente: elaboración propia.

Como se indica en el cuadro anterior, se establece la categoría correspondiente, es decir si es de caballero, dama, niño, accesorio u otro tipo; existe otra columna para el código del producto, la cantidad contada y una columna de observaciones.



### 3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE TOMA DE INVENTARIOS Y SU INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS DISTINTOS PUNTOS DE VENTA PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA Y ACCESORIOS

#### 3.1. Análisis de los procesos

A continuación se presenta una tabla con los procesos relacionados a la toma de inventarios, así también las debilidades detectadas.

Tabla XXII. Análisis de los procesos

Proceso	Debilidades
Decisión para la toma de inventarios en un punto de venta	Se establece la ruta para ir a realizar la toma de inventario cuando existen discrepancias, cuadros con anomalías en el punto de venta.
Ruta del punto de venta	En desorden se establecen rutas, sin identificar las ruta estratégica geográficamente, así como la distancia entre cada uno de los puntos de venta. No cuentan con transporte adecuado para la distribución del personal, el desaprovechamiento de los mismos, los costos altos en combustibles.
Conteo físico	Se realiza el conteo manualmente; apuntando en formatos la cantidad y la descripción de los productos. Lo cual conlleva un tiempo bastante considerable por la cantidad de productos y piezas que se encuentran en un punto de venta.

Continuación de la tabla XXII.

Inspección física	El inspector realiza la inspección de los productos contados físicamente, lo cual ocasiona tiempo considerable en la toma de inventarios.
Ingreso manual del conteo físico	Se ingresa a formatos el conteo físico para poder comparar los datos ingresados y vendidos para poder determinar las diferencias, por la dinámica de ingreso es un tiempo bastante considerable y en ocasiones hay que revisar varias veces por los errores que puedan ser cometidos.
Traslado de información a jefatura	Por los procesos establecidos anteriormente el jefe encargado recibe la información en un tiempo bastante considerable; lo cual no es eficiente para la toma de cualquier decisión.
Análisis de la información	El análisis de la información no es eficiente, ni eficaz.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al análisis de la información recabada se pudo establecer las deficiencias de la distribución, por ejemplo, el transporte inapropiado para la distribución de personal, el desaprovechamiento de los mismos, los costos altos en combustibles, la falta de planificación de rutas y no se cuenta con tiempos de salida y llegada a los puntos de venta; los procesos no son eficientes y eficaces.



### **3.2. Solución de los problemas planteados**

Ante los problemas planteados anteriormente es necesario diseñar planos de cada uno de los puntos de ventas, para poder distribuir al personal (inventaristas) al momento de la toma de inventarios en cada uno de ellos, así también es necesario automatizar el procedimiento por el cual se realiza el recuento físico, por ejemplo un software, donde se pueda escanear los códigos de barras de cada uno de los productos, el cual transmite los datos tomados. El personal debe ser capacitado para el uso del equipo adquirido, así como para la funcionalidad de cada uno de los puntos para poder ser más eficientes.

### **3.3. Procedimiento para la toma de inventarios**

Para poder realizar la toma de inventarios en cada uno de los puntos de venta es necesario realizar una planificación de la ruta tanto a nivel regional como de la capital, es por ello, que es necesaria la asignación del grupo que se dirigirá a cada ruta; a continuación se presentan una serie de pasos a seguir para realizar la toma de inventarios.

- Planificación de ruta
- Asignación de grupo
- Ingreso al punto de venta
- Descargar información de inventario teórico de mercadería
- Preparación de equipo
- Realizar mapa del punto de venta
- Asignar personal por área
- Conteo de mercadería
- Consolidar información de mercadería inventariada
- Carga preliminar de mercadería inventariada

- Análisis de resultado
- Cierre de inventario
- Informe de cierre de inventario

### **3.4. Procedimiento para el trazo de rutas estratégicas para la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta**

Para poder realizar las rutas estratégicas de cada punto de venta es necesario establecer los tiempos de toma de inventario; es decir cuántas prendas cuenta una persona por hora, así establecer el tiempo que se llevaría a cabo para contar todas las prendas en un punto de venta.

Así también es necesario establecer las rutas geográficas a cada punto de venta, es decir el recorrido tanto en distancia como de las regiones. Es por ello que se establecerán las tres regiones, ciudad capital, suroccidente y nororiente.

Es necesario tomar en cuenta el tamaño de cada una de los puntos de venta ya que eso determina el tiempo que se lleve la toma de inventario.

A continuación se presenta la ruta de la ciudad en donde se establece los puntos de ventas que se tiene que visitar día a día, así también el recorrido de acuerdo a la distancia de los mismos.

Tabla XXIII. Ruta estratégica ciudad de Guatemala

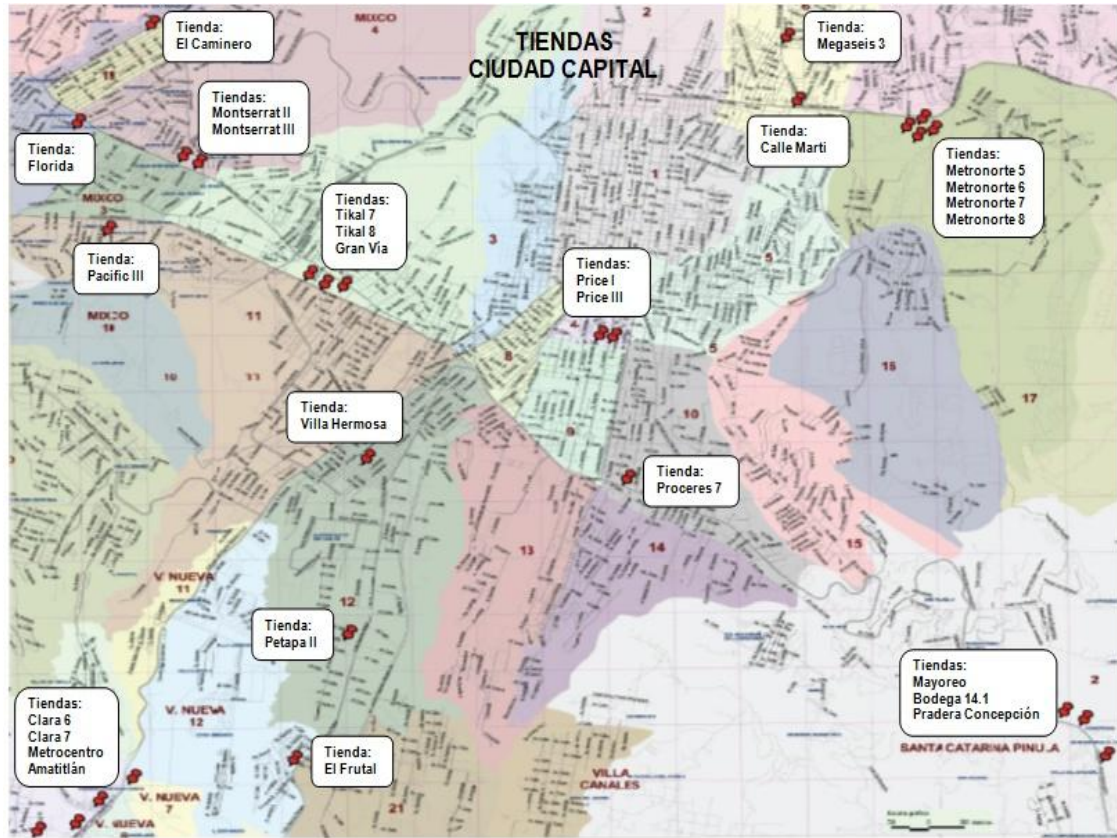
	RUTA CAPITAL		KILOMETRAJE
	DE	A	KM
<b>LUNES</b>	OFICINAS	PRÓCERES 7	15
	PRÓCERES 7	PRICE 3	3
	PRICE 3	METRO 8	6,5
<b>MARTES</b>	METRO 8	PRICE 3	6,5
	PRICE 3	PRÓCERES 7	3
	PRÓCERES 7	BOCA	20
	BOCA	VILLA HERMOSA	15
	VILLA HERMOSA	METROCENTRO	3
	METRO CENTRO	FRUTAL 4	1
	FRUTAL 4	CLARA 7	7
<b>MIÉRCOLES</b>	CLARA 7	FRUTAL 4	7
	FRUTAL 4	METRO CENTRO	1
	METRO CENTRO	VILLA HERMOSA	3
	VILLA HERMOSA	BOCA	15
	BOCA	TIKAL 7	34
	TIKAL 7	MONTSERRAT 2	6
	MONTSERRAT 2	FLORIDA	4
<b>JUEVES</b>	FLORIDA	MONTSERRAT 2	4
	MONTSERRAT 2	TIKAL 7	7
	TIKAL 7	BOCA	34
	BOCA	MEGASEIS	34
	MEGASEIS	BODEGA 14	25
	BODEGA 14	MAYOREO	4

Continuación de la tabla XXIII.

<b>VIERNES</b>	MAYOREO	BODEGA 14	4
	BODEGA 14	MEGASEIS	34
	MEGASEIS	BOCA	34
	BOCA	PACIFIC 3	32
	PACIFIC 3	PETAPA	4,5
	PETAPA	GRAN VÍA	6
	GRAN VÍA	EL CAMINERO	8
<b>SÁBADO</b>	EL CAMINERO	GRAN VÍA	8
	GRAN VÍA	PETAPA	6
	PETAPA	PACIFIC 3	4,5
	PACIFIC 3	OFICINAS	20
			419

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Puntos de venta de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, con base a Google maps.

La ruta estratégica del suroccidente se encuentra dividida en dos grupos, los cuales se establecen en distintos puntos de ventas con los cuales se indican los kilómetros de distancia.

Tabla XXIV. Ruta estratégica suroccidente 1

	DE	A	KILOMETRAJE
<b>LUNES</b>	OFICINAS CENTRALES	<b>XELA 6</b>	225
	XELA 6	<b>HIPER PACA PRADERA HUEHUE</b>	98
<b>MARTES</b>	HIPER PACA PRADERA HUEHUE	XELA 6	98
	XELA 6	<b>SAN PEDRO SAC S.M</b>	39
	SAN PEDRO SAC S.M	<b>HIPER PACA SAN MARCOS</b>	2
<b>MIÉRCOLES</b>	HIPER PACA SAN MARCOS	SAN PEDRO SAC S.M	2
	SAN PEDRO SAC S.M	<b>COATEPEQUE</b>	156
	COATEPEQUE	<b>MALACATÁN</b>	55
<b>JUEVES</b>	MALACATÁN	COATEPEQUE	55
	COATEPEQUE	<b>REU II LAS PALMAS</b>	38
	REHU II LAS PALMAS	<b>TIQUISATE</b>	86
<b>VIERNES</b>	TIQUISATE	REHU II LAS PALMAS	86
	REU II LAS PALMAS	<b>PATULUL</b>	73
	PATULUL	<b>SANTA LUCIA</b>	29
<b>SÁBADO</b>	SANTA LUCIA	PATULUL	29
	PATULUL	OFICINAS CENTRALES	119
		<b>TOTAL KM</b>	<b>1 190</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. Ruta estratégica suroccidente 2

	DE	A	KILOMETRAJE
<b>LUNES</b>	OFICINAS CENTRALES	<b>QUICHÉ</b>	<b>162</b>
	QUICHÉ	<b>HUEHUE 3</b>	<b>77</b>
<b>MARTES</b>	HUEHUE 3	QUICHÉ	<b>162</b>
	QUICHÉ	<b>XELA 7</b>	<b>125</b>
	XELA 7	<b>XELA 5</b>	<b>5</b>
<b>MIÉRCOLES</b>	XELA 5	XELA 7	<b>5</b>
	XELA 7	<b>MAZATE 3</b>	<b>98</b>
	MAZATE 3	<b>MAZATE 2</b>	<b>1</b>
	MAZATE 2	<b>MAZATE IV</b>	<b>5</b>
<b>JUEVES</b>	MAZATE IV	MAZATE 3	<b>5</b>
	MAZATE 3	MAZATE 2	<b>1</b>
	MAZATE 2	<b>PRADERA ESCUINTLA</b>	<b>105</b>
<b>VIERNES</b>	PRADERA ESCUINTLA	<b>PALÍN</b>	<b>36</b>
	PALÍN	<b>HIPER PACA PUERTO SAN JOSÉ</b>	<b>69</b>
<b>SÁBADO</b>	HIPER PACA PUERTO SAN JOSÉ	PALÍN	<b>69</b>
	PALÍN	OFICINAS CENTRALES	<b>51</b>
		<b>TOTAL KM</b>	<b>976</b>

Fuente: elaboración propia.

La ruta estratégica del nororiente se encuentra dividida en dos grupos los cuales se establecen en distintos puntos de ventas con los cuales se indican los kilómetros de distancia.

Tabla XXVI. Ruta estratégica nororiente 1

	DE	A	KILOMETRAJE
<b>LUNES</b>	OFICINAS CENTRALES	HIPER PACA PTO PRADERA PUERTO BARRIOS	300
<b>MARTES</b>	HIPER PACA PUERTO BARRIOS	<b>GUALÁN</b>	131
	GUALÁN	<b>PETÉN</b>	328
<b>MIÉRCOLES</b>	PETÉN	GUALÁN	328
	GUALÁN	<b>CHIQUMULA II</b>	58
	CHIQUMULA II	HIPER PACA PRADERA CHIQUMULA	3
<b>JUEVES</b>	HIPER PACA PRADERA CHIQUMULA	CHIQUMULA II	3
	CHIQUMULA II	<b>MEGA PLAZA ESTANZUELA</b>	32
	MEGA PLAZA ESTANZUELA	<b>TECULUTÁN 2</b>	25
<b>VIERNES</b>	TECULUTÁN 2	MEGA PLAZA ESTANZUELA	25
	MEGA PLAZA ESTANZUELA	<b>JALAPA</b>	121
	JALAPA	<b>PROGRESO JUTIAPA</b>	48
<b>SÁBADO</b>	PROGRESO JUTIAPA	JALAPA	48
	JALAPA	OFICINAS CENTRALES	118
		<b>TOTAL KM</b>	<b>1 568</b>

Fuente: elaboración propia.



Tabla XXVII. Ruta estratégica nororiente 2

	DE	A	KILOMETRAJE
<b>LUNES</b>	OFICINAS CENTRALES	<b>MORALES</b>	250
	MORALES	<b>PRADERA PUERTO BARRIOS</b>	54
<b>MARTES</b>	PRADERA PUERTO BARRIOS	MORALES	54
	MORALES	<b>ZACAPA</b>	128
	ZACAPA	<b>ESQUIPULAS</b>	72
<b>MIÉRCOLES</b>	ESQUIPULAS	ZACAPA	72
	ZACAPA	<b>SALAMÁ</b>	138
	SALAMÁ	<b>COBÁN</b>	97
<b>JUEVES</b>	COBÁN	SALAMÁ	97
	SALAMÁ	<b>GUASTATOYA</b>	81
	GUASTATOYA	<b>SANARATE II</b>	20
	SANARATE II	<b>SANARATE</b>	2
<b>VIERNES</b>	SANARATE	GUASTATOYA	20
	GUASTATOYA	SANARATE II	20
	SANARATE II	<b>JUTIAPA</b>	96
	JUTIAPA	<b>ASUNCIÓN MITA</b>	30
<b>SÁBADO</b>	ASUNCIÓN MITA	JUTIAPA	30
	JUTIAPA	OFICINAS CENTRALES	116
		<b>TOTAL KM</b>	<b>1 377</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Mapa de las ubicaciones de las tiendas departamentales



Fuente: elaboración propia.

### **3.5. Manual de descriptores de puestos y funciones**

El manual propuesto para la empresa se clasifica en Gerencia de Tráfico, de Compras, de Logística, de Mercadeo, de Ventas y Operaciones, de Proyectos y Desarrollo, Finanzas y de Recursos Humanos.

#### **3.5.1. Gerencia de Tráfico**

El manual de puestos para la Gerencia de Tráfico, identifica las cualidades personales específicas para desarrollar las tareas, en términos de experiencia, educación y habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas.

A continuación se presenta el propósito general del puesto del gerente de tráfico, las funciones específicas, habilidades y experiencia del mismo.

Tabla XXVIII. Descripción del puesto de gerente de tráfico

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Tráfico
<b>Departamento</b>	Gerencia de Tráfico
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecutar Estrategias de logística para la importación de mercadería, que se compra a diferentes proveedores del interior y Exterior
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Tener conocimiento y control de la mercadería que se compra a diferentes proveedores
	Direccionar la mercadería que se compra a los diferentes proveedores, a las empresas de exportación para su envío
	Seguimiento y gestor de pago a los diferentes proveedores
	Gestión de pólizas y pago de impuestos
	Coordinar con Las navieras el envío y devolución de equipos
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencias de Logística
	Gerencia de Compras
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial
	Experiencia en Administración de Personal
	Experiencia En Exportaciones e importaciones de mercadería
	Conocimiento en gestión de pólizas y pago de impuestos
	Inglés Avanzado
	Genero Diferente
	Edad entre 25 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al Cliente
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Entre los puestos dependientes de la Gerencia de Tráfico se encuentra; asistente de tráfico y costeador.

A continuación se presenta el descriptor de puesto, las funciones específicas, entre otros del puesto de asistente de tráfico.

Tabla XXIX. Descripción del puesto de asistente de tráfico

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Tráfico
<b>Departamento</b>	Gerencia de Tráfico
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Tráfico
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar procesos administrativos para la revision de proformas y pagos de facturas a proveedores
<b>3. Funciones especifi</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Apoyar en la gestión de pago de facturas
	Seguimiento a Notas de Crédito en caso de existir faltantes en los envíos o mercadería defectuosa
	Resguardar y mantener actualizado los archivos de documentos
	Verificar los precios que se facturan sean los negociados con los proveedores
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Tráfico
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a Nivel medio
	Conocimiento En Importaciones y exportaciones de mercadería
	Conocimiento en Gestión de pagos a proveedores
	Conocimiento en gestión de pólizas y pago de impuestos
	Genero Diferente
<b>Habilidades</b>	Edad entre 20-30 años
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al Cliente
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Manejo Equipo de Oficina
	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. Descripción de puesto de costeador

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Costeador
<b>Departament</b>	Gerencia de Tráfico
<b>Jefe inmediate</b>	Gerente de Tráfico
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Calcula los costos de toda la mercadería que se compra
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Valida que los precios facturados sean los negociados con los proveedores
	Calcula el costo por articulo, relacionando todos los gastos directos e indirectos incurridos
	Revisar todos los gastos directos e indirectos que incurren para la compra de la mercadería.
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Tráfico
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Perito contador
	Experiencia en calculo de costos
	Conocimiento en gestión de pólizas y pago de impuestos
	Experiencia en importaciones y exportaciones de mercadería
	Género Diferente
	Edad entre 20-30 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Responsable
	Manejo equipo de oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan los descriptores de puesto, con las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos.

Tabla XXXI. Descripción de puesto de gerente de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Departamento</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Dirigir el desarrollo del talento humano
<b>3. Funciones específicas:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Proponer, asesorar a gerencia general y demás áreas. Normas, reglamentos, en materia de gestión de recursos humanos, salud ocupacional.
	Dirigir y gestionar proyectos, planes, y programas relativos a reclutamiento, búsqueda y selección e Inducción
	Dirigir, controlar y gestionar el diseño de un sistema de beneficios
	Dirigir , controlar y elaborar proyectos. Orientados a promover la calidad de vida en el trabajo, seguridad e higiene ambiental
	Dirigir, controlar y gestionar. proyectos y programas para la mejora del clima organizacional
<b>Relaciones internas</b>	Gerencias de las distintas áreas
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas, psicólogo industrial, administrador de recursos humanos, maestría en dirección y gestión de recursos humanos
	Conocimiento en gestión estratégica de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal
	Conocimiento de planes de capacitación, desempeño y desarrollo
	Estudios de clima organizacional, seguridad e higiene ambiental
	Capacidad de análisis y conocimiento en descripción de cargos
	Inglés avanzado Edad entre 30 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla XXXII. Descripción de puesto del asistente de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>Departamento</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar procesos administrativos de personal, y apoyar en la gestión de contratación de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano
<b>3. Funciones específica:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realizar entrevistas a aspirantes a puestos de trabajo
	Formar expedientes de aspirantes a puesto de trabajo
	Verificar referencias labores y personal de los aspirantes a puestos de trabajo
	Revisión y control de asistencia del personal
	Mantener actualizados los archivos del personal
<b>Relaciones internas</b>	Toda la corporación
<b>Relaciones externas</b>	Empresas
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduada a nivel medio/técnico en psicología industrial
	Experiencia en recursos humanos
	Conocimiento en gestión de contratación de personal
	Género diferente
	Edad entre 20-30 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al Cliente
	Proactivo
	Responsable
	Manejo equipo de oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. Descripción de puesto de jefe de capacitación

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de capacitación
<b>Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Diseñar, coordinar, y ejecutar programas de formación laboral, académica y técnica acorde a las necesidades de capacitación que requiere la empresa
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Seguimiento a los procesos de programas de formación académica, enlace con entidades externas
	Planeación anual del diseño y ejecución de capacitaciones al personal operativo.
	Promoción de capacitaciones para el desarrollo técnico
	Diseño de plan de carrera de sucesión interna
	Prospección de áreas de oportunidad para el fomento del desarrollo en cuanto a capacitación se refiera
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Operaciones
	Gerencia de Logística
	Gerencia de Recursos Humanos
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Psicólogo industrial; ingeniero industrial; administrador de recursos humanos
	Experiencia en capacitación
	Experiencia en docencia
	Género indiferente
	Edad entre 25 a 35 años
<b>Habilidades</b>	Persona con buena capacidad de relaciones interpersonales
	Responsable
	Proactivo
	Facilidad de palabra
	Dominio de programas de capacitación
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. Descripción de puesto de jefe de beneficios

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Beneficios
<b>Departamento</b>	Beneficios
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Administrar, analizar los beneficios que provee la empresa a los colaboradores
<b>3. Funciones específicas:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Tramitar las solicitudes de beneficios de todos los colaboradores
	Revisar que los colaboradores cumplan con los requisitos establecidos para autorización del beneficio solicitado
	Realizar la entrega de cheques, o realizar la transferencia de los beneficios autorizados a los colaboradores
	Recibir documentación que constan el gasto del beneficio y verificar que cumplan con los lineamiento establecidos
	Realizar reporte mensual de los beneficios otorgados
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Operaciones
	Gerencia de Logística
	Gerencia de Recursos Humanos
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas; psicólogo industrial; administrador de recursos humanos
	Experiencia en tramites administrativos
	Experiencia en administración de personal
	Experiencia en gestión de beneficios
	Género indiferente
	Edad entre 25 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al Cliente
	Proactivo
	Facilidad de palabra
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Descripción de puesto de jefe de reclutamiento y selección**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Reclutamiento y Selección
<b>Departamento</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecutar y coordinar las estrategias definidas por gerencia de recursos humanos en los programas de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño, también aplicar las políticas al personal
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Velar que se cumplan los procedimientos de contratación de personal
	Gestionar el proceso desde que una persona ingresa a la empresa hasta que deja de pertenecer
	Apoyar y analizar las funciones de los colaboradores a efecto de mejorar la productividad y oportunidades de crecimiento
	Solución de conflictos tanto individual como colectivos
	Gestión de medidas para la mejora del clima laboral
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Operaciones
	Gerencia de Logística
	Gerencia de Recursos Humanos
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Aspirantes a puestos de trabajo
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas; psicólogo industrial; administrador de recursos humanos
	Experiencia en administración de personal
	Experiencia en reclutamiento masivo
	Conocimiento en manuales de organización
	Género diferente
	Edad entre 30 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. Descripción de puesto de recepcionista

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Recepcionista
<b>Departamento</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Prestar el mejor servicio y atención a clientes internos y externos
<b>3. Funciones específicas:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Atender llamadas locales y extranjeras
	Servicio y atención a visitantes
	Orientación a ubicación de los diferentes departamentos a visitantes
	Recepción y entrega de correspondencia
<b>Relaciones internas</b>	Toda la corporación
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduada a nivel medio
	Conocimiento en servicio al cliente
	Género diferente
	Edad entre 20-28 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Responsable
	Manejo equipo de oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Gerencia de Ventas y Operaciones

A continuación se presentan los descriptores de puestos del Departamento de Ventas y Operaciones.

Tabla XXXVII. Descripción de puesto de gerente de ventas y operaciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Ventas y Operaciones
<b>Departamento</b>	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Organizar, definir y diseñar estrategias de ventas. Para lograr los objetivos de la empresa y rentabilidad de la misma
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Definir estrategias de ventas, definiendo metas a corto y largo plazo
	Establecer políticas de precios y condiciones de venta
	Definir estrategias para impulsar la apertura a nuevos puntos de venta
	Conocer la evolución del mercado y de los productos para aplicar medidas necesarias a las nuevas tendencias
	Diseñar las políticas de la empresa en materia de productos y mercados
	Planificar áreas de actuación, asignar el recurso humano para cada área y actividad
	Definir métodos para la medición y evaluación del desempeño de la fuerza de venta
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencias de Recursos humanos
	Gerencia de Compras
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Cientes
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas o ingeniero industrial
	Experiencia en administración de personal
	Experiencia en elaboración de estrategias comerciales
	Experiencia en desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales
	Ingles Avanzado
	Género indiferente
Edad entre 25 a 45 años	
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Descripción de puesto de asistente de gerencia de ventas y operaciones**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Gerencia de ventas y operaciones
<b>Departamento</b>	Gerente de Ventas y operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Ventas y operaciones
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar procesos administrativos de ventas, y asesora a personal de tiendas sobre estrategias definidas, aplicando técnicas administrativas relacionadas a las ventas
<b>3. Funciones específica:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Asesorar a personal de tienda, sobre estrategias definidas de ventas
	Elaboración de estimaciones y estadísticas de ventas
	Asesorar a los clientes en condiciones de ventas
	Canalizar las necesidades del cliente
	Realizar procesos administrativos y control de documentación
<b>Relaciones internas</b>	Gerente de ventas y operaciones
	Gerente comercial
<b>Relaciones externas</b>	Clientes
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en ventas
	Conocimiento en estimaciones y análisis de ventas
	Género indiferente
	Edad mayor a 20 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Responsable
	Manejo equipo de oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. Descripción de puesto de gerente comercial

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente Comercial
<b>Departamento</b>	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Ventas y Operaciones
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Administrar, dirigir y controla la tienda a su cargo, ejecutando las estrategias de ventas y asegurando el cumplimiento de metas y objetivos a corto y largo plazo, asimismo lograr un ambiente laboral adecuado para el desarrollo del personal
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Establecer metas diarias, semanales y mensuales de ventas
	Llevar control del cumplimiento de metas y analizar los resultados de su personal
	Definir estrategias de ventas y trabajar en la mejora continua con su personal a cargo
	Supervisar que se cumplan los procedimientos de manejo efectivo-cheques y velar por el buen manejo de equipo y cuidado de los bienes inmuebles
	Planificar descansos, vacaciones y llevar control de horas extras de el personal
	Supervisar el orden y tener control del inventario de mercadería
	Velar por el cumplimiento de normas, reglamento de la empresa y aplicar las políticas de disciplina
	Promover la superación del personal tanto laboral como profesional
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera
	Gerencia de Ventas y Operaciones
	Gerencia de Logística
	Gerencia de Compras
<b>Relaciones externas</b>	Clientes
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial
	Experiencia en Ventas, Control de Inventarios,
	Manejo de personal
	Conocimiento del código de trabajo
	Género indiferente
	Edad mayor a 25-45 Años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Trabajo en equipo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla XL. Descripción de puesto de encargado de tienda

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Encargado de Tienda
<b>Departamento</b>	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Tienda
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecuta las estrategias de venta y supervisa las operaciones y funciones del personal
<b>3. Funciones específicas:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Velar que se cumplan las metas diarias, semanales y mensuales de ventas, llevando un control por vendedora
	Ejecutar las estrategias de ventas y promover un servicio eficiente al cliente externo e interno
	Definir estrategias de ventas y trabajar en la mejora continua con su personal a cargo
	Tener control del buen manejo de efectivo-cheques
	Ejecutar el plan de descansos, vacaciones y llevar control de horas extras de el personal
	Organizar que la tienda se encuentre ordenada y tener control del inventario de mercadería
	Velar por el cumplimiento de normas, procedimientos y reglamento de la empresa y aplicar las políticas de disciplina
	Realiza la apertura y cierre de la tienda
<b>Relaciones internas</b>	Gerente de tienda
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Cliente
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en ventas
	Manejo de personal
	Conocimiento del código de trabajo
	Género indiferente
	Edad mayor a 20 años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Trabajo en equipo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. Descripción de puesto de auxiliar de tienda

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Auxiliar de Tienda
<b>Departamento</b>	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Tienda
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Asiste a la encargada de tienda y supervisa las operaciones y funciones del personal de tienda, con el objetivo de mantener el orden y control
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Supervisa las metas diarias, semanales y mensuales de ventas, llevando un control por vendedora
	Apoyar y promover un servicio eficiente al cliente externo e interno del personal
	Ejecutar los planes de trabajo para la mejora continua con todo el personal
	Supervisar el buen manejo de efectivo-cheques
	Apoyar a realizar los planes de descansos, vacaciones y llevar control de horas extras de el personal
	Supervisar que la tienda se encuentre ordenada, limpia y tener control del inventario de mercadería
	Velar por el cumplimiento de normas, procedimientos y reglamento de la empresa.
<b>Relaciones internas</b>	Apoyar en la apertura y cierre de la tienda
	Gerente de tienda Encargada de tienda
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Cientes
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en ventas
	Manejo de personal
	Conocimiento del código de trabajo
	Género indiferente
	Edad mayor a 20 años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Trabajo en equipo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. Descripción de puesto de vendedor

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Vendedor
<b>Departamento</b>	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Tienda
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Se dedica a ofrecer y vender la mercadería disponible, cumpliendo con las estrategias de ventas y servicio al cliente
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Cumplir la meta diaria de venta
	Ofrecer un servicio eficiente al cliente, dando a conocer las diferentes líneas de prendas
	Apoyar en el orden de áreas de venta y limpieza de la tienda
	Velar por la seguridad de la mercadería a fin de evitar robos
	Realizar las rebajas de mercadería cuando corresponde y cumplir con lo procedimientos
	Al Ingresar mercadería, colocarla según la línea y área definida
<b>Relaciones internas</b>	Gerente de tienda
	Encargada de tienda
	Auxiliar de tienda
<b>Relaciones externas</b>	
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en ventas
	Género indiferente
	Edad mayor a 18 años
<b>Habilidades</b>	Responsable
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Trabajo en equipo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. Descripción de puesto de cajero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Cajero
<b>Departamento</b>	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Tienda
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realiza los cobros de la venta de mercadería efectuada a los clientes, cumpliendo con los procedimientos de facturación y control de efectivo y cheques
<b>3. Funciones específica:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Dar la bienvenida al cliente y proceder a la facturación de mercadería
	Quitar las alarmas de seguridad a las prendas que está llevando el cliente
	Colocar, ordenar y entregar la mercadería en bolsas adecuadas al cliente
	Realizar depósitos parciales de efectivo y cheques a las cuentas correspondientes de la empresa
	Tener ordenada y limpia el área de caja
	Llevar el control de facturas y vouchers
	Apoyar en otras actividades relacionadas orden y movimiento de la tienda Velar por la seguridad de la mercadería a fin de evitar robos
<b>Relaciones internas</b>	Gerente de tienda
	Encargada de tienda
	Auxiliar de tienda
	Vendedora
<b>Relaciones externas</b>	
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Perito contador
	Experiencia en ventas
	Experiencia en facturación
	Género indiferente
	Edad mayor a 18 años
<b>Habilidades</b>	Responsable
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Conocimiento de sistemas de red y programas de computación
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Gerencia Financiera

Tabla XLIV. Descripción de puesto del gerente financiero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente Financiero
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
Realiza la gestión contable, financiera y administrativa de la corporación	
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Planifica, organiza y da seguimiento a las diferentes actividades de todas las áreas de la corporación
	Define y orienta objetivos de la corporación
	Área administrativa y financiera de la corporación
	Revisar las imputaciones contables de cada uno de los proyectos para garantizar la consistencia de la información
	Realizar informes de ejecución presupuestal de cada uno de los proyectos de la corporación
	Revisa e implementa mejoras en los procesos administrativos
	Define estrategias para elaborar informes financieros y los presenta a junta directiva
	Definir estrategias y políticas para ejecutar el desarrollo de las operaciones contables, financieras, fiscales y tributarias
	Programa reuniones periódicas para evaluar la gestión administrativa de la corporación
	Define estrategias para ejecución de pago de planillas
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencias de Logística
	Gerencia de Proyectos y Desarrollo
	Gerencia de Recursos humanos
	Gerencia de Tráfico
	Gerencia de Ventas y Operaciones
	Gerencia de Compras
Gerencia Financiera	
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Profesional en distintos campos, administrador de empresas, ingeniero industrial, economía, contaduría con conocimiento en régimen tributario
	Experiencia en administración de personal
	Conocimiento en sistemas administrativos, contables
	Conocimiento en herramientas tecnológicas
	Inglés avanzado
	Género indiferente
Edad entre 25 a 45 años	
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Solución de conflictos
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 a 6 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. Descripción de puesto de jefe de contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerencia Financiera
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecuta estrategias y políticas en la operaciones contables, financiero,
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realiza las operaciones y registros contables
	Lleva el control interno de los activos de la empresa
	Analiza y lleva el control de las cuentas bancarias
	Realiza el cálculo y presenta las declaraciones y pago de los impuestos
	Lleva el control y realiza los pagos de IGSS
	Efectúa los pagos a Proveedores
	Analiza y revisa los pagos de planillas de sueldos y salarios
	Realiza informes financieros con los requerimientos establecidos
<b>Relaciones internas</b>	Auditor
	Asistente de Contabilidad
	Gerencia Financiera
	Contralor financiero
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
	Proveedores
	Superintendencia de Administración Tributaria SAT
	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
	Perito contador, contador público
<b>Perfil del puesto</b>	Conocimiento en el área contable, financiera, fiscal
	Experiencia en administración de personal
	Conocimiento de pagos de impuestos, planillas Social
	Género indiferente
	Edad entre 23 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Proactivo
	Responsable
	Liderazgo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. Descripción de puesto de asistente de contabilidad

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Contabilidad
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Apoya en el análisis y la ejecución de operaciones contables
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realiza operaciones y registros contables
	Elabora pólizas de diario, conciliaciones bancarias
	Lleva el control de la cuenta corriente
	Realiza conciliaciones y calcula depreciaciones
	Realiza la actualización de impuestos
	Realizar procesos administrativos
<b>Relaciones internas</b>	Asistente de contabilidad
	Jefe de contabilidad
	Contralor financiero
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
	Proveedores
	Superintendencia de Administración Tributaria SAT
	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
<b>Perfil del puesto</b>	Perito contador
	Conocimiento en el área Contable, Financiera, Fiscal
	Conocimiento de pagos de impuestos, IGSS, Planillas
	Género indiferente
	Edad entre 20 a 35 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de Interpretación y análisis
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. Descripción de puesto de contralor financiero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Contralor Financiero
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Controla y administra los recursos financieros de la empresa
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Garantizar que exista disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de operaciones
	Conocer y tener fuentes externas de financiamiento
	Tener comunicación eficiente con los bancos y fuentes de financiamiento
<b>Relaciones internas</b>	
	Asistente de Contabilidad
	Jefe de Contabilidad
	Auditor
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
	Proveedores
	Clientes
	Acreedores
<b>Perfil del puesto</b>	Contador Publico y Auditor, Administrador de Empresas
	Conocimiento en el área Contable, Financiera
	Inglés avanzado
	Género indiferente
	Edad entre 20 a 35 años
<b>Habilidades</b>	
	Eficiente
	Facilidad de Interpretación y Análisis
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla XLVIII. Descripción de puesto de auditor junior

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Auditor Junior
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	establecidos, y supervisar que los depósitos de efectivos y cheques se realicen periódicamente
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Llevar el control de ventas para realizar cuadro con facturación
	Revisar transacciones diarias de tarjeta de crédito
	Verificación de depósitos en efectivo y cheques parciales
	Revisión de Facturas anuladas
	Llevar el control estadístico y reportes diarios de facturación-venta
	Realizar arqueos de cajas
	Brindar soporte a personal de tienda
<b>Relaciones internas</b>	Personal de tienda
	Jefe de Contabilidad
	Asistente de Contabilidad
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Perito Contador
	Experiencia en procesos de facturación
	Conocimiento en cobros Con Tarjeta de Crédito
	Conocimiento en reportes estadísticos y capacidad de análisis
	Género Diferente
	Edad entre 20 a 35 años
<b>Habilidades</b>	Eficaz
	Eficiente
	Honrado
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. Descripción de puesto de mensajero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Mensajero
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Contabilidad
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar todos los trámite que necesita el área de gerencia financiera
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Garantizar el envío y entrega de documentos Garantizar el trámite, curdo, manejo de efectivo y cheques que se realiza en los bancos Realizar cualquier tipo de trámite que se le solicite
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera Jefe de Contabilidad Asistente de Contabilidad
<b>Relaciones externas</b>	Bancos Proveedores Clientes Acreedores
<b>Perfil del puesto</b>	Mínimo tercero básico Licencia de motocicleta Experiencia en mensajería Facilidad de comunicación Seguir instrucciones Género indiferente Edad entre 20 a 35 años
<b>Habilidades</b>	Eficiente Honrado Proactivo Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla L. Descripción de puesto de jefe de cajas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Cajas
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Tener el control de todos los ingresos Generados en los distintos puntos de venta de la corporacion, y Garantizar por medio de los sistemas de control Los cuadros de cajas
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Proponer Estrategias de control para el buen manejo y cuadro de cajas
	Supervisar la integración de ventas
	Asegurar el control y resguardo de toda la documentación Físico y electrónico de facturación
	Verificar los ingresos en las diferentes cuentas bancarias de la corporación
	Proponer métodos de control y de trabajo para garantizar el buen funcionamiento del Área
	Supervisar, y asegurar que los procedimientos de facturación se cumplan
	Garantizar que todos los movimientos en el área de caja queden documentados
	Realizar programas de capacitación para el personal de cajas
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera
	Gerencia de Ventas y Operaciones
	Cajeros
	Departamento de sistemas
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
	Proveedores
	Superintendencia de Administración Tributaria SAT
<b>Perfil del puesto</b>	Contador público, auditor, administrador de empresas
	Conocimiento en sistemas administrativos, contables
	Conocimiento de manejo de cuentas bancarias
	Experiencia en manejo de personal
	Conocimiento en sistemas de facturación
	Género indiferente
Edad entre 23 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Proactivo
	Responsable
	Honrado
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. Descripción de puesto de asistente de cajas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Cajas
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Cajas
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Velar por el control y resguardo de toda la documentacion de facturacion
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Cuadre de facturas automáticas y manuales
	Recibir todos los voucher y verificar que los datos sean los requeridos
	Dar soporte a tiendas sobre los procedimientos de facturación y control de documentos
	Dar autorización de uso de tarjetas de crédito en las tiendas
	Realizar procesos administrativos del área de cajas
<b>Relaciones internas</b>	
	Jefe de cajas
	Cajeros
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
	clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Perito contador
	Conocimiento en sistemas administrativos, contables
	Conocimiento de manejo de cuentas bancarias
	Conocimiento en sistemas de facturación
	Edad entre 20 a 30 años
Género indiferente	
<b>Habilidades</b>	Eficiente
	Excelentes relaciones interpersonales
	Honrado
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. Descripción de puesto de gerente de compensaciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Compensaciones
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecuta, revisa políticas y procedimientos relativos a la administración de Planillas
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Propone e implementa políticas y procedimientos para la administración de planilla
	Supervisa el proceso de elaboración de planillas y pago al personal
	Da información relativa a pago de planillas las todas las áreas
	Realizar el presupuesto de pago de planillas
	Supervisa el control de asistencia de todos los colaboradores
	Define estrategias de pagos para beneficios, liquidaciones y prestaciones
	Revisar que se apliquen los descuentos de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS y vales a todos los colaboradores
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera
	Todas las gerencias de la empresa
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas, ingeniero industrial
	Experiencia en pago de planillas
	Conocimiento en sistemas administrativos
	Conocimiento del código de trabajo
	Género indiferente
	Edad entre 23 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Responsable
	Proactivo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. Descripción de puesto de asistente de compensaciones

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de compensaciones
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de compensaciones
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Apoya a realizar los procesos administrativos a fin de lograr cumplir con las políticas definidas de pago en planillas
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Revisar las asistencias a diario
	Tener control y archivar la documentación
	Registrar y llevar control de las vacaciones de los colaboradores
	Realizar registros de suspensiones de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS
<b>Relaciones internas</b>	
	Gerente de Compensaciones
<b>Relaciones externas</b>	Bancos
<b>Perfil del puesto</b>	Perito contador
	Conocimiento pago de planillas
	Conocimiento en tramites de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS
	Género indiferente
	Edad entre 20 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Eficiente
	Excelentes relaciones interpersonales
	Honrado
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Seguridad

A continuación se presentan los descriptores de puesto del Departamento de Seguridad; los cuales se encuentran a cargo de la Gerencia Financiera.

Tabla LIV. Descripción de puesto de jefe de seguridad

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Seguridad
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Definir estrategias de seguridad para prevenir actos delincuenciales en las tiendas, analizando y definiendo alternativas de sistemas de seguridad
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Solución de conflictos relacionado a la seguridad en tienda
	Velar porque el equipo de sistemas de seguridad se encuentra en condiciones óptimas
	Supervisar que el personal de seguridad cumpla con las estrategias de seguridad definidas
	Definir puntos de venta críticos y proponer alternativas de control
	Revisar y dar seguimiento a los reportes diarios de monitoreo
	Realizar planes de contingencia con el personal de seguridad
	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Cientes
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Licenciatura en derecho/administrador de empresas
	Conocimiento en sistemas de seguridad
	Experiencia en solución de conflictos
	Conocimiento en análisis de situaciones de riesgo
	Género indiferente
	Edad entre 25 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Liderazgo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al cliente
	Proactivo
<b>Experiencia</b>	Trabajo en equipo
	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LV. Descripción de puesto de seguridad de tienda

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Seguridad de Tienda
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Es el responsable de velar por la seguridad de todas las personas, mercadería y equipo que se encuentra dentro de la tienda
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Controlar y revisar a personas que entran y salen de la tienda
	Evitar y prevenir actos delincuenciales dentro de la tienda
	Reportar inmediatamente cualquier situación que ponga en riesgo al personal o inmueble a jefe de seguridad
	Velar por la seguridad cuando realizan depósitos de efectivo o cheques a agencias bancarias
	Estar presente en la apertura y cierre de la tienda
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de seguridad
	Operador de cámaras
<b>Relaciones externas</b>	Clientes
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Tercero básico
	Licencia de portación de arma
	Experiencias en seguridad
	Experto en manejo de arma
	Género indiferente
	Edad entre 20-40 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Discreto
	Servicio al Cliente
	Proactivo
	Eficiente
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla LVI. Descripción de puesto de operador de cámaras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Operador de Cámaras
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Controlar, revisar y prevenir actos delincuenciales por medio del sistema de cámaras
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Revisar continuamente el sistema de cámaras para detectar posible anomalías
	Recepción y seguimiento a reportes de seguridad y personal de tienda
	Facilitar información por medio de videos y fotos para solución de problemas
	Tener comunicación directa con los seguridades por medio de radios intercomunicadores durante las 24 horas
	Tener control e información de las capturas que se realizan en tiendas por actos delincuenciales
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de seguridad
	Seguridad de tienda
<b>Relaciones externas</b>	Entidades policiales
<b>Perfil del puesto</b>	Tercero básico
	Conocimiento en sistemas de seguridad
	Género indiferente
	Edad entre 20-40 años
<b>Habilidades</b>	Discreto
	Servicio al cliente
	Proactivo
	Eficiente
	Excelentes relaciones interpersonales
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Sistemas

A continuación se presentan los descriptores de puesto del Departamento de Sistemas, el cual se encuentra bajo el cargo de la Gerencia de Finanzas.

Tabla LVII. **Descripción de puesto de jefe de sistemas**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Sistemas
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Definir estrategias para sistematizar los procesos, gestionando técnica y administrativamente los recursos de información
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realizar estudios de viabilidad para la implementación de sistemas de información
	Velar por la seguridad del recurso de información que se maneja
	Análisis y desarrollo de software para mejora en los procesos administrativos
	Supervisar el diseño y pruebas de nuevas aplicaciones
	Supervisar el mantenimiento de software
	Analizar y sugerir adquisición de software que ayude a automatizar los procesos administrativos
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera
	Gerencias de los diferentes departamentos
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Ingeniero en sistemas
	Facilidad de análisis y desarrollo
	Conocimiento en sistemas de información
	Conocer los requerimientos de Seguridad en ambientes informáticos de Red
	Género indiferente
	Edad entre 23 a 40 años
<b>Habilidades</b>	Compromiso
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Responsable
	Proactivo
	Lealtad
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVIII. Descripción de puesto de analista desarrollador

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Analista Desarrollador
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Sistemas
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realiza análisis y desarrollo de software, da solución y mantenimiento de aplicaciones existentes
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Da soporte , mantenimiento y desarrollo de software
	Velar por la seguridad del recurso de información que se maneja
	Realiza nuevos diseños y aplicaciones de software
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de Sistemas
	Usuarios
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Bachiller en computación
	Estudios universitario en ingeniería en sistemas
	Conocimiento en programación, base de datos, lenguajes de programación
	Facilidad de análisis y desarrollo
	Conocimiento en sistemas de información
	Inglés básico
	Género indiferente
Edad mayor a 25 años	
<b>Habilidades</b>	Compromiso
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Responsable
	Proactivo
	Eficiente
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LIX. Descripción de puesto de jefe de técnicos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Técnicos
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Sistemas
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Supervisar y coordinar la asistencia tecnica en las areas de hardware, software garantizando el buen funcionamiento del mismo
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Resolver situaciones relacionados a funcionamiento de hardware y software
	Supervisar las actualizacion de aplicaciones en informatica
	Capacitar a usuarios sobre modificaciones en hardware y software
	Dar soporte en uso y manejo de equipo de computación
	Programar mantenimiento preventivo al equipo de computación
	Diseñar y realizar sistemas de redes
	Analizar y sugerir compra de equipo que ayude a automatizar los procesos administrativos
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de sistemas
	Usuarios
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Ingeniero en sistemas
	Conocer los sistemas operativos de computadora
	Experiencia en soporte técnico
	Conocimiento en tipos de comunicación Lan, Wan
	Conocer los requerimientos de seguridad en ambientes informáticos de Red
	Conocer la normativa legal aplicable referente a la incorporación de equipamiento e insumos
	Género indiferente
Edad entre mayor a 25 años	
<b>Habilidades</b>	Trabajo en equipo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Responsable
	Proactivo
	Eficiente
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. Descripción de puesto de técnico de computadoras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Técnico de computadoras
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Técnicos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a equipo de computación de toda la corporación
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Cumplir y realizar el plan de mantenimiento preventivo de equipo
	Instalar, reparar, actualizar redes de computadoras
	Actualizar los sitios web
	Asesorar y dar soporte en temas de uso y manejo de equipo
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de técnicos
	Usuarios
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Bachiller en computación
	Facilidad de Interpretación de manuales y documentación
	Solución de problemas
	Experiencia en manejo de sistemas operativos y herramientas
	Experiencia en reparación de equipo de computo
	Inglés básico
	Género indiferente
Edad mayor a 25 años	
<b>Habilidades</b>	Compromiso
	Excelentes relaciones interpersonales
	Eficiente
	Responsable
	Proactivo
	Honrado
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Inventarios

A continuación se presentan los descriptores de puesto del Departamento de Inventarios, el cual se encuentra bajo el cargo de la Gerencia Financiera.

Tabla LXI. Descripción de puesto de jefe de inventarios

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Inventarios
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente Financiero
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades que relacionan la ejecución de inventarios de todos los puntos de venta de la corporación
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Definir rutas estrategias para realizar inventarios a los diferentes puntos de venta del país
	Realizar programación de inventarios por día y por semana en base, volúmenes de mercadería, capacidad de mano de obras y equipo disponible
	Calcular y validar datos de rendimientos de vehículos y distancias entre puntos de venta
	Analizar y mejorar los métodos de trabajo en la toma de inventarios, definiendo y proponiendo el recursos necesario
	Analizar y definir el presupuesto de gastos en el área de inventarios, definir y calcular los viáticos del personal y gastos de combustible para vehículos
	Coordinar con el gerente de ventas la ejecución de inventario y programación de personal
	Dar seguimiento a los resultados de inventarios y definir estrategias de control para la prevención y reducción de pérdidas de mercadería
	Presentar reportes semanales y mensuales de los resultados de inventarios
	Llevar control y programar mantenimientos preventivos y correctivos del equipo y vehículos asignados
Supervisar los vehículos por medio de sistema satelital GPS	
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia financiera
	Gerencia de ventas y operaciones
	Recursos humanos
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Ingeniero industrial/administrador de empresas
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Conocimiento en herramientas tecnológicas
	Experiencia de manejo de personal
	Conocimiento en sistemas de red
	Género indiferente
Edad entre 23 a 45 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de interpretación y análisis
	Capacidad organizar y dirigir personal
	Toma de decisiones
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. Descripción de puesto de asistente de inventarios

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Inventarios
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Inventarios
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Área sobre estrategias definidas, llevar el control de movimientos de mercadería entre los diferentes puntos de venta
<b>3. Funciones específicas</b>	
	S
<b>Responsabilidades principales</b>	Apoyar y asesorar al personal de inventarios para que cumplan normas y procedimientos establecidos
	Realizar procesos administrativos y velar porque se cumplan las estrategias definidas dentro del área
	Asesorar al personal de tienda sobre el manejo y cumplimiento de procedimiento en movimientos de mercadería
	Conocer el plan de inventarios y dar seguimiento
	Realizar procesos administrativos y Control de documentación
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de Inventarios
	Personal de tienda
	Pilotos de Inventarios
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a Nivel Medio
	Experiencia en manejo y Control de Inventarios
	Conocimiento en uso sistemas de Red
	Género Masculino
	Edad entre 20 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Servicio al Cliente
	Proactivo
	Responsable
	Manejo Equipo de Oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIII. Descripción de puesto de supervisor de inventarios

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Supervisor de Inventarios
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Encargado de Inventarios
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Organiza, difiere y ejecuta el plan y difiere de inventarios, cumpliendo con el procedimiento y parámetros definidos
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Apoya a cumplimiento del plan y programación de inventarios
	Supervisar y dirigir al personal para ejecutar el inventario de mercadería en tienda
	Ejecutar el proceso de inventarios y distribuye al personal a determinadas áreas para realizar el proceso de escaneo y cuadre
	Coordina con el encargado de tienda la ejecución del inventario de mercadería
	Controla y revisa que todo el equipo asignado para ejecutar el inventario se encuentre en condiciones para realizar el proceso
	Consolida toda la información y realiza el proceso de cuadre y cierre de inventario
	Envía reporte del resultado de inventario, indicando la cantidad en unidades y costo de las observaciones que hace el personal de tienda
	Vela por el cuidado y manejo del equipo asignado para llevar a cabo el inventario
	Coordina con el piloto la distribución de personal y equipo a los diferentes puntos de venta
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de inventarios
	Personal de tienda
	Pilotos de inventario
<b>Relaciones externas</b>	
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Conocimiento en uso sistemas de red
	Experiencia en manejo de personal
	Conocimiento en uso de equipo con aplicaciones de software en HandHel
	Género masculino
Edad entre 20 a 30 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Honrado
	Capacidad organizar y dirigir personal
	Eficiente y eficaz
	Proactivo
Trabajo en equipo	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla LXIV. Descripción de puesto de inventarista

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Inventarista
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Inventarios
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecuta el proceso de inventario, cumpliendo el procedimiento de conteo físico y cuadre con el personal de tienda
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realizar el inventario de mercadería cumpliendo con el proceso de escaneo y cuadre
	Cumple el proceso de cuadre con el personal de tienda garantizando exactitud y calidad de proceso
	Velar por el buen uso y cuidado del equipo que utiliza
	Cumplir las metas y objetivos de trabajo definidos
<b>Relaciones internas</b>	Supervisor de inventarios
	Personal de tienda
<b>Relaciones externas</b>	Ninguna
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Conocimiento en manejo de inventarios
	Género masculino
	Edad entre 19 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Seguir instrucciones
	Trabajo en equipo
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXV. Descripción de puesto de piloto

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Piloto
<b>Departamento</b>	Gerencia Financiera
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Inventarios
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Gestiona las tareas para conducir al personal y equipo de inventarios a los diferentes puntos de ventas en el vehículo asignado
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Conocer el plan de inventarios y las rutas definidas de distribución de personal y equipo
	Garantizar la seguridad de transportar al personal y velar por mantener en perfectas condiciones el vehículo
	Revisar periódicamente los niveles de aceite, líquido de frenos, agua y presión de aire en las llantas
	Coordinar con el supervisor de inventarios la distribución de personal y equipo a los diferentes puntos de venta
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de inventarios
	Supervisor de inventarios
	Personal de inventarios
<b>Relaciones externas</b>	Policía nacional civil
	Emetra
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en manejo de transporte colectivo
	Licencia de conducir tipo B
	Conocimiento en mecánica automotriz
<b>Habilidades</b>	Genero masculino
	Edad entre 23 a 35 años
	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Seguir instrucciones
<b>Experiencia</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Gerencia de Mercadeo

A continuación se presentan los descriptores de puesto de la Gerencia de Mercadeo.

Tabla LXVI. Descripción de puesto de gerente de mercadeo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Mercadeo
<b>Departamento</b>	Gerencia de Mercadeo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Analisa, diseña y define estrategias para realizar promociones , publicidad e impulsar nuevos productos al mercado
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Definir estrategias para promocionar el producto
	Ejecutar planes de promociones y publicidad a corto y largo plazo
	Diseñar y realizar actividades de merchandising en cada punto de venta
	Gestionar artes e información POP
	Planificar y proyectar presupuesto del área de mercadeo
	Promover medios de comunicación, y proyectar una imagen atractiva con fin publicitario
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencia Financiera
	Gerencia de Compras
	Gerencia de Ventas
<b>Relaciones externas</b>	Medios publicitarios
	Otras empresas
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Licenciatura en mercadotecnia/ingeniero industrial/administrador de empresas
	Conocimiento en tecnología de información de marketing
	Conocimiento en merchandising
	Experiencia en realizar campañas publicitarias
	Inglés avanzado
	Género indiferente
Edad entre 25 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Analítico y creativo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVII. Descripción de puesto de asistente de mercadeo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Mercadeo
<b>Departamento</b>	Gerencia de Mercadeo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Mercadeo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realiza procesos administrativos de mercadeo que tienen como fin cumplir las estrategias de mercadeo
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realiza estudios de publicidad y mercadeo
	Apoya en la ejecución de eventos de promoción y publicidad
	Contactar empresas de publicidad para recibir propuestas
	Propone la mejor opción de contratación de servicio en publicidad o promociones
	Resguardar documentos y archivos que contienen información del área
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Mercadeo
	Gerencia de Ventas
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Medios publicitarios
	Otras empresas
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Conocimiento en tecnología de información de marketing
	Experiencia en contratación de servicios de publicidad
	Conocimiento en promoción y publicad
	Conocimiento en tecnología de información de marketing
	Género indiferente
	Edad entre 20 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Analítico y creativo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de negociación
	Proactivo
	Honrado
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVIII. Descripción de puesto de diseñador gráfico

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Diseñador Gráfico
<b>Departamento</b>	Gerencia de Mercadeo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Mercadeo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejon La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Analisa, propone y realiza diseños de ilustraciones para las diferentes publicaciones aplicando tecnicas requeridas en el diseño y dibujo
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Diseña ilustraciones, artículos , avisos y publicidad en general
	Apoya a llevar a cabo las estrategias de mercadeo y publicidad
	Velar por la seguridad del recurso de información que se maneja
	Analizar y sugerir adquisición de software que ayude mejorar las técnicas de diseño y dibujo
	Revisar y resguarda documentos e información referente a diseños y artículos de la corporación
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Mercadeo
	Gerencia de Ventas
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Medios publicitarios
	Otras empresas
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a Nivel Medio/Diseñador Grafico
	Conocimiento en artes graficas
	Conocimiento en promoción y publicidad
	Captar instrucciones orales y escritas
	Género indiferente
	Edad entre 20 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Analítico y creativo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Eficaz
	Proactivo
	Trabajo en equipo
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Gerencia de Logística

A continuación se presentan los descriptores de puesto de la Gerencia de Logística.

Tabla LXIX. Descripción de puesto de gerente de logística

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
Título	Gerente de Logística
Departamento	Gerencia de Logística
Jefe inmediato	Gerente General
Ubicación	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Planifica, organiza, dirige y define estrategias para realizar la gestión de logística de la corporación, a nivel de producto como administración de los recursos
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Define estrategias para la distribución y entrega de mercadería a los diferentes puntos de venta
	Define rutas y canales de distribución
	Organiza y planifica la preparación y distribución de pedidos
	Analiza y mejora los métodos de trabajo en la preparación y entrega de pedidos
	Revisa e implementa mejoras en los procesos administrativos con el objetivo de automatizar y reducir tiempos de operación
	Define programas y planes de mantenimiento en sus flotas de transportes
	Analiza y realiza el presupuesto de gastos en el área
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencia de Recursos humanos
	Gerencia de Recursos humanos
	Gerencia de Tráfico
	Gerencia de Ventas y Operaciones
	Gerencia de Compras
<b>Relaciones externas</b>	Gerencia Financiera
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas, ingeniero industrial
	Experiencia en el área de logística
	Conocimiento y experiencia en preparación de pedidos
	Experiencia en manejo de inventarios
	Experiencia en productividad y análisis de métodos de trabajo
	Inglés avanzado
	Género indiferente
Edad entre 25 a 45 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de interpretación y análisis
	Capacidad organizar y dirigir personal
	Toma de decisiones
	Proactivo
<b>Experiencia</b>	Responsable
	Mínimo 3 a 6 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXX. Descripción de puesto de asistente de gerencia de logística

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Gerencia de Logística
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Apoya y ejecuta las estrategias de Logística, llevando un control y registro de los despachos que se realizan a los diferentes puntos de venta
<b>3. Funciones específicas:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Supervisa y gestiona el cumplimiento de los procedimientos administrativos en relación al área
	Realiza informes sobre cumplimiento de procedimientos y políticas definidas
	Gestiona relación con proveedores
	Ordena y mantiene información de envíos de mercadería a los diferentes puntos de venta
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Logística
	Personal del área
	Gerencia de Ventas y operaciones
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en envío y despachos
	Conocimiento de procesos administrativos
	Conocimiento en logística
	Género indiferente
	Edad mayor a 20 Años
<b>Habilidades</b>	Excelentes relaciones interpersonales
	Eficiente y eficaz
	Proactivo
	Responsable
	Manejo equipo de oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXI. Descripción de puesto de jefe de logística

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Logística
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Cumple las estrategias definidas por gerencia de logística y reporta los resultados obtenidos
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Dirige al personal para lograr Los objetivos y planes de Logística
	Programa y prepara las rutas de distribución y entrega de pedidos
	Organiza y realiza la preparación y distribución de pedidos
	Ejecuta las estrategias de mejoras definidas por gerencia de logística en los métodos de trabajo y en la preparación y entrega de pedidos
	Cálcula y da trámite a los gastos necesarios de combustibles y mantenimientos preventivos de la flotilla de vehículos
	Coordina al grupo de pilotos para lograr los planes de distribución
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencia de Recursos humanos
	Gerencia de Recursos humanos
	Gerencia de Trafico
	Gerencia de Ventas y Operaciones
	Gerencia de Compras
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Empresas
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas, ingeniero industrial
	Buena practica de manufactura
	Conocimiento y experiencia en preparación de pedidos
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Experiencia en manejo de personal
	Inglés Básico
	Género indiferente
Edad entre 23 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de Interpretación y Análisis
	Capacidad organizar y dirigir personal
	Toma de decisiones
	Proactivo
<b>Experiencia</b>	Responsable
	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla LXXII. Descripción de puesto de supervisor de logística

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Supervisor de Logística
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Supervisa los procesos definidos en la elaboración de pedidos y control de personal
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Supervisa que se cumplan los procedimientos definidos para lograr Los objetivos y planes de Logística
	Verifica y valida que se cumpla la programación de Rutas de distribución y entrega de pedidos
	Supervisa y garantiza cumplir el proceso de preparación y distribución de pedidos
	Supervisa que el personal realice las mejoras definidas por gerencia en los métodos de trabajo y en la preparación y entrega de pedidos para mejorar la productividad
	Da seguimiento a documentación que relaciona gastos combustibles y mantenimientos preventivos de la flotilla de vehículos
	Responsable de velar que el personal cumpla con los reglamentos y políticas de la empresa
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Personal del área
	Recursos humanos
	Gerencia financiera
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Empresas
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio, estudios de administración de empresa/ingeniería industrial
	Conocimientos en buena practica de manufactura
	Conocimiento en preparación de pedidos
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Experiencia en manejo de personal
	Inglés básico
	Género indiferente
Edad entre 20 a 35 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de cálculos numéricos y Análisis
	Capacidad de organizar y dirigir personal
	Eficiente
	Proactivo
<b>Experiencia</b>	Responsable
	Mínimo 1 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIII. Descripción de puesto de supervisor de cuadro

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Supervisor de Cuadre
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Organiza y dirige el proceso de cuadro de la mercadería que ingresa al área de bodega. Y abastece de los materiales necesarios para su ejecución
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Debe tener toda información de la mercadería que ingresara al área de bodega
	Supervisa el proceso de cuadro de toda la mercadería que se compra en la empresa
	Asigna grupos de trabajo para realizar el cuadro, y vela que se cumplan con los procedimientos
	Abastece de los materiales necesarios para realizar el cuadro y almacenamiento de la mercadería
	Organiza al personal y realiza la asignación de mercadería al área correspondiente
	Coordina que se obtengan muestras de cada tipo de prenda para tomarle fotografía, asignación de precio y descripción
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de Logística
	Personal del área de Logística
	Depto. de compras
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio, estudios de administración de empresa/ingeniería industrial
	Conocimientos en buena practica de manufactura
	Experiencia en manejo y almacenamiento de mercadería
	Experiencia en manejo y control de inventarios
	Experiencia en manejo de personal
	Inglés básico
	Género indiferente
Edad entre 20 a 30 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de cálculos numéricos y análisis
	Capacidad de organizar y dirigir personal
	Eficiente
	Proactivo
	Eficaz
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIV. Descripción de puesto de supervisor de ruta

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Supervisor de Ruta
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Supervisa directamente a los pilotos y tiene control de los vehículos por medio GPS (Sistema de posicionamiento global)
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Supervisa que los pilotos cumplan con el plan de entrega de mercadería en el tiempo establecido
	Actualiza y supervisa los datos de rendimiento y velocidad de los vehículos
	Supervisa la ubicación y velocidad de los vehículos por medio del sistema Satelital de posicionamiento GPS
	Propone mejoras en la optimización del uso de vehículos y Rutas estratégicas de distribución
	Lleva el control de Kilometrajes de los vehículos y programa los mantenimientos preventivos
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de Logística
	Supervisor de Cuadre
	Supervisor de logística
	Pilotos
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Empresas
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio, estudios de administración de empresa/ingeniería industrial
	Conocer el territorio nacional
	Experiencia en manejo de personal
	Conocimiento en mantenimiento preventivo de vehículos
	Conocimiento de sistema satelital GPS
	Inglés básico
	Género indiferente
Edad entre 20 a 30 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente y eficaz
	Capacidad de organizar y dirigir personal
	Trabajo en equipo
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXV.

**Descripción de puesto de analista desarrollador**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Analista Desarrollador
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realiza análisis y desarrollo de software, da solución y mantenimiento de aplicaciones al área de logística
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Da soporte , mantenimiento y desarrollo de software
	Velar por la seguridad del recurso de información que se maneja
	Realiza nuevos diseños y aplicaciones de software
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de logística
	Usuarios
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Bachiller en computación
	Estudios universitario en ingeniería en sistemas programación
	Facilidad de análisis y desarrollo
	Conocimiento en sistemas de información
	Inglés básico
	Género diferente
Edad mayor a 25 años	
<b>Habilidades</b>	Compromiso
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de interpretación y análisis
	Responsable
	Proactivo
	Eficiente
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXVI. Descripción de puesto de fotógrafo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Fotógrafo
<b>Departamento</b>	Gerencia de Logística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Se encarga de tomar las fotografías de toda la mercadería nueva que ingresa al departamento de logística, mediante técnicas adquiridas
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Mantiene actualizado el archivo de fotos y negativos a través de revisiones constantes
	Revisa constantemente la calidad de las fotografías, con el fin de mantener una óptima imagen
	Da mantenimiento preventivo al equipo de fotografía asignado y hace propuesta de adquisición de nuevo equipo para mejorar
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Supervisor de cuadro
	Departamento de compras
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Conocimientos básicos en fotografía
	Conocimiento en equipo de cámaras fotográficas
	Calidad de servicio
	Inglés básico
	Género indiferente
	Edad entre 20 a 30 años
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Excelentes relaciones interpersonales
	Trabajo en equipo
	Eficiente
	Proactivo
	Eficaz
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXVII. Descripción de puesto de técnico de computadoras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Técnico de computadoras
<b>Departamento</b>	Gerencia de logística
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Logística
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a equipo de computación del área de logística
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Cumplir y realizar el plan de mantenimiento preventivo de equipo
	Instalar, reparar, actualizar redes de computadoras
	Actualizar los sitios web
	Asesorar y dar soporte en temas de uso y manejo de equipo
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Usuarios
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Bachiller en computación
	Facilidad de interpretación de manuales y documentación
	Solución de problemas
	Experiencia en manejo de sistemas operativos y herramientas
	Experiencia en reparación de equipo de computo
	Inglés básico
	Género indiferente
Edad mayor a 25 años	
<b>Habilidades</b>	Compromiso
	Excelentes relaciones interpersonales
	Eficiente
	Responsable
	Proactivo
	Honrado
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

## Compras

A continuación se presentan los descriptores de puesto del Departamento de Compras.

Tabla LXXVIII. Descripción de puesto de gerente de compras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Compras
<b>Departamento</b>	Gerencia De Compras
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Planifica, organiza, dirige y define estrategias de compras de mercadería en base a control de inventarios, estudios de mercadeo y ventas
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Define estrategias y procedimientos de compra de mercadería
	Analiza y controla inventarios de mercadería para definir compra
	Gestiona y ubica Nuevos proveedores de mercadería para definir contratos
	Planifica y desarrolla estrategias de abastecimiento que le permitan ajustarse a los cambios continuos de mercado
	Optimiza las compras con el objetivo de lograr alta rentabilidad de la empresa
	Analiza y realiza el presupuesto de gastos en el área
	Definir estrategias de negociación para obtener producto que cumpla con las expectativas del cliente y al menor precio
	Definir puntos estratégicos de compra tomando en cuenta los costos de transporte, impuestos y aranceles
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencia de Tráfico
	Gerencia de Logística
	Gerencia de Ventas y Operaciones
<b>Relaciones externas</b>	Agencias de aduanas
	Proveedores
	Clientes
	Empresas de transporte
<b>Perfil del puesto</b>	Administrador de empresas, ingeniero industrial
	Experiencia en el área de compras
	Conocimiento y experiencia en control de inventarios
	Experiencia de negociación
	Conocimientos en impuesto y aranceles
	Inglés avanzado
	Género indiferente
Edad entre 25 a 45 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de interpretación y análisis
	Capacidad de organizar y dirigir personal
	Toma de decisiones
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 a 6 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIX. Descripción de puesto de asistente de compras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Compras
<b>Departamento</b>	Gerencia de Compras
<b>Jefe inmediato</b>	Gerencia de Compras
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Analiza Movimiento de ventas e inventarios de mercadería que se ha comprado y propone nuevos proveedores
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Realiza contactos y propuesta de nuevos proveedores
	Monitorea los inventarios y ventas de mercadería
	Solicitud cotización y realiza análisis de propuestas
	Propone la mejor opción de contratación a proveedores
	Resguardar documentos y archivos que contienen información del área
	Realiza procesos administrativos y solicitudes de pago a proveedores
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Compras
	Gerencia de Ventas
	Gerencia Financiera
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Otras empresas
	Clientes
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio, estudios administración de empresas o ingeniería industrial
	Conocimiento en compras de mercadería
	Experiencia en negociación con proveedores
	Facilidad de interpretación y análisis
	conocimiento en procesos administrativos
	Género indiferente
Edad entre 20 a 30 años	
<b>Habilidades</b>	Analítico y creativo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Facilidad de negociación
	Proactivo
	Honrado
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



## Gerencia de Proyectos y Desarrollo

A continuación se presentan los descriptores de puesto de la Gerencia de Proyectos.

Tabla LXXX. **Descripción de puesto de gerente de proyectos y desarrollo**

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Gerente de Proyectos y Desarrollo
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente General
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Desarrolla, Planifica, organiza, y dirige los proyectos que se realizan en la corporación, definiendo estrategias para poder cumplir en tiempo, costo, funcionalidad y calidad
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Desarrolla y diseña proyectos que beneficien a la corporación
	Investiga para saber como se lleva a cabo el proyecto
	Realiza el estudio de factibilidad de las posibles alternativas obtenidas de la investigación
	Calcula el presupuesto necesario para llevar a cabo los proyectos
	Planifica y define tiempo de entrega de los nuevos punto de venta para realizar las aperturas en el tiempo justo
	Presenta informes y análisis de los proyectos realizados y por realizar
	Define Estrategias de negociación con proveedores y empresas que venden productos o servicios
Organiza y define el recurso necesario para Llevar a cabo los proyectos que se ejecutan	
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia General
	Gerencia Financiera
	Gerencia de Ventas y Operaciones
	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Ingeniero industrial, administrador de empresas
	Conocimiento en técnicas de preparación y evaluación de proyectos
	Experiencia de manejo de personal
	Capacidad de negociación
	Experiencia de manejo de personal
	Inglés avanzado
	Género indiferente
Edad entre 25 a 45 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de interpretación y análisis
	Capacidad de organizar y dirigir personal
	Toma de decisiones
	Proactivo
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 a 6 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXI. Descripción de puesto de asistente de gerencia de proyectos y desarrollo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Asistente de Gerencia de Proyectos y Desarrollo
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos y Desarrollo
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de Proyectos y Desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Apoya a ejecutar las estrategias de Gerencia de Proyectos y desarrollo, llevando control de archivos y registros de información y documentación
<b>3. Funciones específicas:</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Ejecuta y cumple los procedimientos y políticas definidas por gerencia de proyectos y desarrollo
	Gestiona relación con proveedores de insumos y empresas de servicio
	Asiste a la coordinación de proyectos, contratistas, proveedores y profesionales del área administrativos
	Apoya en la gestión de contratación de personal y compra de equipo
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia de Recursos Humanos
	Gerencia de proyectos y desarrollo
	Personal del área de Proyectos y desarrollo
	Jefe de Proyectos y Desarrollo
<b>Relaciones externas</b>	Empresas de servicio
	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Graduado a nivel medio
	Experiencia en gestión de proyectos
	Conocimiento en procesos administrativos
	Conocimiento en gestión de pagos a proveedores
	Género indiferente
	Edad mayor a 20 Años
<b>Habilidades</b>	Excelente de relaciones interpersonales
	Eficiente y eficaz
	Proactivo
	Responsable
	Manejo Equipo de Oficina
<b>Experiencia</b>	Mínimo de 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXII. Descripción de puesto de jefe de proyectos y desarrollo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Jefe de Proyectos y Desarrollo
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Gerente de proyectos
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Organiza y dirige los proyectos que se realizan en la corporación, cumpliendo con las estrategias definidas para poder cumplir en tiempo, costo, funcionalidad y calidad
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades principales</b>	Apoya y propone métodos de trabajo para la mejora continua y estrategias de ejecución de proyectos
	Abastece de información y datos para poder llevar a cabo nuevos proyectos
	Ejecuta y dirige los proyectos definidos por gerencia, aprovechando al máximo el recurso y tiempo definido
	Presenta informes y análisis de los proyectos que están en proceso o terminados
	Dirige y supervisa al personal asignado para la ejecución de proyectos
	Cumple los procedimientos y política definidos por gerencia de proyectos
	Realiza negociaciones con proveedores y empresas que venden insumos o servicios
	Apoya a realizar cálculos y control de los insumo y equipo que se utilizan en la ejecución de los proyectos
<b>Relaciones internas</b>	Gerencia Financiera
	Gerencia de Proyectos y desarrollo
	Asistente de Proyectos y desarrollo
	Gerencia de Recursos Humanos
	Personal del Área de Proyectos y Desarrollo
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
	Empresas de Servicio
<b>Perfil del puesto</b>	Ingeniero industrial, administrador de empresas
	Conocimiento en técnicas de preparación y evaluación de proyectos
	Experiencia de manejo de personal
	Capacidad de negociación
	Conocimiento en insumos y equipo de construcción
	Género indiferente
Edad entre 23 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Facilidad de interpretación y análisis
	Capacidad de organizar y dirigir personal
	Conocimiento en control de inventarios
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 3 a 6 años en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIII. Descripción de puesto de albañil

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Albañil
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Ejecuta los trabajos relacionado a albañilería, Construcción, y mantenimiento
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Realiza Trabajo de albañilería para nuevos proyectos y mantenimiento preventivo
	Apoya a realizar cálculos y mediciones para determinar presupuesto de construcción de nuevos proyectos y mantenimientos preventivos
	Propone compra de herramienta y equipo que ayude a mejorar la ejecución de las actividades de albañilería
	Velar por el buen uso y manejo de equipo e insumo que maneja
	Vela por que se cumplan los parámetros de construcción y Calidad
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de Logística
	Personal del área operativa
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Nivel Medio-Albañil
	Experiencia en construcciones
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Experiencia en uso, manejo de equipo y materiales de construcción
	Conocimiento de seguridad industrial
	Género indiferente
Edad entre 20 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Destreza manual
	Capacidad Física
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIV. Descripción de puesto de aluminero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Aluminero
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Apoya en el diseño y elaboración de marcos para Puertas, Ventanas y todo objeto relacionado a Aluminio y vidrio
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Realiza la fabricación de marcos para puertas y ventanas
	Apoya a realizar cálculos y mediciones para determinar presupuesto de fabricación de todos los trabajos que relacionan aluminio
	Propone compra de herramienta y equipo que ayude a mejorar la ejecución de las actividades relacionadas a aluminio
	Velar por el buen uso y manejo de equipo e insumos
	Cumplir con los procedimientos, especificaciones y parámetro de calidad en la fabricación de objetos de aluminio
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Personal del área operativa
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Nivel medio, técnico en aluminio
	Experiencia en fabricación de puertas y ventanas de vidrio y aluminio
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Experiencia en uso, manejo de equipo y materiales para trabajar aluminio
	Conocimiento de seguridad industrial
	Género indiferente
Edad entre 20 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Destreza manual
	Capacidad física
	Proactivo
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXV. Descripción de puesto de carpintero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Carpintero
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Encargado de la fabricación de todo tipo de mueble que se requiere para el funcionamiento de la empresa
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Raleza la fabricación de muebles para nuevos proyectos y que se requieren para la ejecución de actividades generales de la empresa
	Realizar cálculos y mediciones para determinar presupuesto de fabricación de muebles para nuevos proyectos y mantenimientos preventivos
	Sugiere compra de herramienta y equipo que ayude a mejorar la ejecución de las actividades de carpintería
	Velar por el buen uso y manejo de equipo e insumo que maneja
	Vela porque se cumplan las apreciaciones de fabricación y calidad de los muebles
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Personal del área operativa
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Nivel medio/carpintero
	Experiencia en fabricación de muebles y objetos de madera
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Experiencia en uso y manejo equipo para carpintería
	Conocimiento de seguridad industrial
	Género indiferente
Edad entre 20 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Destreza manual
	Capacidad física
	Eficaz
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXVI. Descripción de puesto de herrero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Herrero
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Encargado de la fabricación y mantenimiento de Estructuras, Piezas y objetos de metal, utilizando instrumentos y maquinaria de herrería apropiada
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Diseña y fabrica estructuras, piezas y objetos que se requieren para la ejecución de actividades generales de la empresa
	Realizar cálculos y mediciones para determinar presupuesto de fabricación de lo que se requiere para nuevos proyectos y mantenimientos preventivos
	Sugiere compra de herramienta y equipo que ayude a mejorar la ejecución de las actividades de herrería
	Velar por el control, uso y manejo de equipo e insumo que maneja y utiliza para la fabricación
	Vela porque se cumplan las apreciaciones de fabricación y de calidad
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Personal del área operativa
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Nivel medio, técnico en herrera
	Experiencia en diseño y fabricación de estructuras y objetos de metal
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Experiencia en uso y manejo equipo para herrería
	Conocimiento de seguridad industrial
	Género indiferente
Edad entre 20 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Destreza manual
	Capacidad física
	Eficaz
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXVII. Descripción de puesto de plomero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Plomero
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar las instalaciones sanitarias, mantenimiento preventivo y correctivo. Garantizando el buen funcionamiento,
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Ejecuta las instalaciones sanitarias que se requieren en la corporación, cumpliendo con los requerimientos de elaboración y calidad
	Realizar cálculos y mediciones para determinar presupuesto de instalación y materiales que se requiere para nuevos proyectos y mantenimientos preventivos
	Sugiere compra de herramienta y equipo que ayude a mejorar la ejecución de las actividades de plomería
	Velar por el control, uso y manejo de equipo e insumo que se utilizan para los
	Analiza el área de trabajo y toma medidas de prevención para evitar contaminaciones con agentes como bacterias, polvo, etc.
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Diferentes áreas
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Nivel medio, técnico en plomería
	Conocimiento en diseños e interpretación de planos de tubería
	Experiencia en uso y manejo equipo para plomería
	Conocimiento en riesgos y normas de seguridad
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Género indiferente
Edad entre 20 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Eficiente
	Destreza manual
	Capacidad de análisis e interpretación
	Eficaz
	Responsable
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.



Tabla LXXXVIII. Descripción de puesto de tablayesero

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Tablayesero
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Realizar diseños y trabajos que relacionen tabla yeso y pintura como tabiques interiores, cenefas, cielos falsos y cualquier otro requerimiento que relacione ese material
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Ejecuta todos los trabajos que define gerencia de proyectos relacionados a la aplicación de tabla yeso
	Realizar cálculos y mediciones para determinar presupuesto de instalación y materiales que se requiere para nuevos proyectos y mantenimientos preventivos
	Velar por el control, uso y manejo de equipo e insumo que se utilizan para los trabajos de tabla yeso y pintura
	Realizar todos los trabajos relacionados a la aplicación de tabla yeso cumpliendo con los
	Analiza el área de trabajo y toma medidas de prevención para garantizar la seguridad de los trabajos y personal
<b>Relaciones internas</b>	Jefe de logística
	Diferentes áreas
<b>Relaciones externas</b>	Proveedores
<b>Perfil del puesto</b>	Nivel medio, técnico en el área de tabla yeso
	Experiencia en aplicaciones de tabla yeso y pintura
	Conocimiento en riesgos y normas de seguridad industrial
	Experiencia en uso y manejo de equipo y material de tabla yeso
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Género indiferente
Edad entre 20 a 40 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Trabajo en equipo
	Destreza manual
	Capacidad de análisis e interpretación
	Eficaz
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 1 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIX. Descripción de puesto de electricista

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<b>1. Identificación de puesto</b>	
<b>Título</b>	Electricista
<b>Departamento</b>	Gerencia de Proyectos
<b>Jefe inmediato</b>	Jefe de Proyectos y desarrollo
<b>Ubicación</b>	Lote 8, Bodega No.3 Callejón La Luz Camino a Piedra Parada
<b>2. Propósito general</b>	
	Apoyar a definir diseños, estudios de carga y a ejecutar todo tipo de instalación y mantenimiento preventivo de instalaciones eléctricas relacionado a la corporación y nuevos proyectos
<b>3. Funciones específicas</b>	
<b>Responsabilidades Principales</b>	Ejecuta todos los trabajos de electricidad que define gerencia de proyectos relacionados a instalaciones y mantenimiento preventivo y correctivo
	materiales que se requiere para nuevos proyectos y mantenimientos preventivos y correctivos
	Velar por el control, uso y manejo de equipo e insumo que se utilizan para los trabajos de electricidad
	Realizar todos los trabajos relacionados a electricidad cumpliendo con normas,
	Tomar medidas de seguridad industrial y velar por el funcionamiento óptimo de suministro eléctrico
<b>Relaciones internas</b>	Diferentes áreas
	Jefe de logística
<b>Relaciones externas</b>	Empresas municipales
	Proveedores
	Empresa eléctrica
<b>Perfil del puesto</b>	Bachiller en electricidad industrial
	Experiencia en instalaciones eléctricas monofásica y trifásica
	Conocimiento en riesgos y normas de seguridad industrial
	Experiencia en uso y manejo de equipo de electricidad
	Conocimiento en cálculos y mediciones
	Conocimiento en diseños e interpretación de planos de electricidad
	Genero diferente
Edad entre 20 a 35 años	
<b>Habilidades</b>	Cumplimiento de objetivos y metas
	Trabajo en equipo
	Excelentes relaciones interpersonales
	Capacidad de análisis e interpretación
	Eficaz
Responsable	
<b>Experiencia</b>	Mínimo 2 año en puesto similar

Fuente: elaboración propia.

### **3.6. Cuantificación de los recursos necesarios para la toma de inventarios**

Para realizar la toma de inventarios de los diferentes puntos de venta debe conocerse la demanda y determinarse la capacidad del recurso disponible a fin de optimizar y definir los requerimientos.

#### **3.6.1. Recurso humano**

Para poder realizar la toma de inventarios eficientemente es necesario contar con el óptimo recurso humano, así también capacitado con el equipo y la labor que realizan.

Es por ello que se evaluará al personal para determinar la cantidad de piezas que puede contar con los recursos propuestos, con ello se establecerán tiempos de conteo, con lo cual se puede establecer que un período aproximado de 7 horas un inventarista puede contar 2 600 piezas.

El recurso humano necesario para poder realizar la toma de inventarios en las tres regiones es de 27 personas (un asistente administrativo, dos pilotos, dos supervisores de inventarios, un jefe de inventarios y 21 inventaristas).

#### **3.6.2. Material**

Para poder realizar el sistema de toma de inventarios es necesario contar con un equipo que permita escanear el producto, separarlo por categorías y desarrollar una base de datos para poder tomar decisiones con relación a los resultados. Por tal motivo es necesario contar con un equipo Hand held, el cual es un computador portátil que permite escanear los códigos de barras,

transmitirlos a un sistema donde ordena los tipos de productos por nombre, talla y otras indicaciones que se podrán agregar de acuerdo a las necesidades. Es necesario contar con 25 equipos, con un valor de \$1 500,00 (\$1,00 \* Q 7,80) cada uno. Con un total de Q 245 700,00.

Figura 17. **Equipo Hand held**



Fuente: corporación Bullock`s.

Por otro lado es necesario contar con el transporte adecuado para poder transportar al personal, es por ello que es necesaria la adquisición de dos microbuses con una capacidad de 15 a 20 pasajeros cada uno. Los dos microbuses tienen un valor de Q 314 182,00. A continuación se presenta imágenes del microbús propuesto.

Figura 18. Transporte



**MICROBUS NISSAN URVAN MODELO 2009 COLOR PLATA CARBON  
PARA 15 PASAJEROS CON 114 038 KM RECORRIDOS TECHO NORMAL  
PRECIO Q 130 000,00 NEGOCIABLES**

Fuente: corporación Bullock`s.

### 3.6.3. Financiero

Es necesario contar con una inversión de Q 559 882,00 para la implementación de la propuesta, la cual se detallará más adelante.

Tabla XC. **Inversión**

<b>TIPO GASTO</b>	<b>TOTAL (Q) TIPO GASTO</b>
<b>Software</b>	17 940,00
<b>Hardware</b>	210 000,00
<b>Mano de obra directa</b>	81 000,00
<b>Transporte distribución equipo</b>	5 242,00
25 máquinas Hand Held	<b>245 700,00</b>
Total gastos de implementación	<b>559 882,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.7. Planeación del inventario

La logística del proceso de toma de inventarios representa hoy en día una parte importante en la planeación de las empresas, ya que el punto central es la satisfacción de los clientes.

Para la planeación se utilizan herramientas como formatos e instrucciones para la toma de inventarios. Para llevar a cabo la planeación es necesario identificar los puntos de venta, el tamaño, la capacidad de cada uno de los puntos de venta. La logística implica la planeación de rutas, la distribución de los grupos de inventaristas, la designación del encargado del inventario en el punto de venta, la elaboración del mapa de tienda, la toma de inventario, así

como tiempos establecidos para la toma de inventarios y traslados de un punto de venta a otro.

### **3.7.1. Toma y revisión del inventario**

Como se indicó anteriormente para la toma de inventario es necesario tomar en cuenta el siguiente procedimiento:

- Planificación de ruta
- Asignación de grupo
- Ingreso al punto de venta
- Descargar información de inventario teórico de mercadería
- Preparación de equipo
- Realizar mapa del punto de venta
- Asignar personal por área
- Conteo de mercadería
- Consolidar información de mercadería inventariada
- Carga preliminar de mercadería inventariada
- Análisis de resultado
- Cierre de inventario
- Informe de cierre de inventario

Tabla XCI. **Análisis de información**

Artículo	Descripción	Color / talla	Existencia	Conteo	Diferencia	Tienda	Promoción
<b>Total de sobrantes /diferencia</b>							
<b>total General</b>							

Fuente: elaboración propia.

### 3.7.2. **Supervisión del inventario**

Tiene que participar una persona en el inventario, que será responsable de la toma del inventario, por lo que se asignará áreas a sus auxiliares para supervisión física por medio de pruebas selectivas al azar. La persona encargada del inventario deberá recorrer constantemente el área de la tienda, observando que el personal cumpla con las labores asignadas y al mismo tiempo verificando que no deben haber productos sin ser tomados en cuenta.



### 3.7.3. Instrucciones para realizar los inventarios

Debe tenerse toda la información necesaria para realizar un inventario en cada punto de venta, debe cumplirse con las siguientes instrucciones que ayudaran a obtener un resultado aceptable de inventario.

Tabla XCII. Instrucciones para realizar los inventarios

A continuación se describirán los pasos que hay que seguir para la toma de inventarios:
1. Para el recuento físico, requiera que el personal de la administración que tendrá a su cargo esta actividad, se familiarizó con los lugares de almacenaje hasta donde sea preciso; y que además se tenga un conocimiento general de la naturaleza y unidad de conteo de los productos.
2. Escribir anticipadamente toda la información posible en los formularios de trabajo que se utilizarán, cuando se conozca con anticipación el orden con que los productos serán inventariados.
3. Si se necesita conocer la condición de los inventarios, por ejemplo para rendir un informe a la gerencia, para formarse una opinión sobre las existencias, se pueden usar las siguientes bases para clasificar los productos:
3.1 Accesorios
3.2 Ropa interior
3.3 Ropa defectuosa

Continuación de la tabla XCII.

<b>4. Para facilitar el recuento, los inventaristas deben acondicionar el punto de venta por filas o bloques de artículos similares, los desechos de mercadería y separar la ropa defectuosa.</b>
<b>5. Asegurarse que todos los productos estén listos y accesibles para su recuento y que todo el producto disperso haya sido reunido para su fácil control.</b>

Fuente: elaboración propia.

#### **3.7.4. Formato para contar físicamente los productos**

El siguiente formato indica los pasos a seguir para realizar y garantizar el proceso de conteo de la mercadería, tomando en cuenta la distribución del punto de venta y los tipos de mercadería.

Tabla XCIII. **Formato para contar físicamente los productos**

<b>A continuación se describirán los pasos que hay que seguir para la toma de inventarios:</b>
<b>1. Ver que las personas asignadas a diferentes tipos de trabajo lo realicen apropiadamente. Inspeccionar el trabajo tan pronto como sea concluido, incluyendo la preparación de las existencias para la toma de inventarios.</b>

Continuación de la tabla XCIII.

<b>2. Realizar un mapa de las secciones de la tienda.</b>
<b>3. Las personas que revisen la precisión del conteo no deben recontar con detalle, excepto cuando haya dudas relacionadas con la exactitud del mismo.</b>
<b>4. No mover los productos durante o después del conteo en tanto el chequeo no haya sido contemplado.</b>
<b>5. Cuando las cantidades no pueden ser contadas consulte con la persona encargada de la supervisión general del inventario, en relación con el método que debe seguirse en la determinación de cantidades. Deje constancia de todos los cálculos.</b>
<b>6. Llene las hojas de toma de inventario de tal manera que los productos puedan ser valuados con facilidad.</b>
<b>7. Si en las hojas de toma de inventario se consignan datos en base de una fuente diferente al recuento real de los productos, indique claramente de donde se obtuvo la información, si del registro de todos los productos del punto de venta.</b>
<b>8. Proporcione detalles de cualquier asunto que pueda ser de interés, respecto de los productos inventariados.</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.7.5. Formato de control interno de inventarios

A continuación se describirá un cuestionario interno de inventarios el cual servirá para ver si cumple con los procedimientos mencionados anteriormente. Una vez determinado el promedio se realiza la evaluación final y se determina quién es la persona que no cumple con su trabajo.

Una vez se ha identificado quienes son las personas que no cumplen con su trabajo es necesario implementar medidas correctivas, y se le debe ayudar a comprender y a asumir responsabilidades con relación a su desempeño. Con esta técnica se elevará nuevamente la eficiencia para cumplir con las responsabilidades del trabajo.

Tabla XCIV. **Cuestionario interno**

<b>Nombre:</b> _____
<b>Fecha:</b> _____ <b>Hora:</b> _____
<b>1. Existe una persona responsable para el manejo y toma de los inventarios</b>
si ( ) no ( )
<b>2. Se originan documentos adecuados para registrar cada movimiento en las existencias, a. ingreso por adquisiciones b. reingresos por devoluciones a la existencia</b>
si ( ) no ( )
<b>3. Se reportan a la oficina administrativa las condiciones en que ingresa la mercadería como: a. faltante, b. sobrantes, c. dañada</b>
si ( ) no ( )

Continuación de la tabla XCIV.

<b>4. Se tienen establecidos máximos y mínimos de existencia.</b>	
	si ( ) no ( )
<b>5. Se supervisan adecuadamente las existencias de producto dañado</b>	
	si ( ) no ( )

Fuente: elaboración propia.

Tabla XCV. **Formato de control interno en la toma de inventarios**

INF	NOMBRE
<b>Gerente</b>	
<b>Encargado</b>	
<b>Vendedor/ cajero</b>	
<b>Vendedor/ cajero</b>	
<b>Vendedor/ cajero</b>	
<b>Hora inicio inventario</b>	
<b>Hora final inventario</b>	
<b>Inventario inicial</b>	
<b>Inventario final</b>	
<b>Faltante (unidades)</b>	
<b>Faltante (quetzales)</b>	
Comentarios (más importantes)	
Cantidad de prendas con defecto	
<b>Status codificación</b>	
<b>Datos (lo que más faltó)</b>	

Continuación de la tabla XCV.

<b>Nombre quién realizó el cierre</b>	
<b>Nombre quién realizó el mapa</b>	
Ya tenían Kardex antes de iniciar inventario SI/NO	

Fuente: elaboración propia.

### 3.7.6. Estructura de costos

En este punto se analizará de los costos que están relacionados con la implementación de este nuevo sistema:

#### 3.7.6.1. Costos de hardware

Es necesario contar con equipo de cómputo y un sistema de informática adecuado que permita ajustarse a las necesidades de la empresa; las cuales se colocará un equipo por tienda, con un valor de Q 3 000,00 cada uno. Así también con un equipo hand held el cual agilizará y facilitará el conteo de los productos dentro de la tienda.

Tabla XCVI. **Costos de hardware**

<b>EQUIPO/MATERIALES</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad requerida</b>	<b>Total</b>
Kit de computadoras	Q3 000 ,00	70	Q210 000 ,00
Máquinas Hand Held	Q11 700 ,00	21	Q245 700 ,00
<b>TOTAL Q</b>			<b>Q455 700 ,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.7.6.2. Costos de instalación y capacitación

En los costos de instalación y capacitación es necesario contar con los programas de software adecuados y realizar un plan de capacitación para el personal.

Tabla XCVII. Costos de software

SOFTWARE	
<b>PROGRAMAS (licencias)</b>	<b>Dólares</b>
Microsoft Visual Studio Professional 10	\$ 1 500,00
Crystal Reports Developer XI	\$ 800,00
<b>TOTAL DOLARES</b>	<b>\$ 2 300,00</b>
<b>TOTAL QUETZALES TC Q7,8/1\$</b>	<b>Q17 940,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XCVIII. Costos del recurso humano

RECURSO HUMANO	MESES	SALARIO	TOTAL
Programador	4	Q12 000,00	Q48 000,00
Implementación	2	Q12 000,00	Q24 000,00
Técnico	2	Q3 000,00	Q6 000,00
Piloto	1	Q3 000,00	Q3 000,00
<b>TOTAL</b>			<b>Q81 000,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XCIX. **Costos de transporte**

<b>TRANSPORTE (CAMION)</b>	
<b>ENTREGAS EQUIPO</b>	<b>TOTAL KM/RUTA</b>
Capital	419
Nororiente	1 568
Suroccidente	1 190
Total Km	3 177
Total Gal. rend. 20KM/GAL	158,85
Q/Galón	33
<b>TOTAL QUETZALES</b>	<b>Q5 242,05</b>

Fuente: elaboración propia.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Capacitación y evaluación**

El proceso de capacitación para los empleados, sobre la toma de inventarios que se desea implementar en la empresa es determinante. Para ese efecto es necesario crear un clima que contribuya a crear el cambio.

Inicialmente se debe proceder a incrementar el sentido de urgencia, de tal manera que sensibilicen todas las partes involucradas con la situación del negocio y lo que se pretende a corto plazo. Estas acciones derivan en la creación de equipos de trabajo que permitan conducir la transición sin que el negocio pierda su curso normal. En ese sentido es de máxima importancia brindar la visión correcta, que permita a los actores importantes sean estos inventaristas, supervisores y pilotos, entender hacia donde se pretende avanzar.

Lograr facilitar los pasos es importante, de tal forma que los niveles de comunicación deben de elevarse de tal manera que todo el personal se involucre y conozca de lo que se pretende implantar con suficiente detalle. Habrá que facilitar la acción, empoderando adecuadamente a los líderes del nuevo proceso. La ejecución debe generar logros de corto plazo.

Tabla C. **Plazos puesta en marcha de la planeación para la toma de inventarios**

	Línea de acción	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición de la forma de planeación	x	x										
2	Anuncio del plan de implementación			x									
3	Descripción de los puestos				x	x							
4	Capacitación en el uso de software y toma de inventarios						x	x					
5	Requerimientos de software								x				
6	Nueva adquisición de transporte										x		
7	Monitoreo de acople de cambios y retroalimentación											x	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.1. **Plan de información a los empleados de la planeación para la toma de inventarios**

Para desarrollar este plan es importante considerar tres pasos por medio de las comunicaciones que se definan y efectúen en su momento:

##### Paso 1

- Es necesario reducir la angustia o complacencia que pudiera infiltrarse en la organización.
- Se debe informar sobre las cosas que van a cambiar, por qué y cómo.
- Habrá que crear una guía clara y realizable.

##### Paso 2

- Claridad en los mensajes, de tal manera que sean concisos.
- Crear confianza, apoyo y compromiso.

### Paso 3

- Desarrollar y alinear el programa software y diseños e identificar procesos actuales que no sean efectivos.

#### **4.1.2. Programación de conferencias orientadas al servicio al cliente**

Las conferencias orientadas al servicio al cliente, deben perseguir dos objetivos claves para el negocio, el primero deberá promover y contribuir a un clima de trabajo en donde el servicio entre los empleados sea una condición que identifique el momento que atraviesa la empresa para cambiar a un nuevo esquema de gestión. El segundo deberá disponer todos los involucrados a garantizar la óptima planeación de la toma de inventarios, de tal manera que los cambios internos contribuyan a impulsar el negocio a un nuevo status frente a sus principales interesados los clientes.

#### **4.1.3. Retroalimentación de los resultados obtenidos**

Es importante considerar la retroalimentación a los empleados de los logros que se pretenden obtener a corto, mediano y largo plazo. Los resultados de corto plazo deben contribuir a renovar el sentido de urgencia en todos los niveles de la organización con mejoras visibles, a tiempo y medibles, para demostrar que el progreso se está dando y que los planes anunciados siguen su curso. Esto fomentará cambios culturales en el negocio, de tal manera que a mediano y largo plazo, la retroalimentación de resultados permita reconocer la disminución de costos de un inventario, la disminución de pérdidas, entre otros.

#### **4.2. Registro de información**

Todo movimiento, ingreso o salida de producto, deberá ser respaldado con un documento autorizado, toda esta información deberá ser almacenada en un tiempo señalado, como soporte de alguna revisión que se tenga que realizar.

#### **4.3. Control de los procesos**

A través de gráficas de control de los productos sin existencia, control de movimientos y de rotación de productos; manejo de kardex y escaneado de productos; se medirá la estabilidad o bien las variaciones en los procesos.

A propósito será mostrar, a través de gráficas, desviaciones en los procesos. Se llevará un control del número de rutas despachadas, y el tiempo en el cual se realizan estas actividades, se llevarán estadísticas que muestren los problemas encontrados, después de la implantación de los procedimientos. Así también se deberá monitorear las diferencias de inventario.

#### **4.4. Costo de un inventario**

Se incluyen sólo costos de operación, que serán necesarios para poner en marcha la propuesta; dentro de estos costos, se encuentran:

- Salario del jefe de inventarios: se estima de Q 8 000,00/mes
- Salario de los dos pilotos se estima de Q 3 000,00/ mes
- Salario de los 21 inventaristas se estima de Q 2 300,00/mes

Tabla CI. **Costo de inventario**

<b>RUTA</b>	<b>Suma de VIATICOS INVENTARISTAS</b>	<b>Suma de COMBUSTIBLE</b>	<b>Suma de SUB TOTAL</b>
Ruta Suroccidente	Q13 750,00	Q2 396,78	Q16 146,78
Ruta Nororiente	Q13 750,00	Q3 214,66	Q16 964,66
Combustible Capital		Q541,87	Q541,87
<b>TOTAL</b>	<b>Q27 500,00</b>	<b>Q6 153,31</b>	<b>Q33 653,31</b>

	<b>CANTIDAD</b>	<b>SALARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Total inventaristas	21	Q2 300,00	Q48 300,00
Total supervisores	2	Q3 200,00	Q6 400,00
Pilotos	2	Q3 000,00	Q6 000,00
Asistente administrativo	1	Q3 000,00	Q3 000,00
Jefe de inventarios	1	Q8 000,00	Q8 000,00
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>Q19 500,00</b>	<b>Q71 700,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Total de mano de obra directa, viáticos y combustible Q105 353,31.

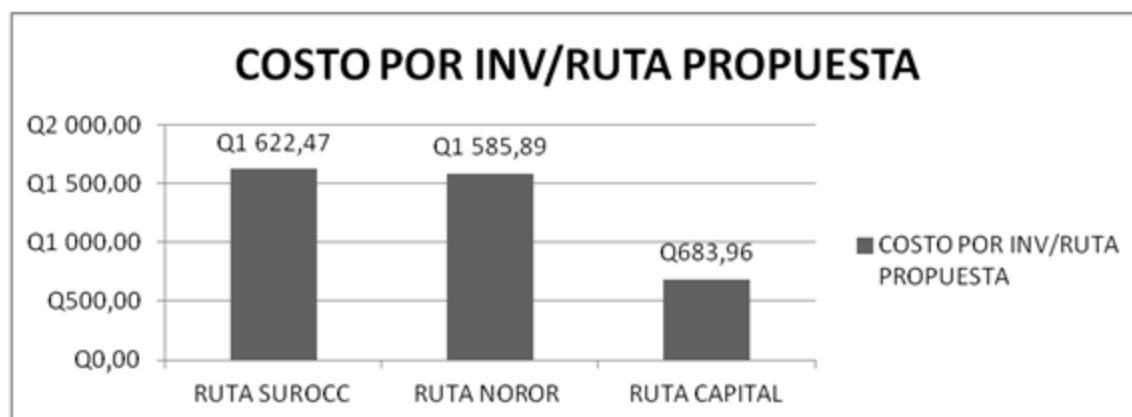
Por otro lado es necesario establecer el costo del inventario por regiones, ya que se manejan gastos diferentes con relación a las rutas departamentales como de la capital.

Tabla CII. **Costo de inventario por ruta**

<b>COSTO DE INVENTARIO</b>						
<b>RUTA</b>	<b>Suma de VIATICOS INVENTARISTAS</b>	<b>Suma de COMBUSTIBLE</b>	<b>GASTO POR SEMANA MOD-IND</b>	<b>TOTAL VIATICOS + SALARIO/ SEMANA</b>	<b>TOTAL TIENDAS POR RUTA</b>	<b>COSTO X INVENTARIO</b>
Suroccidente	Q13 750,00	Q2 396,78	<b>Q17 925,00</b>	Q34 071,78	<b>21</b>	<b>Q1 622,47</b>
Nororient	Q13 750,00	Q3 214,66	<b>Q17 925,00</b>	Q34 889,66	<b>22</b>	<b>Q1 585,89</b>
Capital		Q541,87	<b>Q17 925,00</b>	Q18 466,87	<b>27</b>	<b>Q683,96</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q27 500,00</b>	<b>Q6 153,31</b>	<b>Q17 925,00</b>	<b>Q87 428,31</b>	<b>70</b>	<b>Q1 297,44</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Costo de inventario por ruta**



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la ruta que se tiene programada cada 22 días se realizará el inventario en cada tienda.

#### 4.5. Análisis de costo/beneficio con el sistema mejorado

Para realizar un análisis de los beneficios de la propuesta es necesario evaluar la reducción de personal, así como la disminución del combustible por los dos vehículos que se utilizarán en vez de cuatro.

Para poder realizar un análisis de la propuesta versus la manera en que se está realizando actualmente los costos, es necesario realizar una comparación, así como se puede observar a continuación.

##### 4.5.1. Costos de implementación

Para determinar los costos de implementación de la propuesta fue necesario calcular la demanda de recurso humano y equipo en base a la cantidad de puntos de venta.

Tabla CIII. Costos de implementación

RESUMEN GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN	
TIPO GASTO	TOTAL (Q) TIPO GASTO
Software	Q17 940,00
Hardware	Q210 000,00
Mano de obra directa	Q81 000,00
Transporte distribución equipo	Q5 242,00
25 máquinas Hand Held	<b>Q245 700,00</b>
Total gastos de implementación	<b>Q559 882,00</b>

Fuente: elaboración propia.

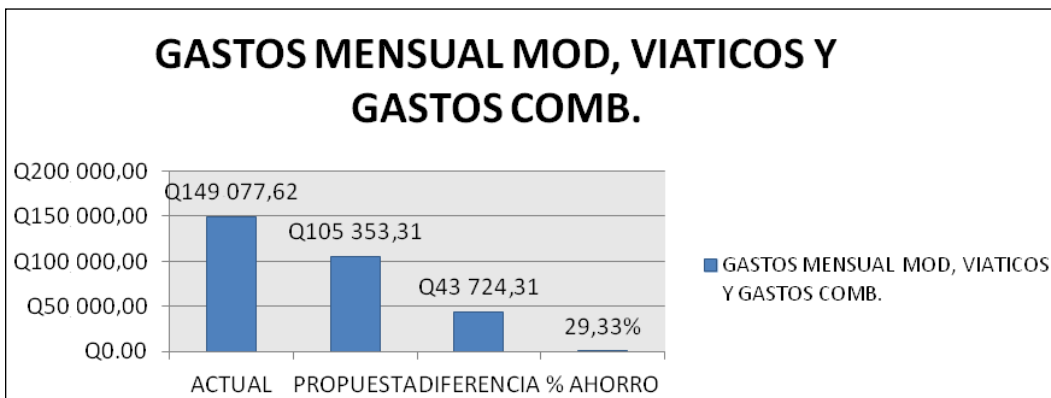
#### 4.5.2. Beneficios

Con la implementación del nuevo sistema se tendrá una mejor distribución del personal a los diferentes puntos de venta, una distribución de las rutas de acuerdo a las distancias y tamaño de la tienda, mejor aprovechamiento de los tiempos en la toma de inventarios, los cuales redundan en un aumento de la productividad del nuevo sistema.

#### 4.5.3. Beneficio / costo

Como se mencionó anteriormente para poder evaluar los beneficios de la implementación de la propuesta, es necesario analizar la reducción del personal con lo cual se reduce los viáticos, la disminución de los dos vehículos lo cual minimiza los gastos de combustible.

Figura 20. **Beneficio / Costo**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura anterior existe un 29,33 % de ahorro en los costos de un inventario con la implementación de la propuesta.



De acuerdo al análisis de la inversión requerida para poder implementar la propuesta versus el ahorro mensual del recurso humano, así como los gastos de viáticos y combustible se podrá retornar la inversión en un año y un mes aproximadamente.

Tabla CIV. **Retorno de inversión**

<b>RETORNO DE INVERSIÓN</b>	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>Q559 882,00</b>
<b>AHORRO MENSUAL (MANO DE OBRA MAS GASTO MANT)</b>	<b>Q43 724,31</b>
<b>MESES</b>	<b>12,80</b>

Fuente: elaboración propia.



## **5. SEGUIMIENTO Y MEJORA**

### **5.1. Seguimiento a desempeño de los procesos**

Mediante los procesos de medición, análisis y mejora la organización establecerá sistemas, para garantizar:

- La conformidad del producto/ servicio con los requisitos planificados.
- El cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y de sus procedimientos.
- La mejora continua del sistema y de sus procesos.

Para conseguirlo, se planificarán las correspondientes acciones y se utilizarán las herramientas adecuadas, entre las que se incluirán las técnicas estadísticas.

### **5.2. Indicadores de procesos**

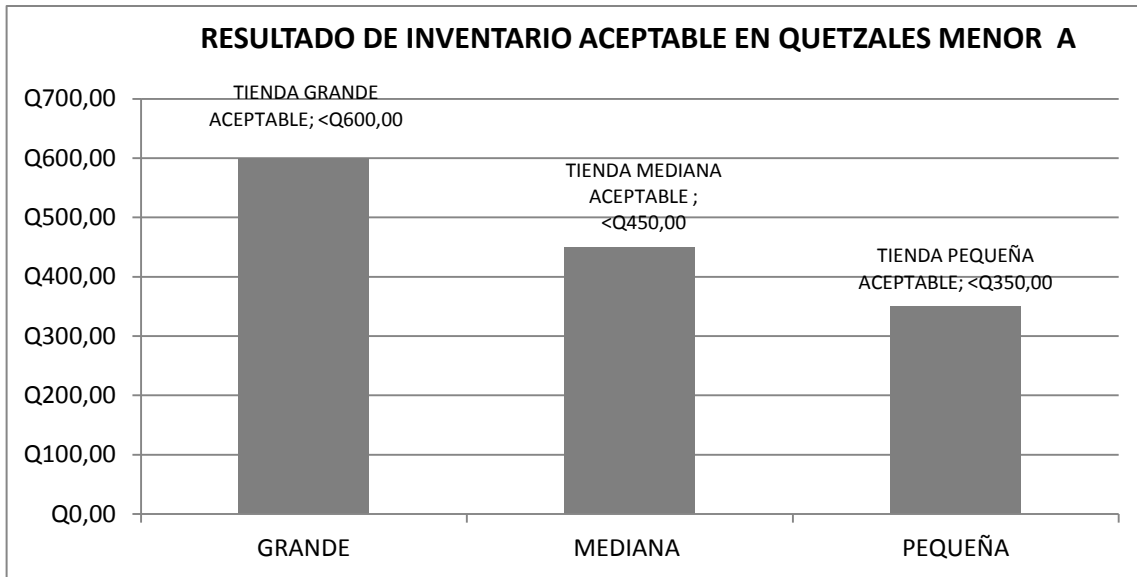
El indicador de procesos, será el indicador donde definirá como parámetro el resultado de faltante por inventario en quetzales será en base al siguiente cuadro:

Tabla CV. **Indicador de procesos**

<b>TAMAÑO DE TIENDA</b>	<b>RESULTADO DE INVENTARIO ACEPTABLE EN QUETZALES MENOR A</b>
GRANDE	600,00
MEDIANA	450,00
PEQUEÑA	350,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Indicador de procesos**



Fuente: elaboración propia.

### **5.2.1. Indicador de diferencias de inventarios**

El indicador de diferencias de inventario será el indicador que mostrará el grado, en el cual se reduce la variación, luego de la implantación de los procedimientos y los cambios que se deben realizar.

A este indicador se le da seguimiento en el informe que realiza el área de control de inventarios, a través de una gráfica lineal, se puede visualizar si el indicador se encuentra dentro de los objetivos planificados.

### **5.3. Acciones correctivas y preventivas**

Es necesario implantar procedimientos, para reconocer y detectar problemas en los procesos, con el desarrollo de acciones correctivas y preventivas para poder eliminarlos.

Las mejoras obtenidas, con las acciones correctivas y preventivas, deben traducirse en inmediatas modificaciones de los procedimientos afectados.

Los procedimientos, que dirigen las acciones correctivas, deben centrarse en el examen de los reclamos de los usuarios y los registros internos de problemas, intentando investigar y determinar las causas que los han producido, aplicando las medidas correctivas correspondientes y comprobando que hayan dado el resultado que se pretendía.

El monitoreo de los procesos en la bodega central del producto terminado, a través de indicadores, permitirá detectar las no conformidades en los procesos.

En el caso de detectar no conformidades o procedimientos, que no se estén cumpliendo, se deberá conformar un equipo de personas, para determinar las causas, para corregir las desviaciones presentadas.

#### **5.4. Auditoría interna**

La auditoría debe ser realizada por personal calificado, independiente del responsable de la actividad que se va a auditar. Estas auditorías se deben realizar a intervalos planificados para determinar si los objetivos planteados están conforme a lo establecido.

La programación de las auditorías se debe hacer tomando en cuenta la importancia de los procesos y los resultados de auditorías previas, además deben definirse las responsabilidades para informar los resultados y para llevar registros. Los resultados de estas auditorías serán utilizados para establecer acciones preventivas y correctivas. La auditoría no es un instrumento de control, sino una actividad de mejora, ya que no se busca simplemente detectar los defectos, sino mejorar los procesos y los procedimientos vigentes.

La auditoría tendrá como objetivo analizar los últimos tres resultados de inventarios, tomando en cuenta que si estos están fuera del límite permitido será considerada tienda crítica.

Tabla CVI. Auditoría interna

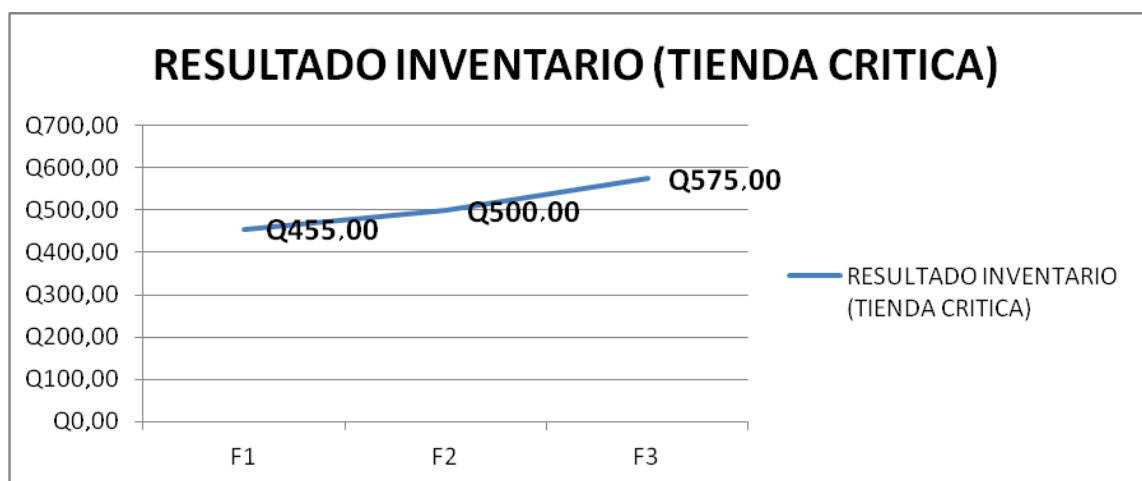
TAMAÑO DE TIENDA	SE CONSIDERA CRITICA CON 3 RESULTADO CONTINUOS MAYORES A:
GRANDE	> Q600,00
MEDIANA	> Q450,00
PEQUEÑA	> Q350,00

<u>EJEMPLO</u>	TIENDA MEDIANA
----------------	----------------

FECHA	RESULTADO INVENTARIO (TIENDA CRITICA)
F1	Q455,00
F2	Q500,00
F3	Q575,00

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Auditoría interna (tienda crítica)



Fuente: elaboración propia.

El resultado de la auditoría será determinar tiendas con resultados aceptables que para este caso los inventarios a realizarse, se registrarán en base a la planificación para las tiendas que resulten con tres resultados fuera de los parámetros, serán consideradas tiendas críticas y como seguimiento debe tomarse las siguientes medidas preventivas:

- Compromiso de personal
- Control de movimientos de entradas y salidas de mercadería
- Analizar lo que más falta en producto
- Controles internos
- Proponer sistemas de seguridad como cámaras, antenas de seguridad y reducir el período entre un inventario y otro.

Una vez definidas las medidas a tomar, se debe dar seguimiento a los siguientes tres inventarios y realizar otra auditoría.



## **6. EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL**

### **6.1. Estudio de impacto ambiental**

Es un procedimiento utilizado para identificar los efectos al ambiente de un proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad, desde sus fases de planificación, ejecución, operación y abandono, para planificar las medidas adecuadas para reducir o eliminar los impactos negativos o adversos y fomentar los impactos positivos o benéficos esperados. Se considera al ambiente en su sentido más amplio, natural y antropológico, incluyendo los efectos sobre la salud humana, la propiedad y las comunidades locales, así como sobre la sociedad en su conjunto.

### **6.2. Valoración del impacto ambiental en la industria**

Es un procedimiento utilizado para identificar los efectos al ambiente de un proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad, desde sus fases de planificación, ejecución, operación y abandono, para planificar las medidas adecuadas para reducir o eliminar los impactos negativos o adversos y fomentar los impactos positivos o benéficos esperados.

### **6.3. Programa de seguridad e higiene industrial**

Es un instrumento de seguridad, salud ocupacional y ambiental, orientada a contribuir con la productividad y mejoramiento en la empresa, busca proveer protección a la integridad física y salud de los trabajadores y a los demás recursos de la organización.

Contiene una serie de requerimientos agrupados en módulos que la empresa debe implementar y posteriormente aplicar, con el fin de controlar las causas de los accidentes y enfermedades profesionales, los daños al ambiente, dar cumplimiento al marco legal y alcanzar un notable mejoramiento en la gestión de sus riesgos.

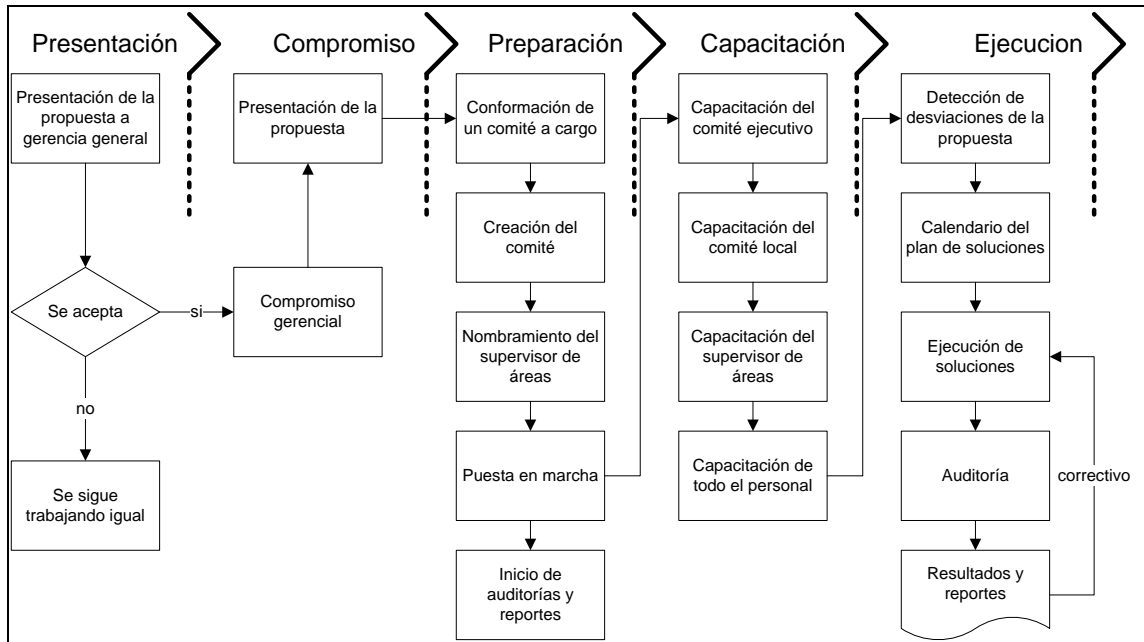
El programa permitirá a la empresa ordenar su gestión en la identificación de los peligros y evaluación de los riesgos para poder efectuar el control de ellos, logrando lo siguiente:

- Integrar la seguridad y salud ocupacional en los procesos de gestión de la empresa.
- Reducir costos generados por los accidentes y enfermedades profesionales.
- Facilitar el cumplimiento de las disposiciones legales del país.
- Lograr mayores niveles de competitividad.
- Contribuir al bienestar y calidad de vida laboral.

Previo a la aplicación formal de la propuesta es necesario que se realicen una serie de acciones que aseguren la correcta implementación y éxito de las actividades de seguridad y salud ocupacional, las que se indican a continuación en la figura.

Las acciones de implementación, aseguran que se pueda aplicar la propuesta estratégica de seguridad e higiene industrial.

Figura 23. Estructura de implementación de la propuesta



Fuente: elaboración propia.

### 6.3.1. Equipo de protección personal

El equipo de protección personal dependerá del sitio de trabajo asignado, acorde a los riesgos potenciales en cada sitio. Como mínimos, todos los colaboradores deberán contar con casco y uniforme según directrices de gerencia.

### 6.3.2. Rutas de evacuación

Las rutas y vías de evacuación, son aquellas que la población localizada en lugares de riesgo debe utilizar para llegar a la zona segura en el menor tiempo. Estas tienen las siguientes características:

- Accesos libres de obstáculos que serán previamente establecidos y señalizados.
- Mucha de las señales deberán ser pintadas en las paredes de las viviendas que conducen a las zonas seguras.
- Las señales son flechas de color blanco con fondo verde a la altura de la vista de las personas, con el fin que el personal las reconozca fácilmente.

### **6.3.3. Señalización industrial**

La correcta señalización resulta eficaz como técnica de seguridad, pero no debe olvidarse que por sí misma nunca elimina el riesgo. La puesta en práctica del sistema de señalización de seguridad no eximirá, en ningún caso, la adopción de las medidas de prevención técnica y organizativa que correspondan. A los trabajadores se les debe dar la información y formación necesaria para que tengan un adecuado conocimiento del sistema de señalización.

La señalización como técnica preventiva conviene emplearla con mesura, ya que su utilización indiscriminada puede llegar a neutralizar o eliminar su eficacia. Por ello, es adecuado que se utilice cuando no se pueda evitar o reducir suficientemente el riesgo o como complemento a las medidas y dispositivos de seguridad ya establecido. Especial atención merecen, la necesidad de señalización, aquellas situaciones en las que pueda existir personal ajeno a una unidad funcional y a quienes convenga advertir de los peligros o prohibir su ingreso.

Salidas y vías de circulación: todas las salidas deberán estar adecuadamente señalizadas. Cuando sea necesario para la protección de los trabajadores, las vías de circulación de vehículos deberán estar delimitadas con claridad mediante franjas continuas de un color bien visible.

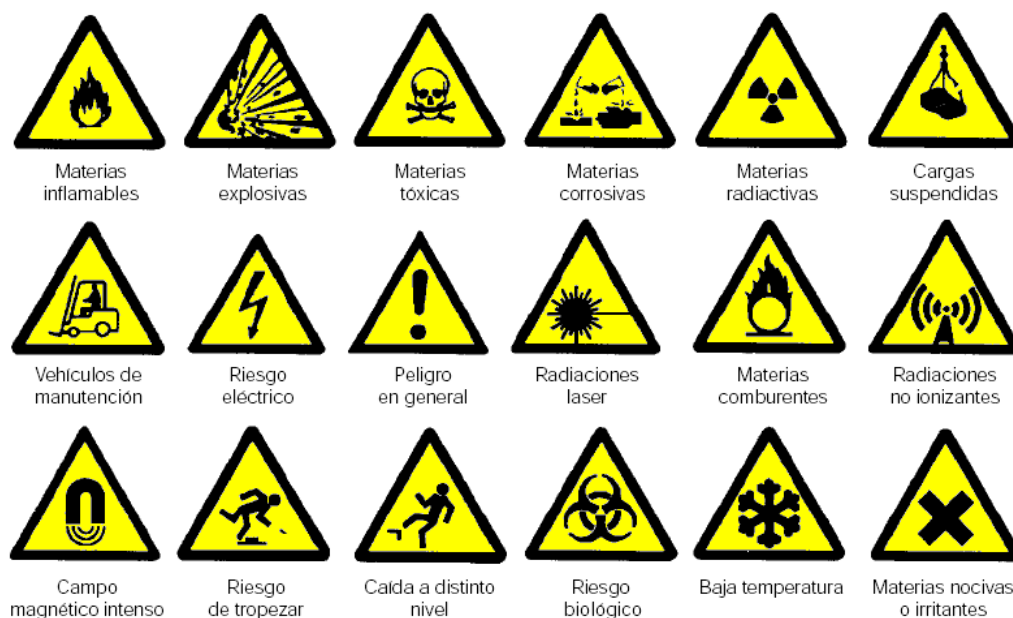
- Equipos de protección contra incendios: deberán ser de color predominante rojo y se identificarán mediante señalización.

#### Medios y equipos de salvamento y socorro

- Situaciones de emergencia: la señalización dirigida a alertar a los trabajadores o a terceros de la aparición de una situación de peligro y de la consiguiente y urgente necesidad de actuar de una forma determinada o de evacuar la zona de peligro se realizará mediante alguna o una combinación de señales luminosas, acústicas o comunicaciones verbales.
- Maniobras peligrosas: mediante señales gestuales o comunicaciones verbales.
- Trabajos especiales: en los trabajos de mantenimiento y limpieza y puesta fuera de servicio de instalaciones en las que sea necesario advertir al personal del estado de la instalación, se señalarán según el procedimiento de bloqueo y etiquetado respectivo.
- Señalización de instalaciones y equipos especiales: se deberán señalar aquellos equipos e instalaciones cuya presencia o manipulación puedan ser origen de riesgos importantes, tales como tuberías, conductores eléctricos, etcétera.

Las señales de advertencia tendrán forma triangular. Cada una será un pictograma negro sobre fondo amarillo (el amarillo deberá cubrir como mínimo el 50 % de la superficie de la señal), con bordes negros. Como excepción, el fondo de la señal sobre materias nocivas o irritantes será de color naranja, en lugar de amarillo (p.e. ácido de batería), para evitar confusiones con otras señales similares utilizadas para la regulación del tráfico por carretera. Algunos ejemplos de este tipo de señalización se presentan a continuación:

Figura 24. **Señales de advertencia**



Fuente: elaboración propia, con base a Microsoft Visio.

Las señales de prohibición tendrán forma redonda. Cada una será un pictograma negro sobre fondo blanco, con bordes y banda (transversal descendente de izquierda a derecha atravesando el pictograma a 45° respecto a la horizontal) rojos (el rojo deberá cubrir como mínimo el 35 % de la superficie de la señal). Algunos ejemplos de este tipo de señales se presentan a continuación:

Figura 25. **Señales de prohibición**



Fuente: elaboración propia, con base a Microsoft Visio.

Las señales relativas a la lucha contra incendios tendrán forma rectangular o cuadrada. Cada una será un pictograma blanco sobre fondo rojo (el rojo deberá cubrir como mínimo el 50 % de la superficie de la señal). Algunos ejemplos de este tipo de señales se presentan a continuación:

Figura 26. **Señales contra incendios**



Fuente: elaboración propia, con base a Microsoft Visio.

#### **6.3.4. Brigadas de emergencia**

Generalmente, se deben organizar las de evacuación, comunicación, primeros auxilios, prevención combate de incendios y cuando el inmueble lo requiere se integra la de búsqueda rescate y salvamento; dependiendo de las dimensiones y procesos que se realicen en cada empresa, industria o establecimiento, adicionalmente se podrán tener las brigadas de paro y arranque, de sustancias peligrosas y de seguridad.

Tanto los encargados de las tiendas, como el personal seleccionado tendrá en consideración vocación de servicio, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, responsabilidad e iniciativa, sobre todo, si se presenta alguna situación de emergencia, es importante que dicho personal elabore calendarios de capacitación, mantenimiento de instalaciones, realización de ejercicios de evacuación o ejercicios de emergencia y estén en condiciones de aplicar las acciones de respuesta al presentarse situaciones de alto riesgo.



El funcionamiento de brigadas de emergencia, permiten al personal de los inmuebles conocer los programas de protección civil, con la finalidad de que todo el personal esté en condiciones de aplicar las medidas de seguridad para conservar la vida, proteger los bienes, el entorno y en caso necesario continuar desarrollando las actividades que tienen bajo su responsabilidad.



## CONCLUSIONES

1. La investigación propone un sistema de toma de inventarios en los diferentes puntos de venta, que permitirá un proceso integral de los recursos humanos, materiales y financieros, así también la logística del traslado de los recursos para el punto de venta
2. Al analizar la situación actual de la forma en que se realiza la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta de la empresa, en el cual se puede concluir que existe una desorganización en la planificación y descontrol del recurso humano y falta de equipo automatizado.
3. Se determinó que no cuentan con un equipo automatizado y los materiales son obsoletos para la toma de inventarios que se manejan actualmente en la empresa.
4. La identificación de problemas que afectan a la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta, como la falta de conocimiento de la demanda lo cual repercute en el desaprovechamiento de los recursos, el recurso humano desorganizado, falta de capacitación del personal, recurso humano sin controles lo cual implica una elevación de los costos, ineficiencia en la toma de inventarios ya que no cuentan con herramientas adecuadas para poder automatizar lo que implica la falta de controles para los faltantes y la oportunidad de robo.

5. Se propusieron controles de inventario, índices de seguimiento, para garantizar que la planificación de la toma de inventarios sean eficientes.
6. Establecimiento de rutas efectivas para la toma de inventarios en los distintos puntos de venta, identificando el tamaño de la tienda, la distancia de cada uno de los puntos, el tiempo establecido para la toma de inventario, las rutas por sector, es decir ruta nororiente, suroccidente y capital.
7. Identificación de los recursos necesarios para el mejoramiento de la planificación en la toma de inventarios, tales como personal, material y financiero.
8. Al comparar los costos actuales del proceso de la toma de inventarios con el propuesto se pudo establecer que hay una disminución de los costos en un 29,33 %.

## RECOMENDACIONES

1. Establecer un sistema de toma de inventarios en los diferentes puntos de venta, integrando los recursos necesarios para su ejecución, así también con mecanismos de control para el registro de los faltantes ya que estos datos repercutirán en los beneficios y costos de la empresa.
2. Al analizar la situación actual de la forma en que se realiza la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta de la empresa, es necesario identificar los puntos críticos y poderles solventar; así también proponer un manejo integral del mismo.
3. Evaluar el equipo necesario para poderlo implementar en la toma de inventarios, con el fin de automatizar los procedimientos y reducir costos de ejecución.
4. Identificar los problemas que afectan la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta, es necesario evaluar las herramientas y recursos necesarios para poderlos solventar.
5. Implementar controles en la toma de inventarios, flujos de procedimientos, identificación de las áreas dentro de cada punto de venta con el fin de distribuirlo de una manera estratégica para garantizar que la planificación de la toma de inventarios sean eficientes.

6. Establecer las rutas de toma de inventarios es necesario identificar la distancia, el sector al que pertenece el punto de venta, así también el tamaño, los recursos necesarios para poder ejecutar la toma de inventario.
7. Mejorar la planificación en la toma de inventarios es necesario identificar el recurso humano necesario para poder ejecutar el inventario en cada punto, el equipo necesario y el recurso financiero necesario para la ejecución del mismo.
8. Para poder evaluar el beneficio de la propuesta es necesario identificar el recurso humano, ya que al evaluar el desempeño del mismo se podrá evaluar cual es la cantidad de recurso necesario para poder ejecutar un inventario, los viáticos y combustible necesarios. A su vez los controles de los faltantes aumentará y habrá una disminución en los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

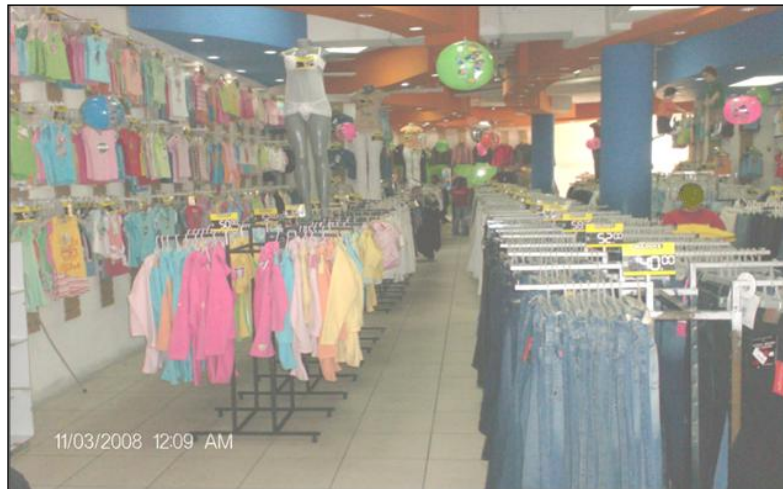
1. AMAYA CORREA, Jalier. *Manuales de normas y procedimientos*. Colombia: Editorial 2004. 65 p.
2. BARRERA GONZÁLEZ, Julio Enrique. *Manual de procesos para una línea de producción de néctares, basado en la Norma ISO 9000*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería 2004. 98 p.
3. BRICHAUX, Jean Paul. *Los costos de la logística y transporte internacional evaluados de forma integral*. Guatemala: Data Export, 2007. 177 p.
4. EVANS, James R.; LINDSAY, William. *Administración y control de la calidad*. 4a ed. México: International Thomson, 2004. 112 p.
5. HODSON, William. *Manual de ingeniero industrial*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 1997. 1047 p.
6. KOCH, Richard. *El principio del 80/20*. Buenos Aires: Paidós, 1998. 287 p.
7. MULLER, Max. *Fundamentos de la administración de inventarios*. Colombia: Norma, 2005. 349 p.

8. NIEBEL, Benjamín W. *Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed. México: Alfaomega, 2004. 122 p.
9. PILOÑA ORTIZ, Gabriel Alfredo. *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. 4a ed. Guatemala: Editorial 2001. 199 p.
10. SCHROEDER, Roger G. *Administración de operaciones*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 601 p.
11. TAHA, Hamdy. *Investigación de operaciones*. 4a ed. México: Alfaomega, 1991. 335 p.
12. TORRES, Sergio Antonio. *Ingeniería de plantas*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería 1998. 135 p.



## ANEXOS

Fotografía 1. Racas y paredes



Fuente: tienda bullock`s.

Fotografía 2.

**Accesorio**



Fuente: tienda bulock`s.

Fotografía 3.

**Muebles de zapatos**



Fuente: tienda bulock`s.