



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

**MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA
DE LA EMPRESA CASBELSA S. A.**

Jéssica Aída Villatoro Navarro

Asesorado por la MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, febrero de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA
DE LA EMPRESA CASBELSA S. A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JÉSSICA AÍDA VILLATORO NAVARRO

ASESORADO POR LA MSC. INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

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:

MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S. A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 17 de julio de 2014.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Jéssica Aída Villatoro Navarro'.

Jéssica Aída Villatoro Navarro



Guatemala, 20 de noviembre de 2014.
REF.EPS.DOC.1153.11.2014.

Ingeniero
Silvio José Rodríguez Serrano
Director Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Rodríguez Serrano.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Jessica Aida Villatoro Navarro**, Carné No. **200915360** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S.A..**

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Industrial



NISZdS/ra



Guatemala, 20 de noviembre de 2014.
REF.EPS.D.689.11.2014

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S.A.**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Jessica Aida Villatoro Navarro** quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Director, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Ing. Silvio José Rodríguez Serrano
Director Unidad de EPS

SJRS/ra



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

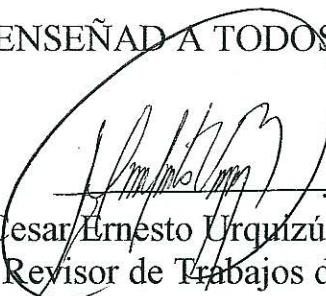


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.200.014

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Jessica Aida Villatoro Navarro**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2014.

/mgp



REF.DIR.EMI.018.015

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 **MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Jéssica Aída Villatoro Navarro**, 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, febrero de 2015.

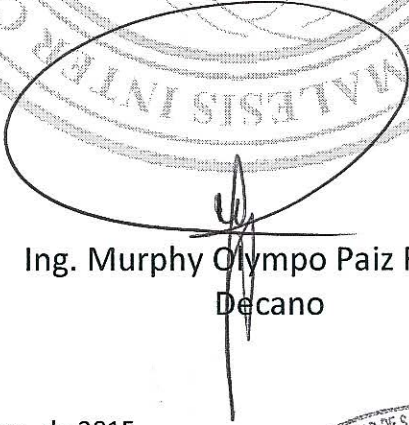
/mgp



DTG. 061.2015

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: **MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S. A.**, presentado por la estudiante universitaria: **Jéssica Aída Villatoro Navarro**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 16 de febrero de 2015

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por ser el guía de mi vida e iluminar mí camino en todo momento para alcanzar esta meta y todas las demás en mi vida.

Mis padres

Juan Francisco Villatoro y Maritza de Villatoro por su infinito amor, esfuerzo, apoyo incondicional y sus sabios consejos que fueron de guía para poder concretar este objetivo en mi vida.

Mis hermanos

Isaac Francisco y Sofía Saraí Villatoro Navarro, por brindarme su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos, y por darme palabras de motivación para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por ser mi casa de estudios y abrirme las puertas para desarrollarme como profesional y superarme como ser humano.
Facultad de Ingeniería	Por formarme y brindarme los conocimientos de ingeniera para el desarrollo de mi profesión.
CASBELSA S. A.	A toda la empresa en general y un agradecimiento especial al Sr. Antonio Azurdia, por haberme dado la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación en la empresa y gracias a la Licda. Miriam Xicará, por su apoyo y asesoría durante el desarrollo del proyecto.
Mi asesora	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña, por ser un apoyo incondicional en el programa de EPS, asesorarme y compartir sus conocimientos para llevar a cabo este proyecto y trabajo de graduacion.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción.....	1
1.2. Visión.....	2
1.3. Misión	3
1.4. Valores	3
1.5. Estructura organizacional: funcional.....	4
1.6. Descripción de los productos y servicios	7
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S. A.....	11
2.1. Diagnóstico de la empresa	11
2.2. Análisis del Departamento de Ventas.....	15
2.2.1. Misión y visión	15
2.2.2. Organización.....	16
2.2.3. Funciones	17
2.3. Análisis de bodega	19
2.3.1. Misión y visión	19
2.3.2. Organización.....	19

2.3.3.	Funciones.....	20
2.4.	Personal.....	21
2.4.1.	Análisis de puestos de trabajo.....	21
2.4.1.1.	Jefe operativo.....	22
2.4.1.2.	Supervisor de ventas.....	23
2.4.1.3.	Vendedores/distribuidores.....	28
2.4.1.4.	Jefe de bodega.....	31
2.4.1.5.	Subjefe de bodega.....	32
2.4.1.6.	Bodeguero.....	33
2.4.1.7.	Liquidador.....	34
2.4.2.	Dotación de personal.....	35
2.4.2.1.	Reclutamiento y selección.....	35
2.4.2.2.	Inducción.....	38
2.4.2.3.	Capacitación.....	40
2.5.	Descripción y análisis de los procedimientos de logística.....	42
2.5.1.	Compras.....	42
2.5.2.	Almacenaje.....	47
2.5.3.	Control de inventarios.....	50
2.5.4.	Despacho.....	55
2.5.5.	Ventas y distribución.....	60
2.5.6.	Liquidación.....	62
2.6.	Mejoras propuestas para el Departamento de Ventas y Bodega.....	65
2.6.1.	Departamento de Ventas.....	65
2.6.1.1.	Misión y visión.....	67
2.6.1.2.	Organización.....	68
2.6.1.3.	Funciones.....	73
2.6.2.	Bodega.....	77
2.6.2.1.	Misión y visión.....	78

	2.6.2.2.	Organización.....	78
	2.6.2.3.	Funciones	80
2.6.3.	Personal		81
	2.6.3.1.	Descripción de puestos del Departamento de Ventas y Bodega.....	82
	2.6.3.1.1.	Jefe de ventas	82
	2.6.3.1.2.	Supervisores ventas	92
	2.6.3.1.3.	Vendedores/ distribuidores	103
	2.6.3.1.4.	Jefe de bodega.....	111
	2.6.3.1.5.	Subjefe de bodega	113
	2.6.3.1.6.	Bodeguero.....	115
	2.6.3.1.7.	Liquidador.....	117
2.6.4.	Dotación de personal.....		118
	2.6.4.1.	Reclutamiento y selección	118
	2.6.4.2.	Inducción	120
	2.6.4.3.	Capacitación.....	123
2.6.5.	Procedimientos de logística.....		125
	2.6.5.1.	Compras	126
	2.6.5.2.	Almacenaje	135
	2.6.5.3.	Control de inventarios.....	155
	2.6.5.4.	Despacho.....	162
	2.6.5.5.	Ventas y distribución.....	165
	2.6.5.6.	Liquidación.....	171
2.7.	Costos de la propuesta.....		172
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN PARA LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE PAPEL		175
3.1.	Situación actual		175

3.2.	Análisis del consumo de papel.....	177
3.3.	Plan para la reducción del consumo de papel.....	180
3.4.	Costos de la propuesta	189
4.	FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	191
4.1.	Diagnóstico	191
4.2.	Plan de capacitación	195
4.3.	Resultados de capacitación	199
4.4.	Costos de la propuesta	209
	CONCLUSIONES.....	211
	RECOMENDACIONES	215
	BIBLIOGRAFÍA.....	217
	APÉNDICES.....	219
	ANEXOS.....	227

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama actual de CASBELSA S. A.	7
2.	Organigrama estructural Departamento de Ventas	17
3.	Organigrama actual bodega	20
4.	Descriptor de puesto actual: jefe operativo	22
5.	Descriptor de puesto actual: supervisor pymes.....	23
6.	Descriptor de puesto actual: supervisor de ventas multimedia	24
7.	Descriptor de puesto actual: supervisor de ventas tiendas	25
8.	Descriptor de puesto actual: supervisor regional	25
9.	Descriptor de puesto actual: supervisor puntos A	26
10.	Descriptor de puesto actual: coordinador paneles	27
11.	Descriptor de puesto actual: ejecutivo de ventas pymes.....	28
12.	Descriptor de puesto actual: ejecutivo de ventas tiendas.....	29
13.	Descriptor de puesto actual: asesor de ventas puntos A	29
14.	Descriptor de puesto actual: vendedor masivo	30
15.	Descriptor de puesto actual: promotor paneles	30
16.	Descriptor de puesto actual: jefe de bodega	31
17.	Descriptor de puesto actual: subjefe de bodega	32
18.	Descriptor de puesto actual: bodeguero.....	33
19.	Descriptor de puesto actual: liquidador	34
20.	Flujograma procedimiento de reclutamiento y selección.....	37
21.	Flujograma procedimiento de inducción.....	39
22.	Flujograma procedimiento de capacitación	41
23.	Pedido producto de bodega	42

24.	Autorización Núm. pedido tarjetas	43
25.	Autorización Núm. pedido ORGA	43
26.	Flujograma de compras	44
27.	Flujograma procedimiento de devolución en venta.....	46
28.	Diseño de las estanterías para el almacenamiento	48
29.	Bodega de CASBELSA.....	48
30.	Flujograma de almacenaje.....	49
31.	Control de inventario físico: aparatos.....	51
32.	Control de inventario devoluciones y compras: aparatos.....	51
33.	Control de inventario por rutas: tarjetas	52
34.	Control de inventario físico: tarjetas.....	53
35.	Flujograma de control de inventarios	54
36.	Hoja de pedido por ruta	55
37.	Hoja de pedido por ruta con despacho	56
38.	Memo de entrega producto a paneles	57
39.	Memo de entrega producto a puntos C.....	58
40.	Memo de entrega producto a puntos A.....	58
41.	Flujograma de despacho	59
42.	Documento para entrega de saldos y efectivo masivo.....	63
43.	Documento entrega de saldos y efectivo paneles.....	64
44.	Organigrama Departamento de Ventas	69
45.	Organigrama área de masivo	70
46.	Organigrama área de paneles	70
47.	Organigrama área multimedia	71
48.	Organigrama área pymes	71
49.	Organigrama área puntos A.....	72
50.	Organigrama área Tiendas	72
51.	Organigrama de Bodega.....	79
52.	Organigrama ORGA	80

53.	Descriptor de puesto: jefe operativo.....	83
54.	Descriptor de puesto: jefe de ventas pymes	85
55.	Descriptor de puesto: jefe de ventas multimedia.....	88
56.	Descriptor de puesto: jefe de ventas tiendas	90
57.	Descriptor de puesto: supervisor regional	92
58.	Descriptor de puesto: supervisor puntos A.....	95
59.	Descriptor de puesto: supervisor multimedia	97
60.	Descriptor de puesto: supervisor de tiendas	99
61.	Descriptor de puesto: coordinador de paneles.....	102
62.	Descriptor de puesto: ejecutivo de ventas pymes	104
63.	Descriptor de puesto: ejecutivo de ventas tiendas	105
64.	Descriptor de puesto: asesor de ventas puntos A.....	107
65.	Descriptor de puesto: vendedor masivo	108
66.	Descriptor de puesto: promotores paneles.....	110
67.	Descriptor de puesto: jefe de bodega	112
68.	Descriptor de puesto: subjefe de bodega.....	114
69.	Descriptor de puesto: bodeguero	115
70.	Descriptor de puesto: liquidador.....	117
71.	Proceso de reclutamiento y selección de personal	120
72.	Diagrama del ciclo de capacitación	124
73.	Equipo multidisciplinario de logística.....	126
74.	Condiciones requeridas para efectuar una buena compra.....	127
75.	Etapas del proceso de compras.....	128
76.	Formato de orden de compra de bienes y/o servicios.....	130
77.	Formato para análisis de las compras.....	132
78.	Flujograma procedimiento de compras	134
79.	Proceso para lograr un buen almacenamiento.....	136
80.	Pasos para el control de recepción de mercadería	137
81.	Ciclo de la metodología de 5S	139

82.	Flujograma para clasificación: SEIRI	142
83.	Formato de tarjetas rojas	144
84.	Rotulado de la bodega	149
85.	Resultados de la organización	150
86.	Planeación logística de inventarios	156
87.	Gráfico de <i>stock</i> de seguridad	159
88.	Programa Profit Plus 2k8	162
89.	Módulo de pedidos en Profit Plus 2k8.....	163
90.	Flujograma para despacho	164
91.	Flujograma ventas masivo con la nueva aplicación	167
92.	Flujograma venta de servicios	169
93.	Flujograma liquidación	171
94.	Gráfico de consumo de papel en quetzales	178
95.	Gráfico consumo de papel en resmas	178
96.	Gráfico consumo de papel en hojas.....	179
97.	Afiches para la regla 3R.....	181
98.	Caja para depositar el papel a reutilizar.....	184
99.	Caja para depositar el papel a reciclar.....	185
100.	Recolección de cajas de cartón para reciclar	187
101.	Flujograma proceso de capacitación	196
102.	Desarrollo de capacitación grupo: paneles y bodega	200
103.	Desarrollo actividad de capacitación grupo: masivo	200
104.	Evaluación de capacitación	201
105.	Gráfico de barras para la pregunta 1	202
106.	Gráfico de barras para la pregunta 2	203
107.	Gráfico de barras para la pregunta 3	204
108.	Gráfico de barras para la pregunta 4	205
109.	Gráfico de barras para la pregunta 5	206
110.	Gráfico de barras para la pregunta 6	207

111.	Gráfico de barras para la pregunta 7	208
------	--	-----

TABLAS

I.	Descripción de productos y servicios	8
II.	Matriz FODA	14
III.	Rutas de distribución: área de masivo	61
IV.	Significado de las 5S.....	138
V.	Clasificación de elementos innecesarios.....	145
VI.	Criterios para organizar.....	147
VII.	Datos del ejemplo 1.....	160
VIII.	Detalle de costos fase de servicio técnico profesional	173
IX.	Impacto de fabricación de papel con el medio ambiente.....	176
X.	Consumo de papel diciembre 2013 a mayo 2014	177
XI.	Impacto del consumo de papel correspondiente a diciembre 2013 a mayo 2014	180
XII.	Plan de acción 3R	181
XIII.	Tipos de papel reciclable y no reciclable.....	186
XIV.	Ingresos mensuales de reciclaje en la empresa	188
XV.	Detalle de costos fase de investigación	189
XVI.	Necesidades de capacitación: Departamento de Ventas	193
XVII.	Necesidades de capacitación: bodega.....	194
XVIII.	Planificación del taller de capacitación.....	195
XIX.	Plan de capacitaciones anual.....	197
XX.	Porcentajes de calificación para la pregunta 1	202
XXI.	Porcentajes de calificación para la pregunta 2.....	203
XXII.	Porcentajes de calificación para la pregunta 3.....	204
XXIII.	Porcentajes de calificación para la pregunta 4.....	205
XXIV.	Porcentajes de calificación para la pregunta 5.....	206

XXV.	Porcentajes de calificación para la pregunta 6	207
XXVI.	Porcentajes de calificación para la pregunta 7	208
XXVII.	Resultados de pregunta 8.....	209
XXVIII.	Detalle de costos fase de docencia	210

GLOSARIO

Descriptor de puesto	Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y responsabilidad que implica el puesto.
Flujograma	Representación gráfica que muestra la secuencia lógica en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución.
Línea teórica de consumo	Es un punto en la línea del <i>stock</i> de seguridad que indica en qué momento ingresa el producto a nuestra bodega.
Logística	Es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.
Metodología 5S	Representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar.

Orden de compra	Documento que respalda una compra a algún proveedor.
ORGA	Se le denomina así al tiempo de aire o recarga electrónica que distribuyen los vendedores.
<i>Picking</i>	Consiste en seleccionar y extraer de sus lugares de almacenaje los pedidos que han sido solicitados.
Procedimiento	Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.
Proceso	Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
Pronóstico	Es la proyección en el futuro de la demanda esperada con base en datos históricos.
Reciclaje	Obtención de materias primas a partir de desechos.
Regla 3R	Este concepto hace referencia a estrategias para el manejo de residuos que buscan ser más sustentables con el medio ambiente y específicamente dar prioridad a la reducción en el volumen de residuos generados (reducir, reutilizar y reciclar).

Requisición

Es un documento electrónico o físico que se utiliza para realizar un pedido de un bien o servicio.

**Stock mínimo
o seguridad**

Se refiere al nivel extra de stock que se mantiene en almacén para hacer frente a eventuales roturas de *stock*. El *stock* de seguridad se genera para reducir las incertidumbres que se producen en la oferta y la demanda.

RESUMEN

La empresa CASBELSA S. A. se dedica a la comercialización de los servicios de telecomunicaciones de la multinacional y ya conocida empresa Claro; esto se hace por medio de la distribución y venta directa de todos los productos y servicios que brinda.

A medida que aumentan los mercados de telecomunicaciones, los riesgos en las actividades organizacionales pueden presentarse constantemente, es por esto que cuando las organizaciones están en crecimiento constante ocurre una consecuente subdivisión interna en los departamentos, en consecuencia una mayor necesidad de coordinación e integración de las partes involucradas de la empresa.

Este proyecto propone como solución mejorar las actividades que se manejan en el área de bodega en conjunto con el Departamento de Ventas, con el fin de lograr orden, dirección, control, fluidez, agilización en los procesos, comunicación entre los departamentos, manejo de la información; y también un enfoque en la calidad de servicio que cubran las necesidades que demandan los clientes hoy en día. Todo esto a través de técnicas de trabajo entendibles, organizadas y controladas que sirvan de soporte para los procedimientos de logística y ventas.

Aplicando los conocimientos y técnicas ingenieriles se logró realizar con éxito este proyecto de EPS, logrando así resultados satisfactorios y alcanzando todos los objetivos propuestos para la empresa CASBELSA.

OBJETIVOS

General

Mejorar el Departamento de Ventas y las actividades de bodega de la empresa CASBELSA S. A.

Específicos

1. Identificar los problemas que enfrenta la empresa actualmente a través de un diagnóstico interno, que permita obtener una visión de su funcionamiento.
2. Realizar un análisis de los procedimientos que se realizan en la empresa.
3. Mejorar las actividades de tipo logístico que involucren a la bodega y el Departamento de Ventas.
4. Definir las funciones principales de cada uno de los puestos de trabajo y redefinir los perfiles, con el fin de mejorar el personal que compone la bodega y el Departamento de Ventas.
5. Elaborar flujogramas para los procedimientos de tipo logístico que se manejan en la empresa.
6. Diseñar un plan de reducción para el consumo de papel dentro de la empresa.

7. Realizar un plan de capacitación anual para el Departamento de Ventas y bodega.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la necesidad de los empresarios de tener negocios competitivos y rentables en un mercado creciente, cada vez más exigente y globalizado, requiere de adoptar mecanismos que cada vez sean más efectivos y contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos. Una de las bases fundamentales en que descansa el logro de los objetivos deseados, es una organización eficiente. Bajo esta perspectiva el área de logística se vuelve más imprescindible y por lo tanto los conceptos de logística, deben conocerse y desarrollarse con el único objetivo de mejorar la competitividad, proporcionar un mejor nivel de servicio al cliente y mejorar los tiempos de respuesta.

El presente trabajo desarrollado a través del EPS nace de la importancia de mejorar las metodologías de trabajo, perfiles de puestos de trabajo, procedimientos, flujo y manejo de información, organización y coordinación entre departamentos. Es por esto que este proyecto propone la serie de propuestas que sirvan y contribuyan a mejorar las actividades que realizan la bodega en conjunto con el Departamento de Ventas, tales como despacho de productos, distribución, compras entre otros.

En el primer capítulo se presentan los aspectos generales de la empresa CASBELSA S. A., la estructura organizacional y una breve descripción de sus productos y servicios así como también la cobertura de la empresa, funciones entre otros aspectos fundamentales. En el capítulo dos se presenta la fase de servicio técnico profesional del EPS, que está conformada por una serie de propuestas para mejorar el Departamento de Ventas y los procedimientos logísticos de la bodega de la empresa, todas las mejoras propuestas pretenden

solventar los problemas actuales por medio de ideas, estrategias, metodologías y acciones inmediatas que se deben ejecutar para conseguir una mejora continua.

Para poder medir las mejoras implementadas y establecer los lineamientos de mejoramiento continuo, se propusieron procedimientos y metodologías de trabajo bien estructuradas para la empresa. Así como también flujogramas para cada uno de los procesos que maneja la bodega en conjunto con el Departamento de Ventas, organigramas, definición de misión, visión y especificación de funciones que mejoren la estructura organizacional.

En la fase de investigación en el capítulo tres propuesta de un plan de reducción para el consumo de papel, se realizará con el objetivo de apoyar al medio ambiente y que eventualmente puede generar beneficios internos en la empresa.

Para terminar este proyecto en el capítulo cuatro se presenta la fase docencia en donde se realizó una actividad de capacitación, con el apoyo de un asesor externo en donde se capacitó a una parte del personal del Departamento de Ventas, bodega y liquidación con temas de gran interés que fueron derivados de un diagnóstico de necesidades de capacitación, también se diseñó un plan anual de capacitaciones con el fin de apoyar a la mejora continua y la capacitación constante del personal de la empresa.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción

CASBELSA es una distribuidora fundada en el 2011 por José Jorge Castillo y José Arriaza, que brinda los servicios de distribución de la empresa multinacional de telecomunicaciones, Claro. Inició distribuyendo en cuatro municipios de la ciudad de Guatemala (Villa Nueva, San Miguel Petapa, Villa Canales y Amatitlán). Los productos de: teléfonos celulares, tiempo de aire y multimedia. Se logró adquirir la distribución de los servicios de Claro en Honduras (Tegucigalpa, San Pedro Sula y en Managua). En cada uno de estos países se ha ido avanzando progresivamente, gracias a las metas establecidas que se tienen como los procesos y estrategias de venta, las cuales hacen que se progrese dentro de la multinacional como una distribuidora exitosa.

La empresa se encuentra en el mercado de distribución y venta de servicios de telecomunicación, por medio de estrategias de venta y de distribución logran llegar a los rincones donde menos se lo espera. Su mercado objetivo son las personas que estén dispuestas a pagar para comunicarse, con la mejor de las empresas que prestan este servicio, Claro.

Para que la gente se pueda comunicar, CASBELSA hace llegar a cada rincón teléfonos celulares para que la gente compre, desde una gama alta, hasta la más baja, así como tiempo de aire, para que la gente tenga saldo y se pueda comunicar y no sea un problema. Todos los servicios de multimedia que brinda Claro, que es DTH, HFC, Turbonett, y las líneas de teléfono para casa y celulares.

- Ubicación: las instalaciones de la empresa se encuentran ubicadas en 1ª Avenida. 2-51 Centro Empresarial Bodega 6 Boca del Monte, Villa Canales, Guatemala.
- Funciones: entre sus funciones principales está la venta y distribución de aparatos celulares, tiempo de aire, contenido multimedia, servicios de casa claro, Turbonett, planes corporativos y todos los servicios que brinda la compañía Claro.
- Estilo de ventas: el estilo de ventas utilizado por la empresa depende mucho de cada área, en algunas se maneja la venta directa efectuada a través de un vendedor rutero, también existe las ventas corporativas y la venta de productos en paneles.

1.2. Visión

“Ser líderes en telecomunicaciones en toda la región centroamericana a través del mejor servicio de atención al cliente, la mayor y mejor disponibilidad de infraestructura de red y sistema, mayor agresividad e innovación del mercado y la más eficiente estructura de soporte.”¹

¹ CASBELSA S. A. Visión y misión. <<http://www.claro.com.gt/personas/visión>> Consulta: abril de 2014.

1.3. Misión

“Queremos mejorar la vida de nuestros clientes ayudando a personas negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo. Nuestros servicios transformarán la vida de nuestros clientes ya que mediante su uso nuestros clientes están más y mejor conectados enriqueciendo su experiencia de vida.”

1.4. Valores

- “Honestidad: todos en CASBELSA tienen que ser correctos y personas dignas con quien se pueda trabajar. No se permite el robo ni las mentiras para quitarse problemas. Se promueve a gente correcta que le gusta trabajar.
- Responsabilidad: en CASBELSA todo se basa en llegar a las metas de venta y por eso este valor es de suma importancia para que tanto como individual y en colectivo se logren tener los mejores resultados. Todos tienen que poner de su parte y entregar las cosas en el momento que se piden para maximizar ganancias.
- Respeto: la base de toda relación entre un grupo de personas para poder entenderse y cumplir con lo que se pide. Se tiene que tener respeto a los jefes y a los compañeros para que exista un buen ambiente de trabajo.

- Perseverancia: lograr las metas que son asignadas con todo el esfuerzo posible y con todas las ganas, no dejar de vender hasta llegar a las metas ya que en eso se basa CASBELSA.”²

1.5. Estructura organizacional: funcional

La organización funcional de la empresa CASBELSA está conformada por:

- Dirección general, está compuesta por los directivos que conforman la Junta Directiva, y el gerente general quien tiene la autoridad y puede decidir las acciones necesarias para mantener operando en óptimas condiciones a la empresa, dirige y controla las actividades del personal. La Gerencia General también asegura el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mayor volumen de ventas, de acuerdo a las políticas de la empresa. Gerencia es el contacto directo con Claro y el canal de comunicación se maneja a través de Gerencia General.
- Área administrativa, dentro de CASBELSA, se define la parte comercial y la parte administrativa. La parte administrativa está conformada por distintos departamentos, aunque las funciones y responsabilidades de cada departamento están bien definidas y todos saben que deben hacer, no se trabaja armoniosamente en equipo con todos los departamentos. También se pudo detectar que aunque hay un trato cordial, respetuoso y de amabilidad no es propicio el trabajo en conjunto ya que existen roces entre algunos empleados de distintas áreas, esto se debe a la falta de profesionalismo.

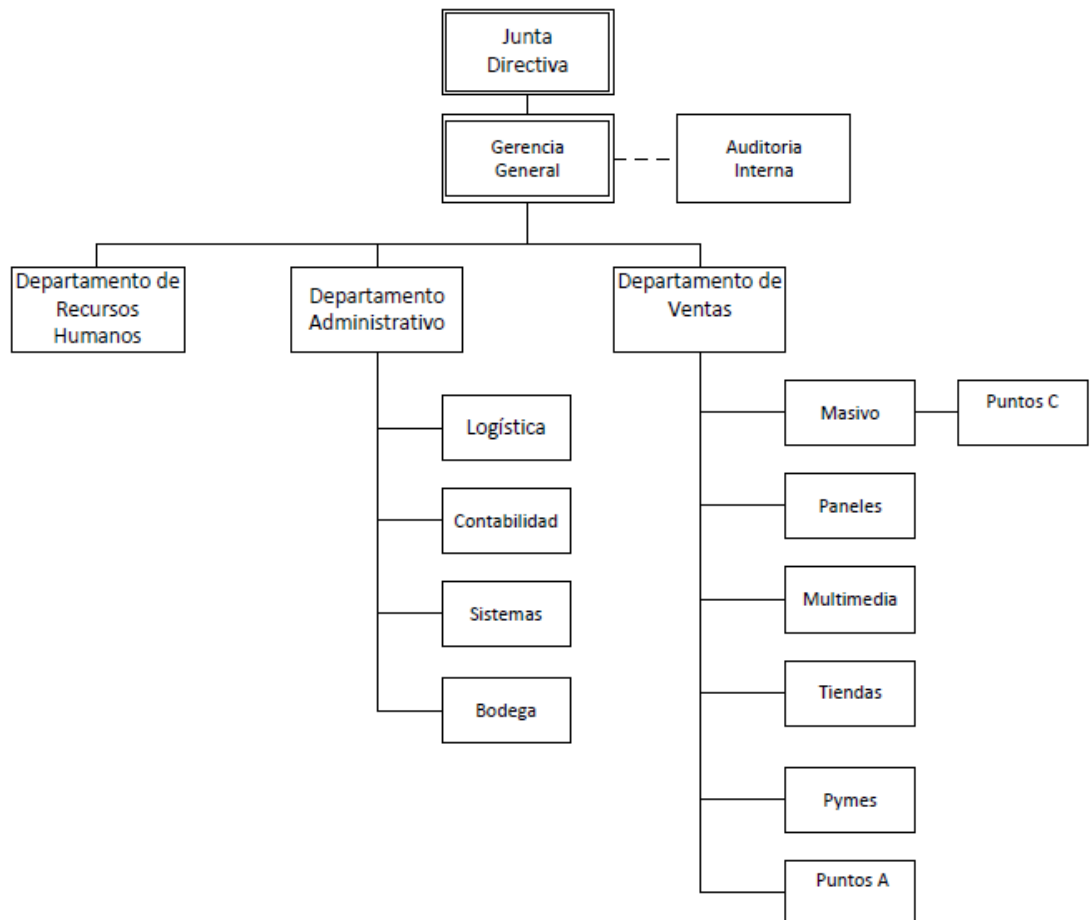
² CASBELSA S. A. Valores. <<http://www.claro.com.gt/personas/valores>> Consulta: abril de 2014.

Las áreas del Departamento Administrativo son:

- Contabilidad, en esta área básicamente es donde se llevan a cabo todas las actividades referentes a bancos, pagos a proveedores, información financiera y se elaboran los estados financieros que reflejan la situación real de la empresa. También se elaboran reportes donde se refleja la rentabilidad de cada canal de ventas. En este departamento se detectó la falta de capacitación e información que maneja la empresa sobre todos los productos y servicios. Actualmente el área cuenta con un jefe encargado de contabilidad y cinco auxiliares.
- Recursos Humanos, esta área es la encargada de manejar todo lo referente al personal de la empresa, contrataciones, selección de personal, planillas, entre otros. Actualmente el Departamento de Recursos Humanos está conformado por una gerente general y un asistente.
- Logística y compras, esta es la encargada de realizar las compras de productos a Claro, análisis y revisión de las ventas en todas las áreas mensualmente. También se realizan *cash flow* y pronósticos de ventas mensuales. Por otro lado se realizan reportes semanales sobre la situación financiera y revisión de inventarios. Se realiza la supervisión de logística de distribución de los productos y las rutas de distribución.
- Reportes, esta área se dedica a la revisión y proyección de los pagos de comisiones de diferentes rubros que da Claro a la empresa, a través de notas de crédito. También se revisan todos los reportes que Claro proporciona como alertas y se maneja la actualización de la cartera de clientes.

- Sistemas, es el área encargada de todos los programas y software que se manejan en la empresa, su correcto funcionamiento y controles. Así como también la implementación de nuevos programas. Actualmente se está trabajando en la implementación de un nuevo software que manejará toda la información esencial de la empresa.
- Auditoría Interna, la parte de la auditoría interna es un apoyo a la empresa que ofrece servicio de aseguramiento y consultoría en las operaciones administrativas, financieras y operativas que cumplan con las políticas, procedimientos y reglamentos legales en la toma de decisiones. También se encarga de evaluar que se cumplan los controles internos en el área financiera y operacional. También recomienda medidas ya sean preventivas o correctivas para fortalecer el control interno.
- Bodega, es la encargada de dar revisión a los inventarios, realizar pedidos, almacenar los productos y revisar la liquidación.
- Departamento de Ventas, que es responsable de ofrecer, vender y distribuir los servicios y productos de la empresa.

Figura 1. Organigrama actual de CASBELSA S. A.



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

1.6. Descripción de los productos y servicios

CASBELSA maneja diversidad de productos y servicios de CLARO, presentando variedad en diseño, calidad precio y tamaño con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Tabla I. **Descripción de productos y servicios**

Productos y Servicios	Descripción
Teléfonos celulares	De diversidad de marcas como, Samsung, Iphone, Alcatel, Huawei, entre otros.
SIMS	Sims de números telefónicos Claro.
Recargas de tiempo de aire	Tiempo de aire a través de la recarga electrónica.
Casa Claro	Servicios digitales, y minutos ilimitados a líneas fijas y móviles claro.
Casa Claro	Internet: internet ilimitado en velocidades desde 512 Kbps hasta 10 Mbps.
Casa Claro	Claro TV: servicio de cable para televisión digital.
Tarjetas de contenido / tarjetas de tiempo de aire	Tarjetas de tiempo de aire, tarjetas de contenido de mensajes, internet celular. Tarjeta prepago de 10, 25, 50 y 100 quetzales. Tarjeta BB social, tarjeta 100 SMS, tarjeta internet celular, tarjeta BB social.
Claro Pymes	Ofrece una amplia gama de productos y servicios en telecomunicaciones al alcance de las empresas, brindando soluciones integrales de voz, internet y/o televisión.

Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

- Clientes: CASBELSA S. A. clasifica sus clientes en los siguientes grupos:
 - Establecimientos comerciales: son clientes mayoristas, que tienen venden los servicios de Claro.
 - Comerciantes: son por lo general personas que compran al alto volumen, esporádicamente y distribuyen el producto.
 - Clientes finales: todos los usuarios que utilizan los servicios y productos Claro.
 - Empresas: estas son empresas o corporaciones que contratan planes de servicios Claro.

- Mercados que atiende: CASBELSA S. A. distribuye sus productos y servicios en el departamento de Guatemala. Cubriendo las áreas de la región sur del país como Boca del Monte, Villa Canales, Villa Nueva, Amatitlan, Palín, San Vicente Pacayá, entre otras zonas específicas de la ciudad.

- Proveedores: CASBELSA dispone de un proveedor directo y principal que es TELGUA, ellos trabajan de la mano para realizar compras de productos o requerimiento de algún servicio.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. MEJORAS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y BODEGA DE LA EMPRESA CASBELSA S. A.

2.1. Diagnóstico de la empresa

El diagnóstico es un estudio necesario para todas las empresas que se encarga de evaluar la situación de la empresa y sus conflictos, esto es que problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar las vías de desarrollo y cuál es el camino a seguir para su crecimiento.

El FODA es conocido por ser una metodología de estudio de la situación competitiva de una persona, empresa, proyecto o ente capaz de ser analizado con respecto a su mercado (situación externa) y sus características propiamente internas (situación interna). Su finalidad es la creación de estrategias en donde se determinan los efectos de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

- Factores internos
 - Fortalezas
 - Productos y servicios de gran variedad y buena calidad.
 - Sistemas de software para el control, monitoreo de ventas y distribución.
 - Marca reconocida a nivel internacional.

- La empresa cuenta con un sistema de base de datos que ayuda a simplificar, controlar y manejar información esencial.
 - Incentivos a los vendedores al llegar a su meta de ventas.
 - Buena rotación de inventarios.
- Debilidades
 - Falta de coordinación, comunicación y compañerismo.
 - Frecuente rotación de personal.
 - Actitud negativa a la hora de resolución de problemas.
 - Falta de integridad, lealtad y compromiso de los empleados hacia la empresa.
 - Problemas en el clima organizacional.
 - Perfiles de puestos bajos.
 - Falta de capacitaciones para concientización del personal.
 - Deficiencia en la estandarización de procesos y manuales de procedimientos.
- Factores externos
 - Oportunidades
 - Aumento de la participación en el mercado regional y nuevos grupos adicionales de clientes.
 - Amplia demanda para la venta de paquetes y servicios de telecomunicaciones.
 - Nuevas tecnologías de comunicación.
 - Diversificación de productos en el mercado de telecomunicaciones.

- Amenazas
 - Actualmente existe mucha competencia de otras empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones en el mercado.
 - Delincuencia, extorsiones, zonas rojas.
 - Cambios tecnológicos.
 - Requisitos reglamentarios costosos.
 - Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.

En la tabla II se desarrolla la matriz FODA de la situación actual de CASBELSA S. A.

Tabla II. **Matriz FODA**

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Productos y servicios de gran variedad y buena calidad F2. Sistemas de software para el control, monitoreo de ventas y distribución Marca reconocida a nivel internacional F3. La empresa cuenta con un sistema de base de datos que ayuda a simplificar, controlar y manejar información esencial F4. Incentivos a los vendedores al llegar a su meta de ventas</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Falta de coordinación, comunicación y compañerismo D2. Frecuente rotación de personal y perfiles de puestos bajos D3. Falta de integridad, lealtad y compromiso de los empleados hacia la empresa D4. Deficiencia en la estandarización de procesos y manuales de procedimientos</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aumento de la participación en el mercado regional y nuevos grupos adicionales de clientes O2. Amplia demanda para la venta de paquetes y servicios de telecomunicaciones O3. Nuevas tecnologías de comunicación O4. Diversificación de productos en el mercado de telecomunicaciones</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <p>F1, O1. Atraer a nuevos clientes ofreciendo un servicio de calidad y los mejores productos en telecomunicaciones F2, O2. Aprovechar la variedad de marcas y diversidad de productos F3, O3. Invertir en nuevas tecnologías F4, O4. Aprovechar el poder adquisitivo de compra del mercado para promocionar los servicios y productos de la empresa</p>

Continuación de la tabla II.

AMENAZAS	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
<p>A1. Actualmente existe mucha competencia de otras empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones en el mercado</p> <p>A2. Delincuencia, extorsiones, zonas rojas</p> <p>A3. Cambios tecnológicos</p> <p>A4. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores</p>	<p>F1, A1. Brindar a los clientes el mejor servicio de calidad y ofrecer precios accesibles para mejorar a la competencia</p> <p>F2, A2. Contar con las mejores medidas de seguridad</p> <p>F3, A3. Aprovechar las tecnologías externas</p> <p>F4, A4. Diseñar nuevas formas de marketing para poder competir con empresas rivales</p>	<p>D1, A1. Contar con personal confiable dentro y fuera de la empresa</p> <p>D2, A2. Mejorar la seguridad estructural de la empresa</p> <p>D3, A3. Aprovechar los cambios tecnológicos para crear mercados emergentes</p> <p>D4, A4. Contar con los productos más nuevos del mercado</p>

Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis del Departamento de Ventas

El Departamento de Ventas se encarga de planear, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con las ventas. También da seguimiento y control continuo al personal que conforma esta área. En CASBELSA es el departamento más grande conformado por aproximadamente 200 personas, entre ellos supervisores, ejecutivos de ventas y promotores.

2.2.1. Misión y visión

Actualmente el Departamento de Ventas no cuenta con misión y visión definida, sin embargo esta se relaciona de alguna manera con la misión y visión

de toda la empresa, con el fin de alcanzar la misma meta. Derivado de entrevistas informales a las personas que conforma el departamento se puede definir la misión y visión actuales como:

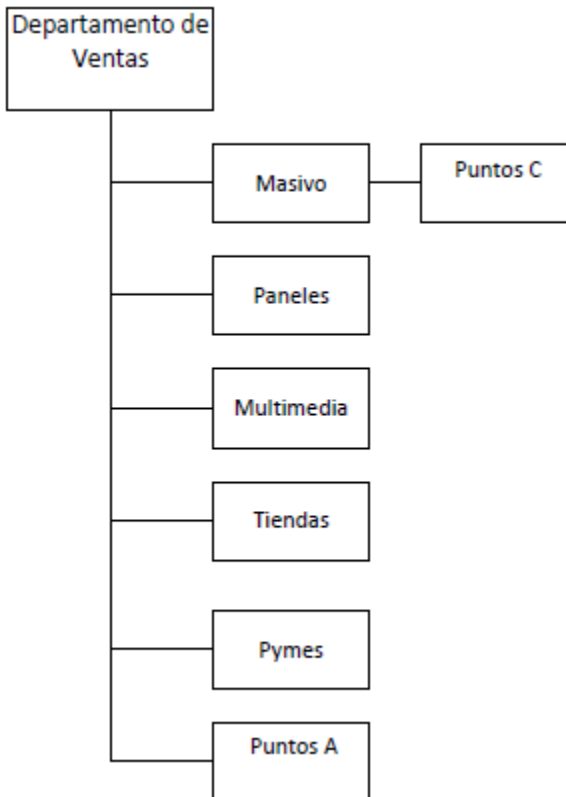
- Misión: utilizar estrategias de ventas para cumplir con los objetivos y metas diariamente y así obtener la mayor satisfacción de los colaboradores y los accionistas de la empresa.
- Visión: alcanzar las metas mensuales de la empresa.

2.2.2. Organización

El Departamento de Ventas actualmente está constituido por el recurso humano que conforma el área de ventas:

- Jefe operativo
- Jefes regionales
- Supervisores y coordinadores de ventas
- Ejecutivos de ventas
- Vendedores ruteros
- Promotores de ventas

Figura 2. **Organigrama estructural Departamento de Ventas**



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

2.2.3. Funciones

- Masivo: esta división se encarga de la venta de tiempo de aire en tiendas de conveniencia, abarroterías, tiendas individuales, entre otros establecimientos que requieran del servicio, dichas ventas se realizan diariamente a través de vendedores ruteros que visitan a los clientes y venden el tiempo de aire para recargas, así como también la venta de tarjetas de contenido y tarjetas de tiempo de aire. Las ventas son al crédito y al contado. Actualmente la empresa maneja veinte rutas de distribución con un vendedor por ruta. El área de masivo cuenta con una subdivisión

que son los puntos C, estos puntos son manejados por un solo vendedor que realiza las ventas de aparatos celulares y tiempo de aire para clientes especiales.

- Paneles: estos se encargan de la venta de aparatos celulares prepago de gama media y baja, SIMS y recargas electrónicas de tiempo de aire. Estos vehículos trabajan diariamente en puntos estratégicos en donde los promotores realizan las ventas y son supervisados por un coordinador. Actualmente existen once paneles que cuentan con un supervisor encargado de recoger el producto en bodega y realizar depósitos periódicos durante el transcurso del día de las ventas, así como también es encargado de la liquidación al final del día.
- Multimedia: esta área es encargada de realizar las ventas de los servicios de Casa claro (internet turbonett, línea de casa, cable). Los vendedores son los encargados de buscar clientes, realizar la venta y proporcionar el servicio para que el técnico haga la conexión a través de una antena parabólica conocida como DTH o cable.
- Pymes: esta se encarga de ventas corporativas a nivel empresarial, donde los vendedores buscan realizar las ventas a través de una cartera de clientes, para ofrecer todos los servicios de Claro desde celulares de alta gama y todos los demás modelos que el cliente solicite, así como también los planes pospago entre otros.
- Puntos A: estos son los puntos de venta que se encuentran ubicados en diferentes lugares de Guatemala actualmente hay en Villa Nueva, San Miguel Petapa y Linda Vista. Ahí se venden todos los productos y servicios de Claro. Existe una jefa de los puntos A y una encargada por cada tienda.

- Tiendas: las tiendas son centros de servicio Claro donde se venden todos los servicios y productos. Actualmente se cuentan con cinco tiendas ubicadas en Villa nueva, Santa Clara, El Frutal, Flores del Lago y Amatlán. Las tiendas cuentan con un jefe y un supervisor por cada tienda y sus distintos vendedores.

2.3. Análisis de bodega

La bodega de la empresa es uno de los lugares más importantes ya que ahí se realizan todos los procesos previos a la venta de los productos, también se realiza la liquidación de las ventas diarias.

2.3.1. Misión y visión

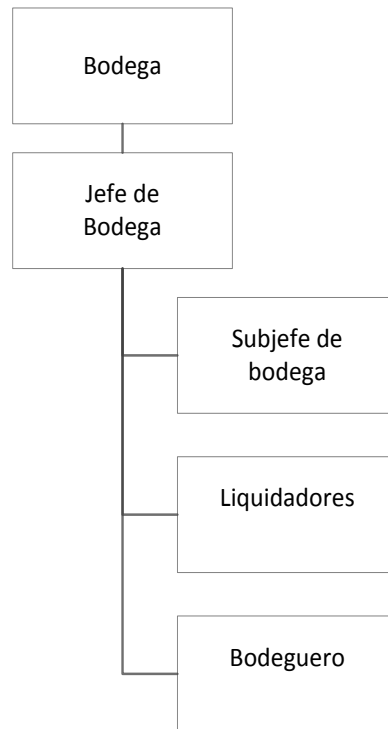
Actualmente en el área de bodega no existe una misión y visión establecida, únicamente se rigen por el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades que el área de bodega y liquidación tiene.

2.3.2. Organización

El área de bodega está dividida en la bodega de productos tangibles y una bodega virtual que maneja el producto que no es tangible, en este caso el tiempo de aire para celulares denominado como: ORGA.

El organigrama del área de bodega y liquidación se presenta en la figura 3. Esta área está básicamente conformada por el jefe de bodega, el subjefe de bodega o jefe de liquidadores, el bodeguero y los liquidadores.

Figura 3. **Organigrama actual bodega**



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

La bodega virtual está compuesta por el siguiente personal:

- Encargado de ORGA
- Asistente de ORGA

2.3.3. Funciones

Las funciones que realiza el área de bodega es atender los requerimientos de pedidos para las compras de productos, revisión de inventarios, despacho y liquidación de producto a los vendedores.

Las funciones no están documentadas, y el personal no las conoce en su totalidad, algunas de estas funciones tienen sentido pero no se realizan, otras no están definidas o el método de aplicación no es el adecuado.

2.4. Personal

Entre el personal que conforma el Departamento de Ventas y la bodega se encuentra: los jefes, supervisores, vendedores, promotores, bodeguero y liquidadores. Todos dentro de una organización a través de los niveles jerárquicos establecidos en la empresa.

2.4.1. Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos se hizo a través de un cuestionario de análisis (ver apéndice A. p. 219), que se distribuyó a una muestra de empleados que conforman la bodega y el Departamento de Ventas, así como también la revisión de los puestos de trabajo del personal actual.

La descripción de los puestos de trabajo actuales no está documentada ni tampoco existe un formato estándar definido para cada puesto de trabajo, lo que perjudica al momento de reclutamiento y selección del personal. La carencia de inducción a los empleados nuevos evita que se conozca a fondo la responsabilidad del puesto, del mismo modo la contratación del personal no cumple con el perfil óptimo lo cual crea incapacidad de cumplir con los requerimientos del puesto, provocando la ambigüedad y desorganización que sufre actualmente la empresa. A continuación se presentan los descriptores de puestos actuales del personal que conforma el Departamento de Ventas y la bodega.

- Departamento de ventas

2.4.1.1. Jefe operativo

En la empresa existe un jefe operativo que pertenece al área comercial y quien es el encargado de masivo, paneles y puntos A. Derivado del cuestionario de análisis de puestos, se obtiene el siguiente descriptor del puesto.

Figura 4. **Descriptor de puesto actual: jefe operativo**

<p>Nombre del puesto: jefe operativo Jefe Inmediato: gerente general Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionales (supervisores) - masivo • Regionales (supervisores) - paneles • Supervisor puntos A • Coordinadores - paneles • Vendedores - masivo • Promotores de ventas - paneles
<p>Perfil: graduado de administración de empresas, ingeniería comercial, industrial o carrera afín. Edad mínima 35 años, conocimientos en administración y trabajo bajo el cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>Habilidades: liderazgo, facilidad de comunicación e interrelación con terceros.</p> <p>Descripción genérica del puesto: es la persona encargada de administrar el área comercial, crear estrategias para el logro de objetivos, analizar indicadores de gestión y dar seguimientos. Capacitar y evaluar la productividad del personal que conforma el área comercial.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar indicadores de gestión • Seguimiento a los indicadores • Supervisión a los regionales de ventas

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

2.4.1.2. Supervisor de ventas

Los supervisores son los encargados de dirigir el personal de ventas de los diferentes canales que maneja la empresa. De ellos depende que la gestión de venta esté correctamente realizada por los vendedores. Los supervisores que tiene actualmente la empresa son:

- Supervisor pymes

Figura 5. **Descriptor de puesto actual: supervisor pymes**

<p>Nombre del puesto: supervisor pymes Jefe Inmediato: gerente general Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejecutivo de ventas• <i>Back office</i>• <i>Telemarketing</i>
<p>Perfil: mínimo cierre de pènsum de administración de empresas, ingeniería comercial, industrial o carrera afín. Edad mínima 28 años, experiencia en manejo de personal.</p> <p>Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros, capacidad para supervisar personal.</p> <p>Descripción genérica del puesto: es la persona encargada de supervisar al personal del área de Pymes. Generar crecimiento de mercado y alcanzar las metas mensuales de la empresa.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar que se hagan las gestiones de venta• Impartir reuniones• Verificar cartera de clientes• Revisar los indicadores• Supervisión constante al personal bajo el mando

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

- Supervisor Multimedia

Figura 6. **Descriptor de puesto actual: supervisor de ventas multimedia**

<p>Nombre del puesto: supervisor de ventas multimedia</p> <p>Jefe Inmediato: gerente general</p> <p>Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador • Vendedor • <i>Back office</i> • Técnico instalador
<p>Perfil: mínimo cierre de p�sum de administración de empresas, ingeniería comercial, industrial o carrera afín. Edad mínima 28 años, experiencia en manejo de personal.</p> <p>Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros, capacidad para supervisar personal.</p> <p>Descripción genérica del puesto: es la persona encargada de supervisar al personal del área de multimedia. Generar crecimiento de mercado y alcanzar las metas mensuales de la empresa.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se hagan las gestiones de venta • Impartir reuniones • Verificar cartera de clientes • Revisar los indicadores • Supervisión constante al personal bajo el mando

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

- Supervisor tiendas

Figura 7. **Descriptor de puesto actual: supervisor de ventas tiendas**

<p>Nombre del puesto: supervisor de ventas tiendas Jefe Inmediato: gerente general Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesores de ventas
<p>Perfil: mínimo cierre de p�nsun de administración de empresas, ingeniería comercial, industrial o carrera afín. Edad mínima 28 años, experiencia en manejo de personal, supervisión.</p> <p>Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros, supervisión.</p> <p>Descripción genérica del puesto: es la persona encargada de supervisar al personal de las tiendas. Generar crecimiento de mercado y alcanzar las metas mensuales de la empresa.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se hagan las gestiones de venta • Impartir reuniones • Verificar cartera de clientes • Supervisión constante al personal bajo el mando

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

- Supervisor regional

Figura 8. **Descriptor de puesto actual: supervisor regional**

<p>Nombre del puesto: supervisor regional Jefe Inmediato: jefe operativo Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores - paneles • Vendedores - masivo • Promotores de ventas - paneles

Continuación de la figura 8.

<p>Perfil: mínimo cierre de pènsu de administración de empresas, ingeniería comercial, industrial o carrera afín. Edad mínima 28 años, experiencia en manejo de personal y supervisión.</p> <p>Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros. Supervisión.</p> <p>Descripción genérica del puesto: es la persona encargada de supervisar al personal de masivo o paneles. Alcanzar los objetivos diarios y llegar a las metas a través de la fuerza de venta. Generar crecimiento de mercado, supervisar diariamente las rutas, manejo de cartera de créditos, cobertura horizontal, apoyar y dar seguimiento de clientes nuevos.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Impartir reuniones diarias• Verificar que se haga la gestión de venta• Supervisión de rutas diarias• Verificar cartera de créditos• Seguimiento a la búsqueda de nuevos clientes
--

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

- Supervisor puntos A

Figura 9. **Descriptor de puesto actual: supervisor puntos A**

<p>Nombre del puesto: supervisor puntos A</p> <p>Jefe Inmediato: jefe operativo</p> <p>Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesor de ventas puntos A
<p>Perfil: mínimo cierre de pènsu de administración de empresas, ingeniería comercial, industrial o carrera afín. Edad mínima 25 años, experiencia en manejo de personal y supervisión.</p> <p>Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros. Supervisión.</p>

Continuación de la figura 9.

Descripción genérica del puesto: es la persona encargada de supervisar los puntos A, abastecer de producto los puntos, supervisar diariamente las ventas y alcanzar las metas.

Actividades diarias:

- Supervisar al personal de los puntos A
- Verificar que se realicen las ventas adecuadamente
- Seguimiento y búsqueda de nuevos clientes
- Alcanzar las metas diarias

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

- Coordinador panel

Figura 10. **Descriptor de puesto actual: coordinador paneles**

Nombre del puesto: coordinador paneles

Jefe Inmediato: supervisor regional paneles

Subordinados inmediatos:

- Promotores paneles

Perfil: estudios diversificado graduado Bachiller o Perito contador, edad mínima 20 años. Experiencia en coordinar personal.

Habilidades: facilidad de servicio al cliente, habilidades para generar ventas nuevas.

Descripción genérica del puesto: es el encargado de coordinar las ventas que realizan los promotores de paneles, activación de los chips y cumplir con las metas diarias, brindar apoyo a los vendedores y motivarlos.

Actividades diarias:

- Coordinar promotores paneles
- Perifonear
- Liquidar al cierre del día
- Activaciones
- Promoción de ventas

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

2.4.1.3. Vendedores/distribuidores

El personal que conforma el grupo de vendedores de la empresa es el más grande ya que son ellos los encargados de realizar las ventas día a día, la búsqueda de clientes nuevos, el servicio al cliente, la promoción de los productos y servicios de la empresa.

- Ejecutivo de ventas pymes

Figura 11. **Descriptor de puesto actual: ejecutivo de ventas pymes**

Nombre del puesto: ejecutivo de ventas pymes Jefe Inmediato: supervisor pymes Subordinados inmediatos: -----
Perfil: estudios universitarios mínimo tercer año de administración, mercadotecnia o carrera afín. Edad mínima 25 años, experiencia en ventas y cumplimiento de metas, poseer vehículo.
Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros. Habilidad en ventas, manejo de cartera de clientes.
Descripción genérica del puesto: encargado de realizar ventas corporativas y renovaciones de servicio, dar asesoría, atención al cliente y cierre de ventas.
Actividades diarias: <ul style="list-style-type: none">• Visitar clientes• Gestiones posventa• Mantenimiento de cartera• Realizar citas diarias• Búsqueda de clientes nuevos• Crear indicadores

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

Figura 12. **Descriptor de puesto actual: ejecutivo de ventas tiendas**

Nombre del puesto: ejecutivo de ventas tiendas Jefe Inmediato: supervisor de ventas tiendas Subordinados inmediatos: -----
Perfil: estudios universitarios mínimo primer año administración, mercadotecnia o carrera afín, edad mínima 25 años, experiencia en ventas y cumplimiento de metas. Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros. Habilidad en ventas. Descripción genérica del puesto: encargado de realizar ventas, asesoría y atención al cliente. Actividades diarias: <ul style="list-style-type: none">• Generar ventas• Dar asesoría a clientes• Mantenimiento de cartera

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

Figura 13. **Descriptor de puesto actual: asesor de ventas puntos A**

Nombre del puesto: asesor de ventas puntos A Jefe Inmediato: supervisor puntos A Subordinados inmediatos: -----
Perfil: estudios diversificado graduado Bachiller o perito contador, edad mínima 20 años, experiencia en ventas y servicio al cliente. Habilidades: facilidad de comunicación, servicio al cliente, habilidad en ventas. Descripción genérica del puesto: encargado de realizar ventas, asesoría y atención al cliente. Actividades diarias: <ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente• Generar ventas diarias• Alcanzar las metas diarias y mensuales

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

Figura 14. **Descriptor de puesto actual: vendedor masivo**

<p>Nombre del puesto: vendedor masivo Jefe Inmediato: supervisor regional Subordinados inmediatos: -----</p>
<p>Perfil: estudios diversificado graduado Bachiller o perito contador, edad mínima 20 años, poseer vehículo o moto, experiencia en ventas por rutas.</p> <p>Habilidades: facilidad para generar ventas, comunicación e interrelación con clientes.</p> <p>Descripción genérica del puesto: encargado de realizar ventas ruterías, visitar clientes diariamente, ofrecer producto, generar ventas nuevas, búsqueda de nuevos clientes.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Asistir a reunión con supervisor• Recoger el producto• Distribuir el producto• Visitar clientes diariamente• Generar ventas, facturar• Realizar depósitos bancarios de las ventas• Cobro de créditos• Liquidar las ventas diarias

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

Figura 15. **Descriptor de puesto actual: promotor paneles**

<p>Nombre del puesto: promotor paneles Jefe Inmediato: supervisor paneles Subordinados inmediatos: -----</p>
<p>Perfil: estudios secundaria o diversificado, edad mínima 18 años.</p> <p>Habilidades: facilidad de comunicación e interrelación con terceros.</p> <p>Descripción genérica del puesto: encargados de promocionar el producto, atender clientes, generar ventas y alcanzar las metas.</p>

Continuación de la figura 15.

Actividades diarias:

- Salir a las calles y ofrecer el producto
- Brindar atención a los clientes
- Vender los beneficios que la empresa ofrece al cliente

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

- Bodega

La bodega de la empresa está conformada por un jefe de bodega, un subjefe de bodega, un bodeguero y liquidadores. A continuación se presenta los descriptores de puestos actuales.

2.4.1.4. Jefe de bodega

El jefe de bodega debe tener control total de todas las actividades relacionadas con la misma, así como responsabilizarse del control de la calidad de los productos que se encuentran en la bodega; debe estar pendiente del trabajo del personal que se encuentra a su cargo; saber en cualquier momento las existencias en bodega de todos y cada uno de los productos y en que sitio exacto dentro de la bodega se encuentran.

Figura 16. **Descriptor de puesto actual: jefe de bodega**

Nombre del puesto: jefe de bodega

Jefe Inmediato: gerente administrativo

Subordinados inmediatos:

- Subjefe de bodega
- Bodeguero
- Liquidadores

Continuación de la figura 16.

<p>Perfil: estudios universitarios, edad mínima 25 años, experiencia en control de inventarios.</p> <p>Habilidades: habilidad numérica, gestión de inventarios, facilidad para utilizar Excel y programas de control.</p> <p>Descripción genérica del puesto: encargado de la bodega, control de inventarios, requisición de pedidos, realizar reportes de inventarios, reporte de cuadros liquidación, mantener orden en el área, supervisar al personal y verificar que cumplan con sus obligaciones.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar el cuadro de inventarios• Realizar pedidos para cubrir las rutas de vendedores• Revisar papelería que se entrega a contabilidad• Mantener inventario en bodega
--

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

2.4.1.5. Subjefe de bodega

El subjefe de bodega es el que se encarga de supervisar y controlar todos los procesos de liquidación, así como también tiene conocimiento de todas las actividades que realiza el jefe de la bodega.

Figura 17. **Descriptor de puesto actual: subjefe de bodega**

<p>Nombre del puesto: subjefe de bodega</p> <p>Jefe Inmediato: jefe de bodega</p> <p>Subordinados inmediatos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bodeguero• Liquidadores <p>Perfil: estudios diversificado graduado, edad mínima 25 años, experiencia en control de inventarios.</p>
--

Continuación de la tabla 17.

<p>Habilidades: habilidad numérica, gestión de inventarios, facilidad para utilizar Excel y programas de control.</p> <p>Descripción genérica del puesto: encargado de los liquidadores, realizar liquidaciones, entregar producto a vendedores,</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Digital facturas de ventas en el programa• Hacer cargas de rutas• Liquidar y cuadrar
--

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

2.4.1.6. Bodeguero

El bodeguero es la persona responsable del control de inventarios, el orden del almacén, la clasificación de los productos y preparación de los pedidos diariamente.

Figura 18. **Descriptor de puesto actual: bodeguero**

<p>Nombre del puesto: bodeguero Jefe Inmediato: jefe de bodega Subordinados inmediatos: -----</p>
<p>Perfil: estudios diversificado graduado, edad mínima 25 años, experiencia en control de inventarios.</p> <p>Habilidades: habilidad numérica, gestión de inventarios, facilidad para utilizar Excel y programas de control.</p> <p>Descripción genérica del puesto: encargado de realizar diariamente inventarios, conteo y preparación de mercadería a rutas y paneles, ingreso de información a la base de datos.</p>

Continuación de la figura 18.

<p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuadre diario de inventario• Cuadre físico de mercadería• Conteo de producto• Preparación de producto para las rutas• Despacho de producto• Ingreso de facturas

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

2.4.1.7. Liquidador

En la empresa los liquidadores son los encargados de recibir las devoluciones y cuadrar las ventas al final del día.

Figura 19. **Descriptor de puesto actual: liquidador**

<p>Nombre del puesto: liquidador Jefe Inmediato: jefe de bodega Subordinados inmediatos: -----</p>
<p>Perfil: estudios diversificado graduado, edad mínima 18 años, experiencia en control de inventarios.</p> <p>Habilidades: habilidad numérica, facilidad para utilizar Excel y programas de control.</p> <p>Descripción genérica del puesto: encargado de liquidar las ventas diarias, verificar facturas.</p> <p>Actividades diarias:</p> <ul style="list-style-type: none">• Digital facturas de ventas en el programa• Recibir las devoluciones• Liquidar y cuadrar las ventas

Fuente: cuestionario de análisis de puestos.

2.4.2. Dotación de personal

El proceso de dotación de personal en la empresa es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, también se encarga de la colocación, adiestramiento y desarrollo de las personas que forman parte de la organización, en conjunto con el departamento interesado.

2.4.2.1. Reclutamiento y selección

Dentro de CASBELSA S. A., el procedimiento de reclutamiento y selección de personal está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien se encarga de reclutar personal para todos los puestos de la empresa y verificar las solicitudes de los candidatos que solicitan empleo. El reclutamiento es constante, se verifica que todo el personal que ingresa cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto, sin embargo, esto no se cumple por la falta de interés y supervisión.

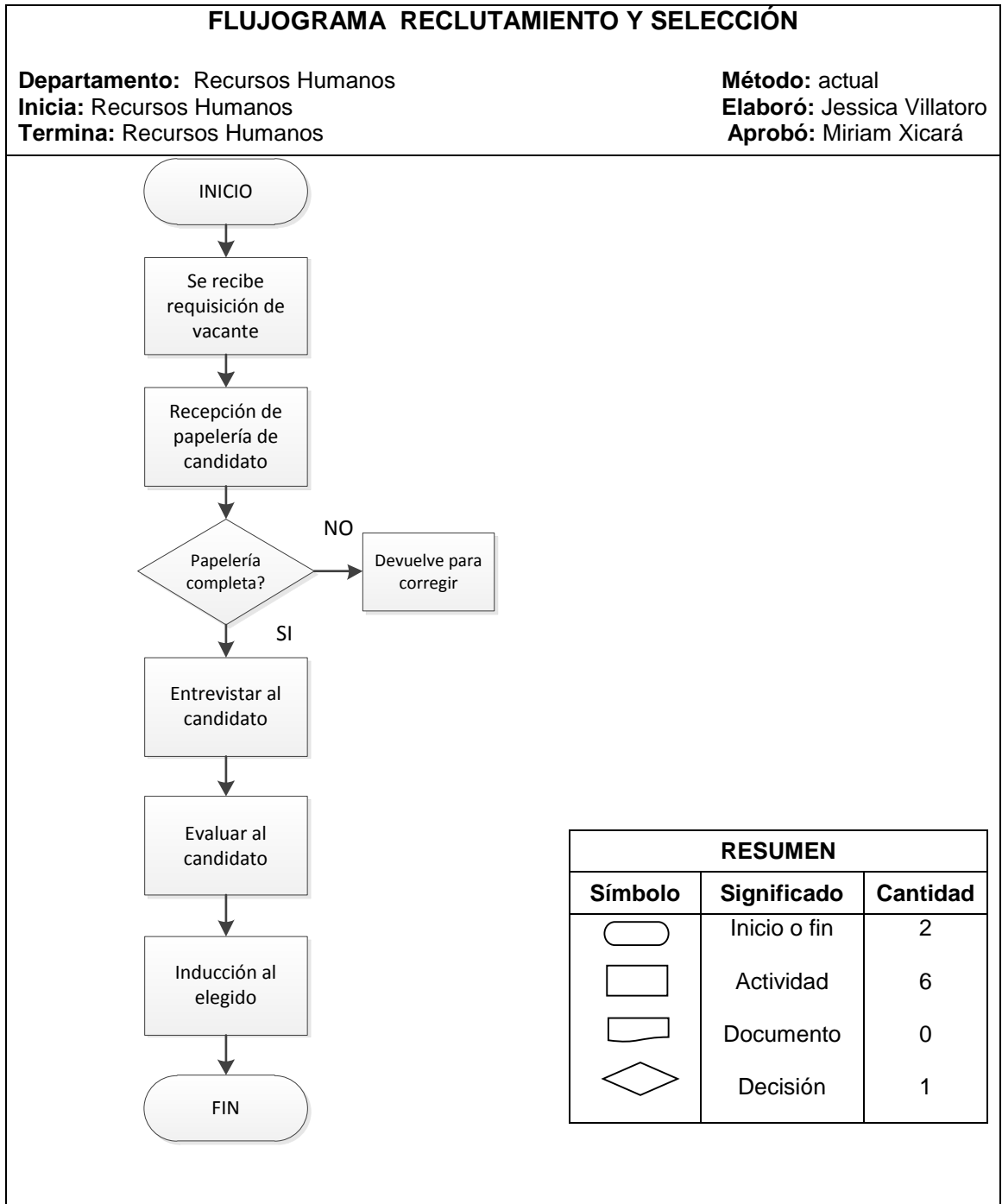
Actualmente se detectó que la problemática se da al momento de la selección de personal, ya que se está contratando gente con perfiles muy bajos de puestos y existe un número elevado de rotación de personal. Es por eso que este departamento debe estar constantemente reclutando personal especialmente para la parte de ventas.

Derivado de esto se detectó que los perfiles de puesto que se manejan ciertas divisiones de ventas son muy bajos, ya que no existen sueldos fijos y los vendedores ganan solo por comisión. Debido a los bajos perfiles se contrata mucho personal sin las competencias necesarias para las áreas de ventas. El procedimiento para reclutamiento y selección es el siguiente:

- Recursos Humanos recibe la requisición del personal que se necesita para los diferentes puestos vacantes.
- Recursos Humanos es responsable de reclutar los candidatos a través de anuncios en internet, publicaciones en el periódico o a través de recomendaciones.
- Las solicitudes de empleo deben ser llenadas por los candidatos, se evalúa la solicitud y el currículum en función a los requerimientos del puesto y deben separarse aquellas solicitudes que no califiquen.
- Todo candidato se somete a una entrevista inicial con la gerente de recursos humanos, con el fin de validar sus datos, preparación, experiencias, expectativas e intereses. Para los candidatos de masivo se realiza la prueba de polígrafo y se pasa por un proceso de verificación, por medio de una empresa externa.
- Si el candidato califica se realiza la siguiente entrevista con el jefe del área a que pertenece el puesto, para medir las capacidades de dicho candidato.
- El jefe notifica por escrito la aceptación o rechazo de los candidatos y las razones que justifiquen.

El procedimiento actual se presenta en la figura 20.

Figura 20. **Flujograma procedimiento de reclutamiento y selección**



Fuente: elaboración propia.

2.4.2.2. Inducción

El procedimiento de inducción de la empresa CASBELSA S. A. contempla ser aplicado a todo empleado seleccionado para un puesto dentro de la empresa.

La política de inducción es dar conocimiento a todo empleado seleccionado a través de comunicación verbal, el nombre de su puesto, departamento al que pertenece, su salario, actividades y responsabilidades del puesto. Toda contratación debe ser confirmada por un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas en el Código de Trabajo. Es Recursos Humanos quien se encarga de ofrecer a los nuevos empleados toda la información general de la empresa, pero actualmente esta actividad no siempre se cumple y no se maneja un procedimiento en el cual se le proporcione al personal nuevo, toda la información relativa a la empresa y así que ellos se sientan identificados para crear lealtad y conciencia moral en los empleados.

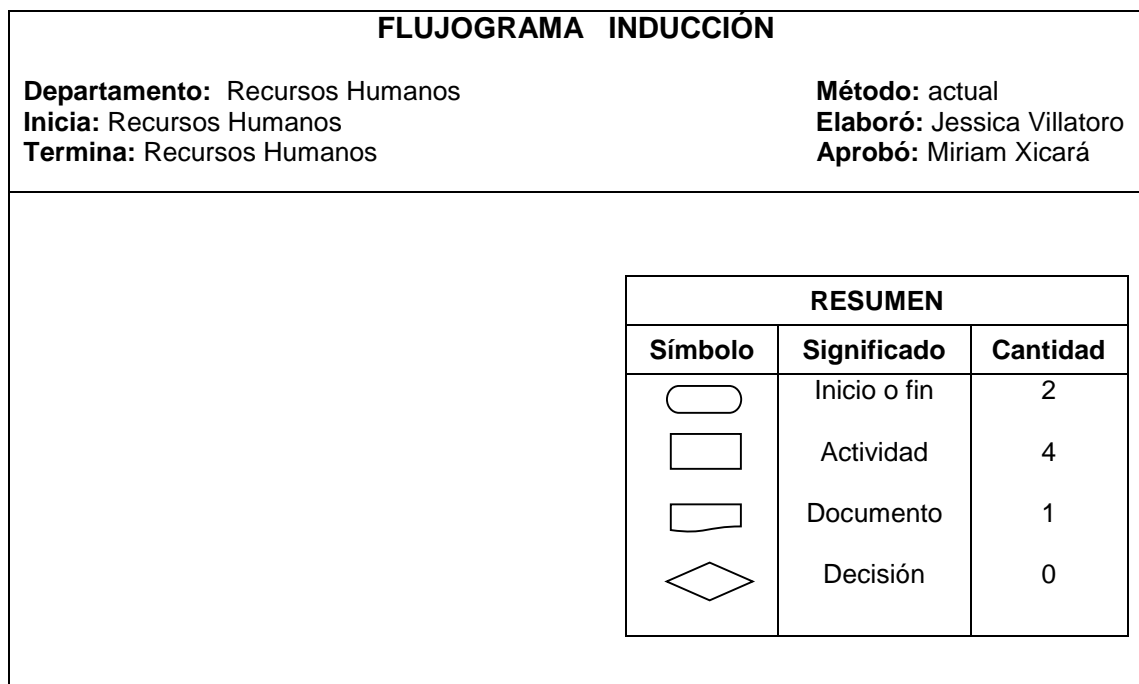
El procedimiento de inducción actual al personal es el siguiente.

- Recursos Humanos se encarga de recibir y presentar al nuevo empleado a los miembros del personal de la empresa, ofrecer la información general sobre las normas, políticas, procedimientos de la empresa, alcance del puesto, entre otros.
- El jefe o supervisor encargado se encarga de explicar los aspectos relacionados con el puesto, el área de trabajo, así como también dirigirlo en el proceso de adaptación en la empresa.
- Se coordina la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que requiera el puesto.

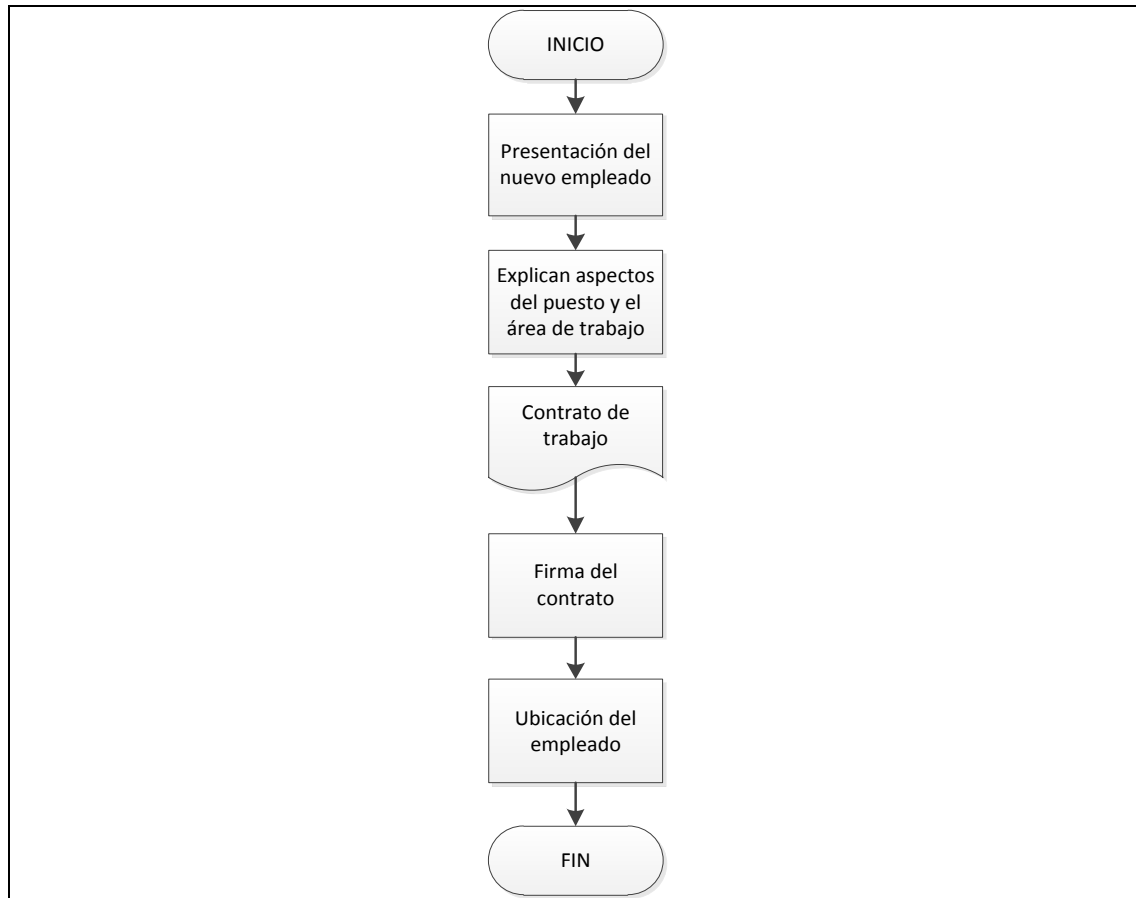
- En Recursos Humanos se elabora el contrato de trabajo el cual especifica la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario, la descripción del puesto y cualquier otra condición que se requiera o relativa a la empresa.
- Dicho contrato debe ser firmado por el gerente de recursos humanos y por el empleado.
- El contrato del personal en planilla se traslada una copia a la unidad de trabajo de Guatemala.

Este procedimiento se detalla en la figura 21.

Figura 21. **Flujograma procedimiento de inducción**



Continuación de la figura 21.



Fuente: elaboración propia.

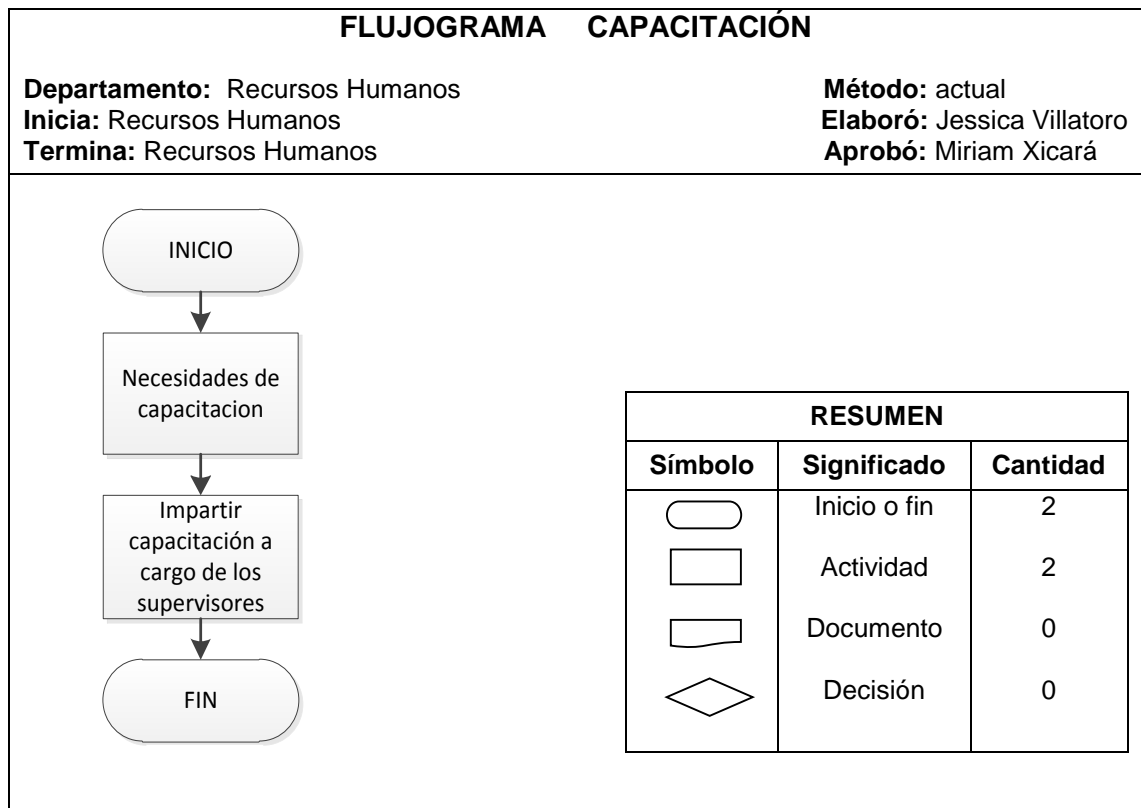
2.4.2.3. Capacitación

El procedimiento de capacitación de la empresa CASBELSA S. A., es favorecer el desarrollo y lograr un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Las capacitaciones son responsabilidad del supervisor inmediato de cada puesto, ellos se encargan de capacitar a sus empleados constantemente. Así como también se brindan capacitaciones de ventas por parte de la compañía Claro,

quienes se encargan de dar a conocer los productos, servicios y promociones vigentes a los asesores de ventas.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación anual para sus empleados y las capacitaciones no están programadas. El procedimiento se muestra en la siguiente figura.

Figura 22. **Flujograma procedimiento de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

El proveedor emite un número de pedido que el encargado de compras a través de una cuenta de abasto del banco, genera una autorización con la cual ya se manda a recoger el producto a la ubicación del proveedor.

Figura 24. **Autorización Núm. pedido tarjetas**

Envío el No. de pedido ingresado

TARJETAS

400070380	412036793	Q 11,570.00
-----------	-----------	----------------

Fuente: área de compras.

Figura 25. **Autorización Núm. pedido ORGA**

Envío el No. de pedido ingresado

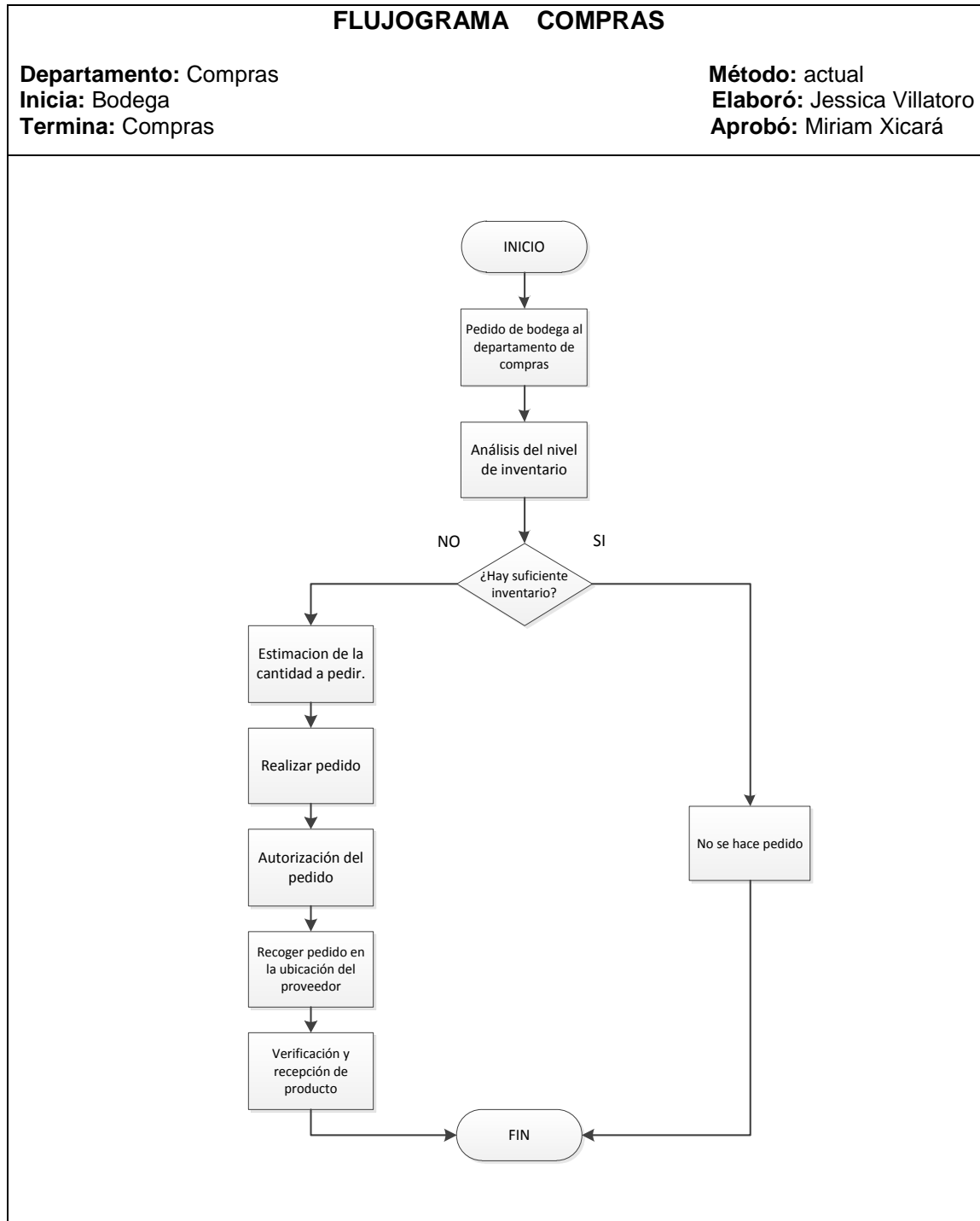
ORGA

400070451	Q 311,500.00
-----------	-----------------





Fuente: área de compras.

Cabe resaltar que este procedimiento de compras se realiza vía correo electrónico, tanto el pedido como la compra y la autorización. Actualmente no existe un documento que respalde la autorización de realizar la compra, sino que se da la orden de forma verbal. Tampoco existe un reporte de parte de bodega del producto que se recibió después de la compra.

Figura 26. Flujograma de compras



Continuación de la figura 26.

RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	8
	Documento	0
	Decisión	1

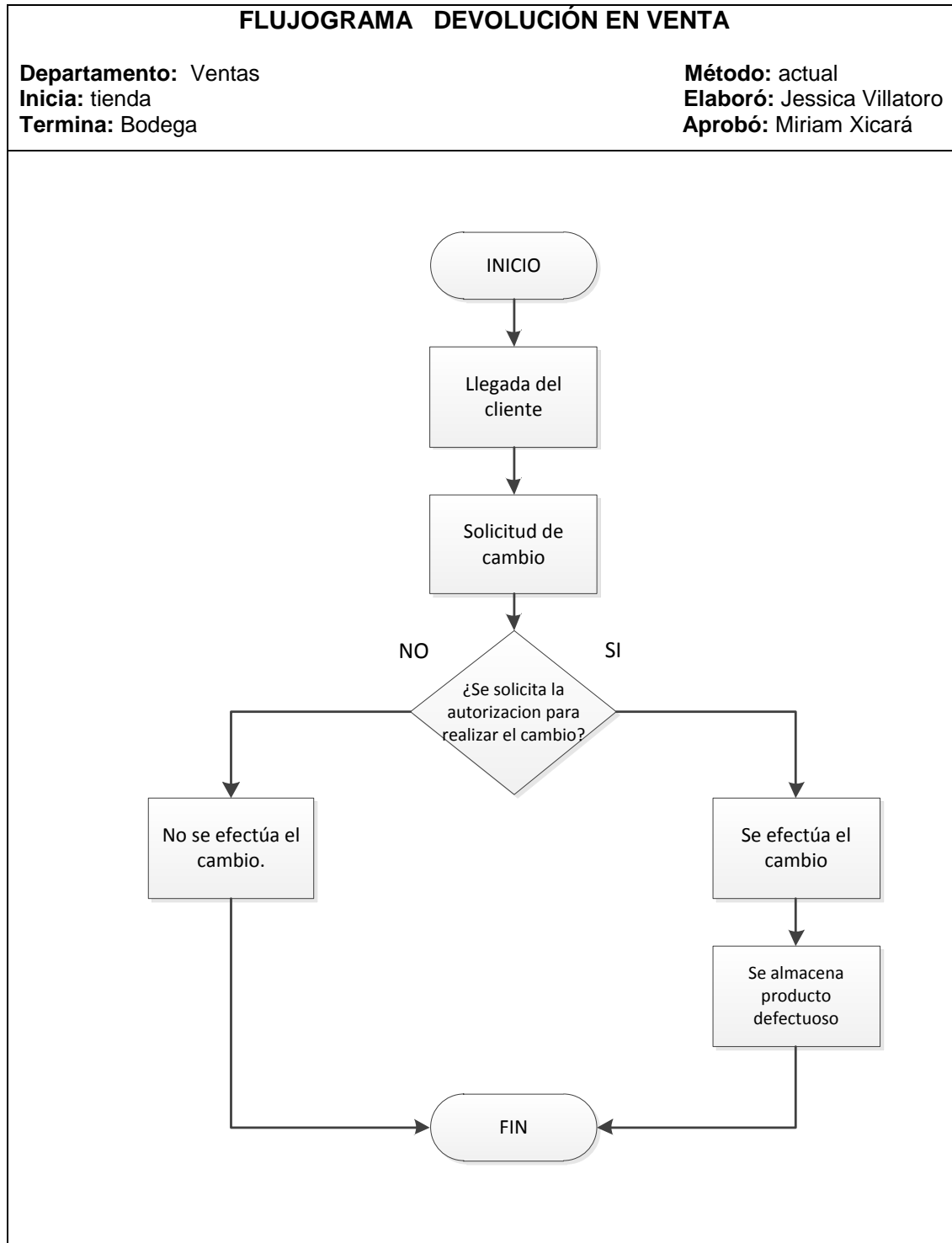
Fuente: elaboración propia.

- Procedimiento de garantías o devoluciones





El procedimiento de devolución o cobro de garantías de los productos en compra, se da por dos motivos: cuando el producto está deficiente y el bodeguero se dan cuenta, o el cliente lo reclama. Las políticas de garantía son dadas por el proveedor, y ellos son los encargados de revisar si aplican.

La devolución de productos en venta sucede cuando el cliente compró un producto y este resulta defectuoso y por ende se le debe hacer el cambio del producto, y el producto defectuoso ingresa al área de garantías. El procedimiento se presenta en el siguiente diagrama.

Figura 27. Flujograma procedimiento de devolución en venta



Continuación de la figura 27.

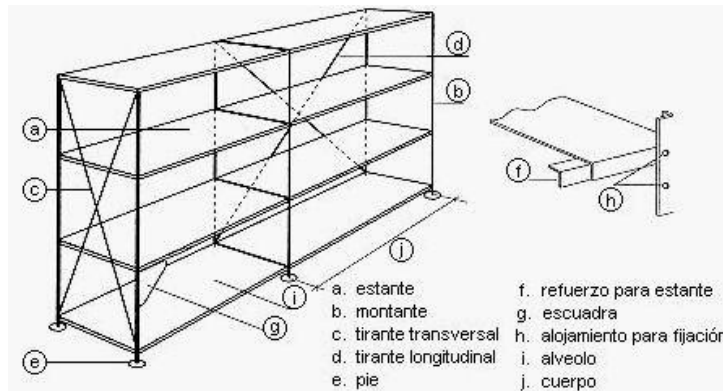
RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	5
	Documento	0
	Decisión	1

Fuente: elaboración propia.

2.5.2. Almacenaje

Este procedimiento se inicia al momento que se recibe el producto, el bodeguero es el encargado de recibir este, con sus respectivas facturas y luego lo ingresa a las diversas estanterías que existen en la bodega, y coloca el producto en orden. También existe una caja fuerte en donde se almacenan los productos de más alto valor. Las estanterías no se encontraron rotuladas e identificadas por tipo de producto, lo cual genera cierto descontrol. También la manipulación de las tarjetas no es la adecuada y se quiere evitar que se les caiga el empaque a las tarjetas, ya que al momento de contar el producto se hace tan rápido que se les cae el empaque a las tarjetas.

Figura 28. **Diseño de las estanterías para el almacenamiento**



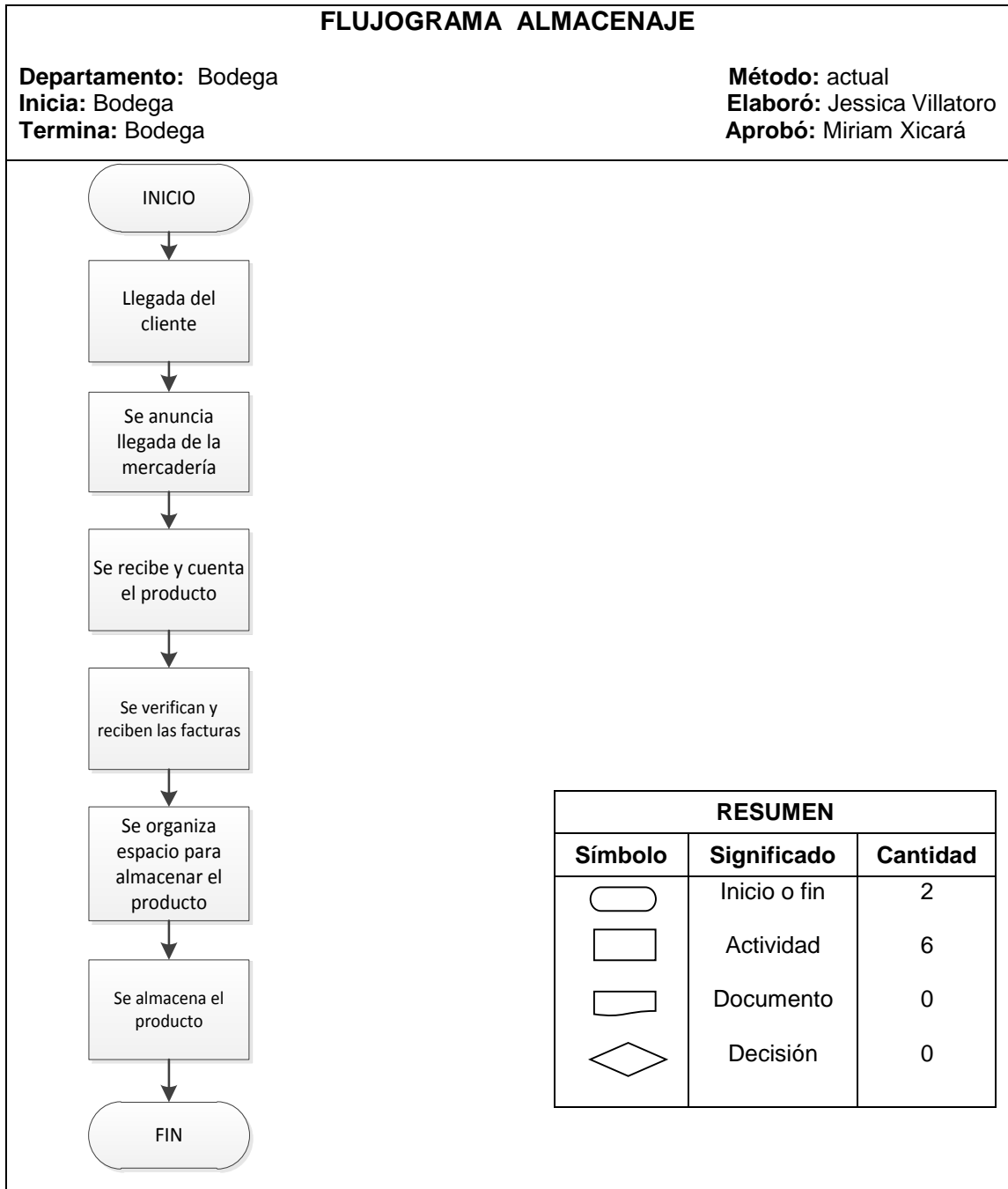
Fuente: estanterías. www.monografias.com/estante. Consulta: mayo de 2014.

Figura 29. **Bodega de CASBELSA**



Fuente: bodega de la empresa.

Figura 30. Flujograma de almacenaje



Fuente: elaboración propia.

2.5.3. Control de inventarios

Para describir el procedimiento de control de inventarios se realizó una entrevista con el encargado de la bodega, quien es la persona a cargo de llevar los inventarios de productos en bodega.

El procedimiento para el control de inventarios es el siguiente:

- Derivado de las compras de producto que se realiza diariamente se ingresa al sistema de control de inventarios según descripción y tipo de producto.
- Después de ingresar al sistema se tiene un total real de inventarios que se representa con la siguiente formula.

TOTAL REAL INVENTARIO = Inventario físico + devoluciones – despachos

El control de cada inventario se lleva de la siguiente manera:

- Producto físico de aparatos: esta categoría incluye todos los aparatos celulares que la empresa maneja estos pueden ser gama alta, media o baja; eso depende del precio del aparato celular. En esta categoría también se manejan lo que son módems, sims y plantas telefónicas. Este inventario mantiene una rotación diaria ya que los pedidos que los vendedores hacen a bodega son diarios, por lo que se les debe despachar todos los días para que ellos puedan salir a ofrecer y vender los productos en las diferentes rutas de paneles.

Figura 31. Control de inventario físico: aparatos

DESCRIPCION	FISICO BODEGA	CARGA INICIAL PANEL	RECARGA PANEL	TOTAL	CARGA INICIAL PUNTO C	RECARGA	TOTAL	DESPACHO PUNTOS/TIEN	DEVOLUCION A BODEGA	CARGA RUTA	DEVOLUCION RUTA	COMPRA S	RETRAES	PRECIO COSTI	TOTAL
ALCATEL OT-316A NEGRO/AZUL				0			0						0		00.00
ALCATEL 316A NEGRO/ROJO				0			0						0		00.00
ALCATEL 4010A T POP				0			0						0		00.00
ALCATEL 6030A IDOL SILVER				0			0						0		00.00
ALCATEL 6030A IDOL SLATE				0			0						0		00.00
AZUMI K15 ROJO				0			0						0		00.00
AZUMI K15 BLANCO				0			0						0		00.00
ALCATEL OT-602 CARBON				0			0						0		00.00
ALCATEL OT-639G BLACK (P)				0			0						0		00.00
ALCATEL OT888				0			0						0		00.00
ALCATEL OT905				0			0						0		00.00
ALCATEL OT916A TODOS COLORES				0			0						0		00.00
AZUMI CHIC N GRIS				0			0						0		00.00
AZUMI K10 SILVER/NEGRO				0			0						0		00.00
AZUMI CHIC N NEGRO				0			0						0		00.00
AZUMI CHIC N ROJO				0			0						0		00.00
AZUMI L1N NEGRO				0			0						0		00.00
AZUMI L1N NEGRO (pos)				0			0						0		00.00
AZUMI L2N NEGRO				0			0						0		00.00
AZUMI L2N NEGRO (POS)				0			0						0		00.00
BLACKBERRY 9720 NEGRO				0			0						0		00.00
BLACKBERRY 9360 NEGRO				0			0						0		00.00
BLACKBERRY 9810 ZINC GREY				0			0						0		00.00
BLACKBERRY 9860 NEGRO				0			0						0		00.00
BLACKBERRY 9900				0			0						0		00.00
BLACKBERRY 210 BLANCO				0			0						0		00.00
SIM INDIVIDUAL Smart SIM				0			0						0		00.00
SIM PANELS Smart SIM				0			0						0		00.00
ENSPIRE 1033 ROJO (POS)				0			0						0		00.00
ENSPIRE 1038 GRIS/CARBON				0			0						0		00.00
ENSPIRE 3560 ROJO				0			0						0		00.00
ENSPIRE C1033 SILVER				0			0						0		00.00
ENSPIRE C1535 BLANCO				0			0						0		00.00
GLX POCKET NEO BLUE BLACK				0			0						0		00.00
GALAXY S IV BLACK MIST				0			0						0		00.00

Fuente: bodega de la empresa.

Figura 32. Control de inventario devoluciones y compras: aparatos

DESCRIPCION	TOTAL CARGA	DEVOLUCION PANEL	DEVOLUCION RUTA	DEVOLUCION PUNTO C	VENTA SEGÚN RESTA	VENTA PANEL	VENTA RUTAS	VENTA PUNTO C	DIFERENCIA
ALCATEL 316A NEGRO/AZUL	0				0				0
ALCATEL 316A NEGRO/ROJO	0				0				0
ALCATEL 4010A T POP WHITE	0				0				0
ALCATEL 6030A IDOL SILVER	0				0				0
ALCATEL 6030A IDOL SLATE	0				0				0
AZUMI K15 ROJO	0				0				0
AZUMI K15 BLANCO	0				0				0
ALCATEL OT-602 CARBON	0				0				0
ALCATEL OT-639G BLACK (P)	0				0				0
ALCATEL OT888	0				0				0
ALCATEL OT905	0				0				0
ALCATEL OT916A TODOS COLORES	0				0				0
AZUMI CHIC N GRIS	0				0				0
AZUMI K10 SILVER/NEGRO	0				0				0
AZUMI CHIC N NEGRO	0				0				0
AZUMI CHIC N ROJO	0				0				0
AZUMI L1N NEGRO	0				0				0
AZUMI L1N NEGRO (pos)	0				0				0
AZUMI L2N NEGRO	0				0				0
AZUMI L2N NEGRO (POS)	0				0				0
BLACKBERRY 9720 NEGRO	0				0				0
BLACKBERRY 9360 NEGRO	0				0				0
BLACKBERRY 9810 ZINC GREY	0				0				0
BLACKBERRY 9860 NEGRO	0				0				0

Fuente: bodega de la empresa.

- Producto físico de tarjetas: esta categoría maneja todas las tarjetas que vende la empresa, desde tarjetas de contenido a tarjetas de tiempo de aire de todos los precios que existe, el inventario se controla por ruta en función de cuanto se le despacha diariamente a los vendedores. Este inventario también mantiene una rotación diaria según la solicitud de pedidos de los vendedores y también se realizan compras diarias para poder despachar producto a los vendedores diariamente. En el cuadro se lleva el control de las cargas diarias, la venta diaria y la devolución es decir el producto que los vendedores devuelven que no vendieron durante el día en su ruta.

Figura 33. Control de inventario por rutas: tarjetas

		#2014		26/09/2014			
RUTA	PRODUCTO	VENTA	EVOLUCION	ALDO FIN.	RECARGA ARG	TOTAL	VENTA EVOLUCION
RUTA 1	TARJETA PAQ. 100 SMS Q5.99	0	0	0	0	0	0
	10. TARJETA BLACK B SOCIAL Q.4	0	0	0	0	0	0
	01. TARJETA TELEF MOVIL Q.10	0	0	0	0	0	0
	9. TARJETA BLACK BERRY FULL Q.	0	0	0	0	0	0
	8. TARJETA INTERNET CELULAR Q8	0	0	0	0	0	0
	02. TARJETA TELEF MOVIL Q.25	0	0	0	0	0	0
	03. TARJETA TELEF MOVIL Q.50	0	0	0	0	0	0
	05. TARJETA TELEF MOVIL Q.100	0	0	0	0	0	0
	12. TARJETA TBOMOVIL 1DIA Q.15	0	0	0	0	0	0
06. TARJETA PREPAGO Q27 D3	0	0	0	0	0	0	
RUTA 2	TARJETA PAQ. 100 SMS Q5.99	0	0	0	0	0	0
	10. TARJETA BLACK B SOCIAL Q.4	0	0	0	0	0	0
	01. TARJETA TELEF MOVIL Q.10	0	0	0	0	0	0
	9. TARJETA BLACK BERRY FULL Q.	0	0	0	0	0	0
	8. TARJETA INTERNET CELULAR Q8	0	0	0	0	0	0
	02. TARJETA TELEF MOVIL Q.25	0	0	0	0	0	0
	03. TARJETA TELEF MOVIL Q.50	0	0	0	0	0	0
	05. TARJETA TELEF MOVIL Q.100	0	0	0	0	0	0
	12. TARJETA TBOMOVIL 1DIA Q.15	0	0	0	0	0	0
06. TARJETA PREPAGO Q27 D3	0	0	0	0	0	0	
RUTA 3	TARJETA PAQ. 100 SMS Q5.99	0	0	0	0	0	0
	10. TARJETA BLACK B SOCIAL Q.4	0	0	0	0	0	0
	01. TARJETA TELEF MOVIL Q.10	0	0	0	0	0	0
	9. TARJETA BLACK BERRY FULL Q.	0	0	0	0	0	0
	8. TARJETA INTERNET CELULAR Q8	0	0	0	0	0	0
	02. TARJETA TELEF MOVIL Q.25	0	0	0	0	0	0
	03. TARJETA TELEF MOVIL Q.50	0	0	0	0	0	0
	05. TARJETA TELEF MOVIL Q.100	0	0	0	0	0	0
	12. TARJETA TBOMOVIL 1DIA Q.15	0	0	0	0	0	0
06. TARJETA PREPAGO Q27 D3	0	0	0	0	0	0	
	TARJETA PAQ. 100 SMS Q5.99	0	0	0	0	0	0
	10. TARJETA BLACK B SOCIAL Q.4	0	0	0	0	0	0
	01. TARJETA TELEF MOVIL Q.10	0	0	0	0	0	0

Fuente: bodega de la empresa.

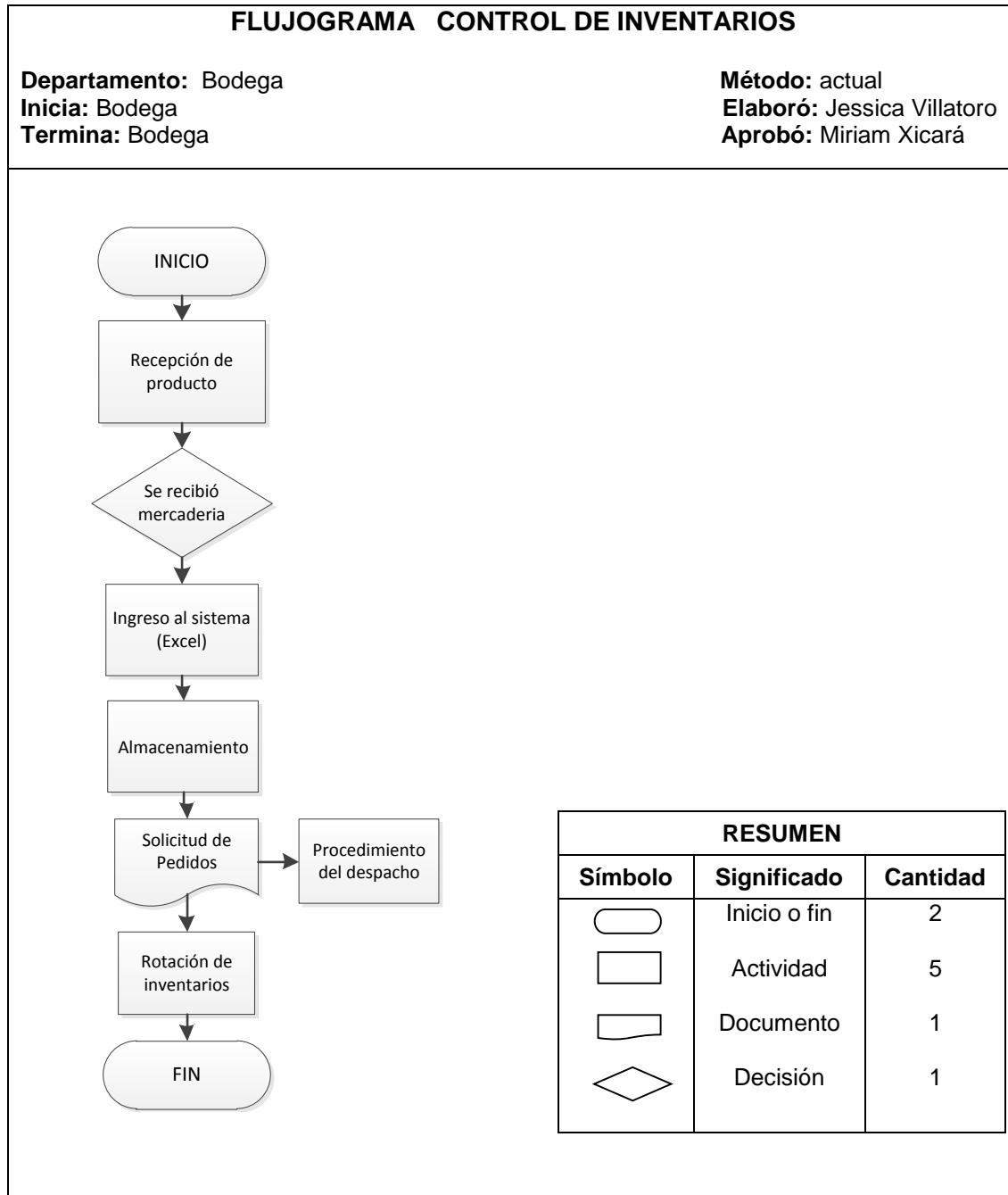
Figura 34. **Control de inventario físico: tarjetas**

Producto	18/07/2013					
	Bodega Físico	Compra	Devoluciones Ruta	Despacho	Despacho a Puntos	Saldo Final
TARJETA PAQ. 100 SMS Q5.99						
10. TARJETA BLACK B SOCIAL Q,4						
01. TARJETA TELEF MOVIL Q.10						
9. TARJETA BLACK BERRY FULL Q,8						
8. TARJETA INTERNET CELULAR Q8						
02. TARJETA TELEF MOVIL Q,25						
03. TARJETA TELEF MOVIL Q,50						
05. TARJETA TELEF MOVIL Q,100						
12. TARJETA TBOMOVIL 1DIA Q,15						
06.TARJETA PREPAGO Q 27.00						
06.TARJETA PREPAGO Q11 D						

Fuente: bodega de la empresa.

- Producto de garantías: también se maneja un cuadro en donde se lleva un control del inventario de garantías, esto es el producto que tiene deficiencias y se debe reclamar como garantía al proveedor.

Figura 35. **Flujograma de control de inventarios**



Fuente: elaboración propia.

2.5.4. Despacho

El procedimiento del despacho se realiza diariamente en la empresa, ya que según pedido que hacen los vendedores quienes son los encargados ir a distribuir y vender el producto; se realiza su respectivo despacho de producto. El procedimiento actual se maneja de la siguiente manera.

- Diariamente bodega recibe la solicitud de producto por parte del vendedor.

Figura 36. Hoja de pedido por ruta

CONTROL ENTREGA / RECIBO PRODUCTO

Ruta _____ Fecha _____

PRODUCTO	PEDIDO VENDEDOR	DEVOLUCION	COMPLEMENTO	CARGA FINAL DEL DIA
Tarjeta Q11				
Tarjeta Q25				
Tarjeta Q50				
Tarjeta Q100				
BB Social				
100 SMS				
Internet Celular	*			
SIMS				
BB FULL				
PLANTA (TELEFONO FIJO)				
ORGA				

_____ FIRMA DE RECIBIDO POR VENDEDOR _____ FIRMA DE ENTREGA LIQUIDADOR

 VoBo. SUPERVISOR VENTAS

Fuente: bodega de la empresa.

Figura 37. **Hoja de pedido por ruta con despacho**

HOJA DE PEDIDO RUTA

DESCRIPCION	SERIE	SOLICITADO	DESPACHADO
TARJETA PREPAGO Q. 10.			
TARJETA PREPAGO Q. 25			
TARJETA PREPAGO Q. 50			
TARJETA PREPAGO Q. 100			
TARJETA BB SOCIAL Q. 4.00			
TARJETA 100SMS Q. 5.99			
TARJETA INT. CELULAR Q. 8			
SIMS			
TARJETA BB FULL Q. 8.00			
POS			
TARJETA INT. NAVEG. Q. 15			

RUTA: _____ Carga para _____
 _____ FIRMA RECIBIDO

Fuente: bodega de la empresa.

- Para completar la orden de pedido se hace con base en la devolución de un día anterior y parte de inventario físico que hay en bodega, teniendo así la formula siguiente.

$$\text{Despacho} = \text{Devolución} + \text{inventario físico}$$

- Como parte del despacho se lleva un control detallado de la codificación de cada producto que se le da al vendedor, esto en caso de robos o pérdidas de productos.
- Cuando el pedido ya se tiene listo se procede a ingresar al sistema de control de inventarios la carga de pedido que se realizará en el día.

- Se procede a realizar el despacho después de que el vendedor pasa a ventanilla a liquidar el producto que vendió en el día y la devolución de lo que no vendió.
- Para realizar el despacho se le entrega al vendedor el producto debidamente contado y en orden, seguido de esto el vendedor debe contar que su pedido esté completo y firmar de recibido.
- Para finalizar el procedimiento se firma de entregado y derivado de este despacho, el producto se convierte en responsabilidad del vendedor.

Figura 38. **Memo de entrega producto a paneles**

MEMO DE ENTREGA

DE: **BODEGA
CASBELSA**

FECHA: **18/09/2014 11:55**

PARA: **PANEL 15**

SIM/POS POR RUTA		
No.	DESCRIPCION	DETALLE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

ENTREGADO _____
RECIBIDO _____

Fuente: bodega de la empresa.

Figura 39. **Memo de entrega producto a puntos C**

MEMO DE ENTREGA		
DE:	Casbelsa	
FECHA:	18/09/2014 11:52	
PARA:	PUNTOS C	
SIM/POS POR RUTA		
No.	DESCRIPCION	DETALLE
1		
<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Entrega Recibe </div>		

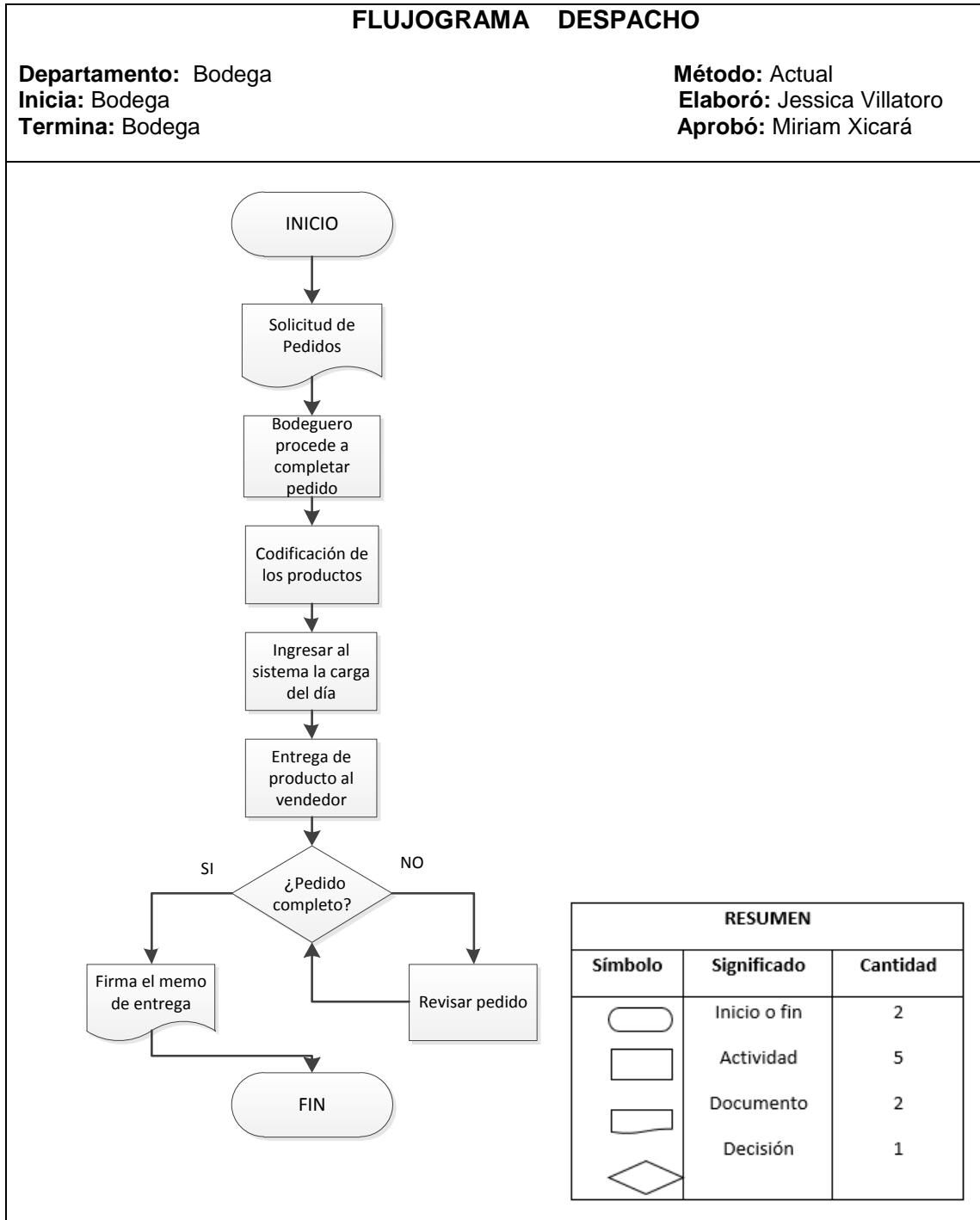
Fuente: bodega de la empresa.

Figura 40. **Memo de entrega producto a puntos A**

MEMO DE ENTREGA		
DE:	Casbelsa	
FECHA:	18/09/2014 11:49	
PARA:	PUNTO A	
PARA:	SUPERVISOR	
SIM/POS POR RUTA		
No.	DESCRIPCION	DETALLE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Entrega Recibe </div>		

Fuente: bodega de la empresa.

Figura 41. Flujograma de despacho



Fuente: elaboración propia.

2.5.5. Ventas y distribución

- Ventas: CASBELSA S. A., es una empresa que comercializa los productos y servicios de la compañía de telecomunicaciones Claro. El procedimiento de ventas está a cargo de los ejecutivos de ventas, vendedores rutereros y promotores que conforman el Departamento de Ventas. La modalidad de venta de cada área está descrita en el apartado de análisis del Departamento de Ventas. También antes mencionadas los canales de ventas que existen en la empresa son:
 - Masivo
 - Paneles
 - Puntos A
 - Pymes
 - Multimedia
 - Tiendas

El procedimiento de ventas consiste en un conjunto de pasos que se presentan a continuación.

- Búsqueda de nuevos clientes
- Atención al cliente
- Presentación de los productos y servicios
- Solicitud y preparación del pedido
- Forma de pago ya sea contado o crédito
- Facturación
- Entrega de producto

- **Distribución:** la distribución de productos está a cargo de los vendedores ruteros y de paneles, quienes son los encargados de cargar el producto y llevar a cabo la labor de ventas diariamente. Se cuenta con una cartera de clientes amplia a los que se les distribuye el producto en la región de Guatemala.

La flota de vehículos es parte del área de ventas que cuenta con aproximadamente veinte paneles de Claro, independientemente de esos vehículos los vendedores deben contar con auto o moto, para poder cubrir las ventas de las rutas. La organización y distribución de las rutas están debidamente establecidas por número de ruta, clientes que debe visitar y región en la que se localiza.

A continuación se muestra la tabla con algunas de las ubicaciones más importantes de las veinte rutas que tiene el área de masivo.

Tabla III. **Rutas de distribución: área de masivo**

RUTA	UBICACIÓN
Ruta 1	Ciudad Real, Villa Nueva
Ruta 2	Villa Lobos 1, Villa Nueva
Ruta 3	Villa Nueva
Ruta 4	San José Villa Nueva
Ruta 5	El tabacal
Ruta 6	Barcenas, Villa Nueva
Ruta 7	Amatitlán
Ruta 8	Ciudad Peronia
Ruta 9	Amatitlán
Ruta 10	Amatitlán

Continuación de la tabla III.

Ruta 11	San Miguel Petapa
Ruta 12	San Miguel Petapa
Ruta 13	San Miguel Petapa
Ruta 14	Villa Canales
Ruta 15	Boca del Monte
Ruta 16	Villa Canales
Ruta 17	San Miguel Petapa
Ruta 18	Villa Nueva
Ruta 19	Palín, Escuintla
Ruta 20	San Vicente Pacaya, Escuintla

Fuente: elaboración propia.

2.5.6. Liquidación

Este procedimiento de liquidación se realiza diariamente donde los vendedores pasan a ventanilla con los liquidadores. A continuación se describe dicho procedimiento para paneles y masivo, quienes son los que realizan este procedimiento.

- Masivo: como primer punto los vendedores pasan con la *Handheld*; esta es computadora portátil que se puede llevar en una mano a cualquier parte mientras se utiliza, y cada supervisor descarga los datos de la *Handheld* al sistema que utiliza la empresa.


Después de descargar la información los vendedores pasan a ventanilla de liquidación, en donde se procede a revisar que las facturas cuadren con los datos del sistema. Cuando las facturas cuadran se procede a ingresar

las boletas de depósito, créditos o el efectivo que los vendedores devuelvan.

También se recibe de vuelta el producto que no vendieron durante el día y esto pasa a formar parte del inventario de devoluciones, el cual será utilizado para completar los despachos del día siguiente.

Al final de saldar todo se procede a imprimir el DLP (liquidación diaria por producto), que es la constancia que se le entrega al vendedor como muestra de que finalizó su proceso de liquidación.

Figura 42. **Documento para entrega de saldos y efectivo masivo**



 Claro que sí

FECHA

RUTA

VENDEDOR

Valor	Prod.	Fisico Final	Venta 6%
Q. 10.00	Claro		
Q. 25.00	Claro		
Q. 50.00	Claro		
Q. 100.00	Claro		
Mensajitos	Claro		
Redes	Claro		
Full	Claro		
Internet	Claro		
SIM	Claro		
TOTAL			

Q. 1.00	ORGA	7% (-)
	Enviado	
	Cobrado	

Unidad	Aparatos	Marca

	No.	Conteo Documentos
Efectivo		
Crédito		
Cheque Prefechado		
Cheques		
TOTAL	<input type="text"/>	

Fuente: liquidación.

- Paneles: el procedimiento para liquidación de paneles es igual, con la diferencia de que ellos no utilizan *Handheld* y se realiza todo de forma manual. Existe un DLP en donde el vendedor de panel describe la carga inicial que llevaba de producto, la devolución, la venta que realizó en el día en unidades y en quetzales.

Figura 43. Documento entrega de saldos y efectivo paneles

PRECUADRE - ENTREGA DE SALDOS Y EFECTIVO					
FECHA	<input type="text"/>			PANEL	<input type="text"/>
COORDINADOR	<input type="text"/>				
DETALLE DE MOVIMIENTOS DE CARGA BASICA (TERMINALES)					
MARCA Y MODELO	CARGA INICIAL (carga básica)	DEVOLUCION (no vendido)	VENTA		TOTAL (Quetzales)
			UNIDADES	VALOR UNITARIO (Quetzales)	
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
				Q.	Q.
TOTAL EN QUETZALES LIQUIDADO				EFFECTIVO	Q.
				DEPOSITO	Q.
				TOTAL	Q.
RESUMEN UNIDADES					
DESCRIPCION	UNIDADES	QUETZALES			
APARATOS		Q.			
SIM's		Q.			
ORGA		Q.			
TOTAL		Q.			
NOMBRE Y FIRMA DE COORDINADOR			NOMBRE Y FIRMA DE REGIONAL		

Fuente: liquidación.

2.6. Mejoras propuestas para el Departamento de Ventas y Bodega

Teniendo en cuenta los problemas y fallas actuales analizadas en el diagnóstico del Departamento de Ventas y en la Bodega de la empresa CASBELSA S. A., se plantean las siguientes soluciones para mejorar la organización de las áreas involucradas y sus procedimientos logísticos.

Con el fin de buscar una logística integral es necesario involucrar al personal de ventas y bodega de la empresa, para que se logre definir el nuevo enfoque organizativo que se va a proponer, porque al elaborar la planeación de mejoras por muy pequeñas que sean tienen impactos positivos en la empresa.

Por lo tanto nace la necesidad de mejorar y fortalecer estas áreas para contribuir al crecimiento empresarial, volviéndolo más competitivo y productivo. Para que este propósito se cumpla se necesita implementar las propuestas de mejoras y sensibilizar al personal, de la importancia de cumplir con las actividades de la empresa de manera eficiente.

2.6.1. Departamento de Ventas

Un Departamento de Ventas tiene como principales funciones planear, ejecutar y controlar todas las actividades en ese campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de ventas ocurren diversos eventos que puedan afectar el desempeño y a la empresa, es importante que el Departamento de Ventas de CASBELSA S. A., tenga un continuo seguimiento y control a las actividades de venta. Siendo este el motivo de proponer en este proyecto la reestructuración de las actividades que involucran al departamento, así como también al personal que lo conforma.

Derivado de entrevistas formales e informales y con base en un diagnóstico que se realizó, muchas de las respuestas coinciden en que los principales problemas se dan por la falta de comunicación, la falta de supervisión constante de parte de los jefes. Así como también la contratación de personal con perfiles bajos que conforman el grupo de vendedores, por lo que se han dado casos en donde la empresa se ve afectada, debido a que los vendedores no realizan su trabajo con profesionalismo y caen en actividades ilícitas.

Es por esto que es necesario conformar un departamento de ventas encaminado a la mejora continua para cumplir de forma ágil, eficaz y eficiente en la realización de sus actividades, importantes para el desarrollo de la empresa

En la empresa CASBELSA S. A., el Departamento de Ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento de todos los clientes. En este Departamento se prepara día a día el pedido de ventas según su requerimiento. Este es el Departamento prioritario de la empresa, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender. Es el Departamento encargado de vender, distribuir y dar seguimiento de las gestiones de ventas que se realizan diariamente en las diferentes áreas que conforman el departamento.

Uno de los principales objetivos de la empresa CASBELSA S. A., como empresa comercial es vender sus productos y servicios. De ello depende la supervisión de la empresa y para lograrlo existe el Departamento de Ventas que debe suministrar un servicio operacional eficiente y también económico, al momento de implementar controles que no cuesten más de lo necesario.

Dentro de algunas de las medidas de control que debe realizar el Departamento de Ventas se recomienda:

- El Departamento de Ventas debe mantener una relación directa con la Bodega a fin de contar con suficiente inventario, para cubrir la demanda y realizar eficazmente el procedimiento del despacho y liquidación que involucra ambos departamentos.
- Los jefes y supervisores deben tener un continuo control sobre los vendedores cuando estos tienen créditos para evitar atrasos en los pagos, que se venda a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
- No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos, descuentos, a menos que sean autorizados por la Gerencia General.

Como se puede notar el Departamento de Ventas juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones, será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa.

2.6.1.1. Misión y visión

Es importante definir una misión y una visión para el Departamento y es responsabilidad de los jefes exponerlas claramente, inducirlas y alcanzarlas en el desarrollo de actividades del personal responsable de manejar las ventas de la empresa, y que dicha misión y visión contribuyan a alcanzar en unión con los demás departamentos y los objetivos trazados por la empresa.

Derivado de entrevistas no estructuradas al personal se llegó a la conclusión de una misión y una visión que sea de acuerdo al Departamento de Ventas, la

propuesta fue revisada y aprobada por la encargada del proyecto en la empresa. A continuación se presenta la misión y visión para el Departamento de Ventas.

- Misión: brindar los productos y servicios de la empresa, utilizando estrategias de ventas que ayuden a incrementar su cartera de clientes para el cumplimiento de objetivos y alcance de metas.
- Visión: ser un Departamento de Ventas comprometido que ofrezca los servicios actuales en todo momento y que coadyuven al sostenimiento de la rentabilidad y el desarrollo de la empresa.

2.6.1.2. Organización

La organización del Departamento de Ventas es muy importante para el correcto funcionamiento de las actividades. Es necesario cumplir con ciertos principios para la organización del departamento:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se deben delegar, tanto como sea posible la responsabilidad para la consecución de resultados.
- A las personas que se les deleguen responsabilidades grandes deben estar debidamente capacitadas y ser profesionales ya que en caso contrario la estructura organizativa no servirá para nada.

El Departamento de Ventas debe organizarse de la siguiente manera.

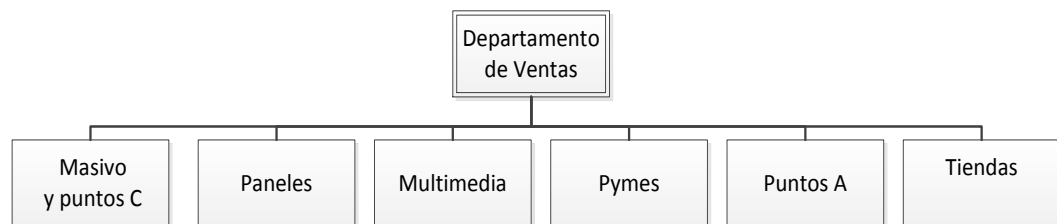
- Jefe operativo
- Supervisores

- Coordinadores
- Asesores de ventas / ejecutivos de ventas
- Vendedores ruteros
- Promotores de ventas

Debe cuidarse que se cumplan los requisitos que cada puesto requiere, para ello realizar una adecuada selección de personal en cada puesto de trabajo, si se quieren resultados positivos. Es por eso que se procede más adelante a realizar una reestructuración de los perfiles de cada puesto que conforma el departamento.

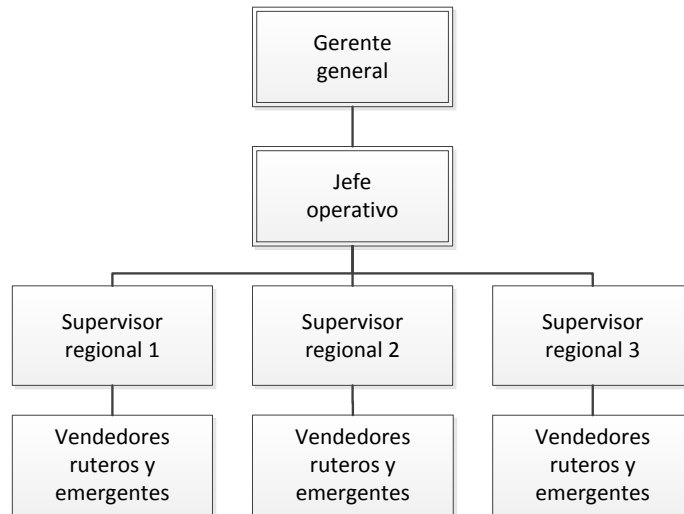
En la figura 44 se presenta la estructura organizacional de cada una de las áreas que conforman el Departamento de Ventas.

Figura 44. **Organigrama Departamento de Ventas**



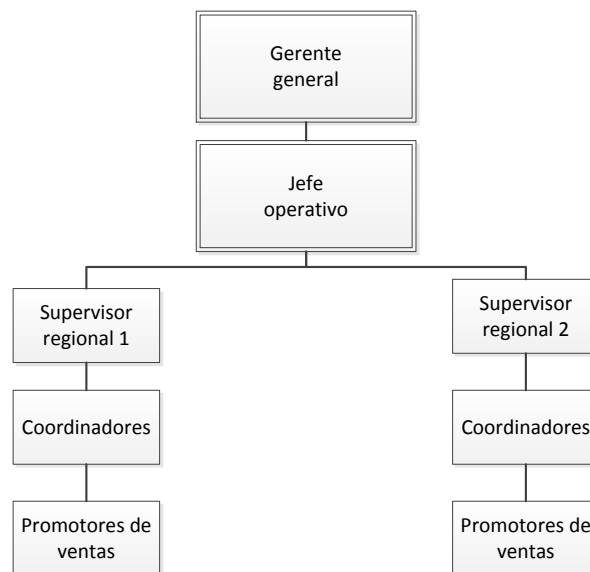
Fuente: elaboración propia.

Figura 45. **Organigrama área de masivo**



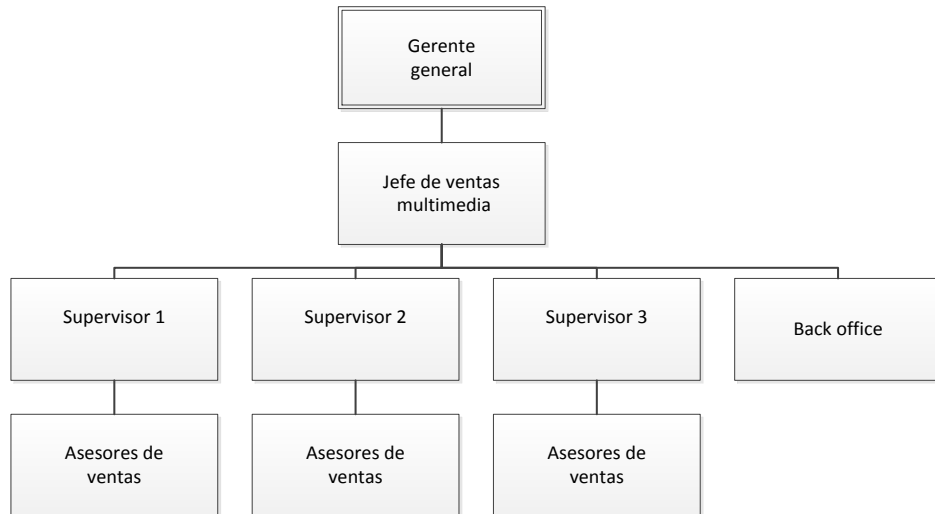
Fuente: elaboración propia.

Figura 46. **Organigrama área de paneles**



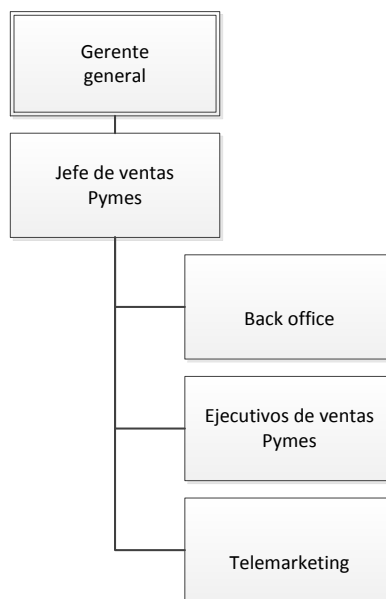
Fuente: elaboración propia.

Figura 47. **Organigrama área multimedia**



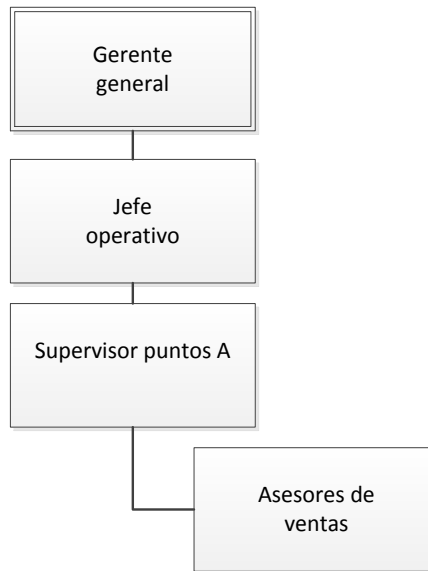
Fuente: elaboración propia.

Figura 48. **Organigrama área pymes**



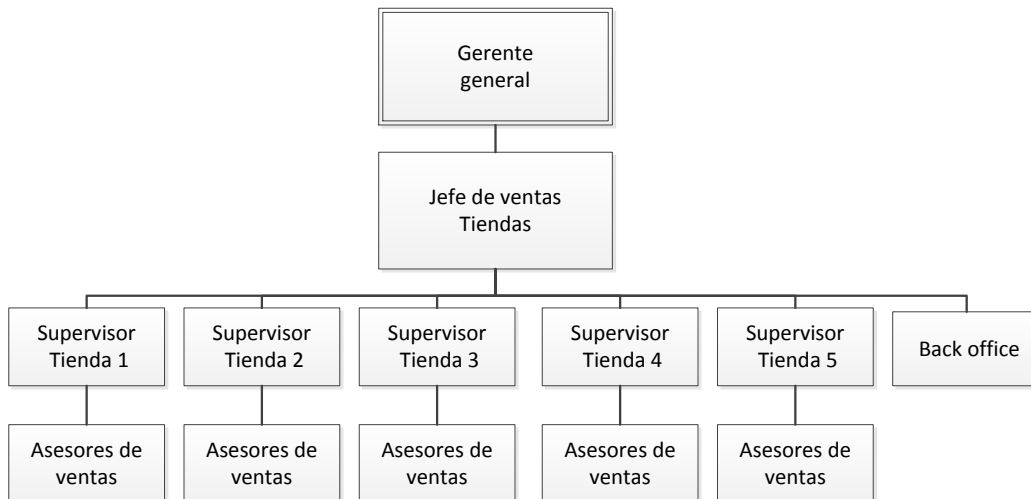
Fuente: elaboración propia.

Figura 49. **Organigrama área puntos A**



Fuente: elaboración propia.

Figura 50. **Organigrama área Tiendas**



Fuente: elaboración propia.

2.6.1.3. Funciones

La función principal del Departamento de Ventas es generar utilidades para la empresa por medio de la venta de productos y servicios de telecomunicaciones. El Departamento de Ventas está encargado de hacer las siguientes actividades.

- Elaborar pronósticos de ventas

Es muy común que en la empresa se desconozca la verdadera importancia de la elaboración de pronósticos confiables de ventas, ya que todo buen administrador debe conocer la importancia de la planeación, es por esto que la herramienta de elaborar pronósticos es una de las más útiles.

Se recomienda al Departamento de Ventas que realice pronósticos mensuales, con base en la demanda que se genera para cada canal de venta que tiene CASBELSA S. A., esto con la finalidad que el departamento pueda respaldar sus decisiones en algo más que la intuición, sino que también se tengan pronósticos correctos y precisos que sean suficientes para satisfacer las necesidades de planeación de la empresa.

Es tarea del departamento la elaboración de dichos pronósticos, los cuales deben seguir un proceso lógico para llevarlos a cabo. Tal proceso consta de los siguientes pasos:

- Formular el problema
- Recolectar los datos
- Manipular y limpiar los datos

- Construir y evaluar el modelo
 - Aplicar el modelo
 - Evaluar el pronóstico
- Generar ventas

Es responsabilidad del departamento crear estrategias de ventas que permitan alcanzar las metas de la empresa, y así generar satisfacción para los directivos y accionistas de CASBELSA S. A.

- Incrementar la cartera de clientes

Otra de las funciones del departamento es incrementar la cartera de clientes, y brindar un servicio de calidad que cumpla con las necesidades que los clientes demandan hoy en día. La búsqueda de nuevos clientes es trabajo de los vendedores pero también involucra a los supervisores y jefes que deben brindar apoyo constante a sus vendedores, para que estos se motiven en el manejo e incremento de la cartera.

- Realizar promoción de ventas

Es función del departamento realizar la promoción de los productos y servicios que brinda la empresa, darles a conocer a los clientes los beneficios que la empresa tiene, la calidad y promociones. Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de *marketing*, es labor de los vendedores promocionar los productos día a día, llamar a los clientes y visitarlos para realizar la oferta.

- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas

Es responsabilidad de los jefes y supervisores llevar un control constante de las ventas y un análisis detallado de las mismas. Así como también supervisar a los vendedores para evitar problemas que se puedan presentar.

A continuación se describen las funciones principales por área del Departamento de Ventas:

- Área de masivo

Es función del área de masivo visitar las rutas diariamente, ofrecer la venta de tiempo de aire (ORGA), sims, tarjetas de contenido y tarjetas de tiempo de aire a los clientes de tiendas individuales, abarroterías, establecimientos comerciales, farmacias entre otra variedad de clientes que tiene la empresa. En la empresa por lo general, los vendedores tienen asignada una región de ventas que comprende determinado número de clientes activos potenciales o cartera de cliente.

También suelen tener definidas las rutas de venta que representan el recorrido físico que tienen que efectuar para visitar a sus clientes. Estas rutas pueden estar numeradas y distribuidas por días de trabajo según directrices marcadas de la Jefatura Comercial o supervisión de ventas. En este sentido, se aconseja ser flexible con el cumplimiento de rutas para poder atender eventuales imprevistos.

- Área de paneles

La función de los paneles es la venta y promoción de aparatos celulares prepago de gama media y baja, SIMS y recargas electrónicas de tiempo de aire. Los paneles deben trabajar diariamente en puntos estratégicos en donde los promotores realizan las ventas y son supervisados por un coordinador. Actualmente existen once paneles que cuentan con un supervisor encargado de recoger el producto en bodega y realizar depósitos periódicos, durante el transcurso del día de las ventas, así como también es encargado de la liquidación al final del día.

- Multimedia

Tienen como función realizar las ventas de los servicios de casa Claro (internet turbonett, línea de casa, cable). Los vendedores deben encargarse de la búsqueda constante de nuevos clientes ofrecer un excelente servicio y alcanzar las metas en ventas mensualmente. También el supervisor de multimedia debe crear estrategias de ventas que sean efectivas para el crecimiento de la fuerza de venta.

- Pymes

Se encarga de ventas corporativas a nivel empresarial. Los vendedores deben buscar y realizar las ventas a través de una cartera de clientes, para ofrecer todos los servicios de Claro desde celulares de alta gama y todos los demás modelos que el cliente solicite, así como también los planes pospago, entre otros. Es

importante enfocarse en el crecimiento de la cartera de clientes y en el alcance de las metas.

- Puntos A

Los diferentes puntos de venta ubicados en lugares estratégicos de Guatemala deben vender todos los productos y servicios de Claro. Es responsabilidad de la supervisora del punto, buscar estrategias para incrementar las ventas así como también planificar el incremento de más puntos que cubran toda la región sur de Guatemala.

- Tiendas

Las tiendas son centros de servicio Claro, también tienen como función principal generar las ventas de los servicios que brinda la empresa. Asesorar a los clientes que visiten diariamente las tiendas y brindar un excelente servicio. Es función del supervisor mantener un control constante sobre los asesores de ventas para supervisar que estos realicen bien todas sus actividades.

2.6.2. Bodega

Como se puede ver la mayoría de las actividades de logística interna que se realizan en CASBELSA S. A., involucran a la Bodega, es por esto que se debe realizar una correcta estructuración de la misma. Con la Bodega se ven involucradas las compras, la gestión de inventarios, el procesamiento de pedidos y despachos de productos, así como también se involucra la liquidación. Es por esto que es muy importante que la Bodega maneje una estrecha y buena relación

con el Departamento de Ventas para que esto agilice los procedimientos. La comunicación entre ambos departamentos es vital.

Derivado de las entrevistas a los empleados se puede determinar que actualmente el Departamento de Ventas y Bodega no manejan una buena relación, es por esta razón que se generan atrasos o inconvenientes constantemente que entorpecen.

2.6.2.1. Misión y visión

Con el fin de mejorar la estructura de la Bodega de CASBELSA S. A., a continuación se presenta una propuesta para la misión y visión que deben darse a conocer al personal de la Bodega y velar por su cumplimiento. Dicha misión y visión fue revisada por la encargada del proyecto dentro de la empresa.

- Misión: optimizar las actividades y crear estrategias para mejorar el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades del personal de bodega.
- Visión: alcanzar la excelencia administrativa, proponiendo sugerencias que puedan hacer de este departamento un referente de buen desempeño para beneficio propio y de la empresa.

2.6.2.2. Organización

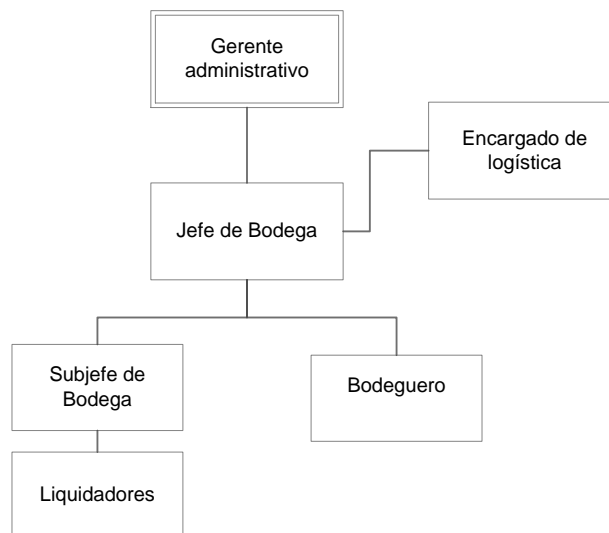
Al centrar el total de las actividades que involucran a la Bodega de la empresa CASBELSA S. A., es importante que se eliminen complicaciones innecesarias, como los problemas de comunicación entre el Departamento de

Ventas que han venido presentándose, esto para mejorar el desarrollo de las actividades a cargo del área de bodega.

El personal que debe conformar el área debe organizarse de la siguiente manera:

- Jefe de Bodega
- Subjefe de Bodega
- Liquidadores
- Bodeguero

Figura 51. **Organigrama de Bodega**

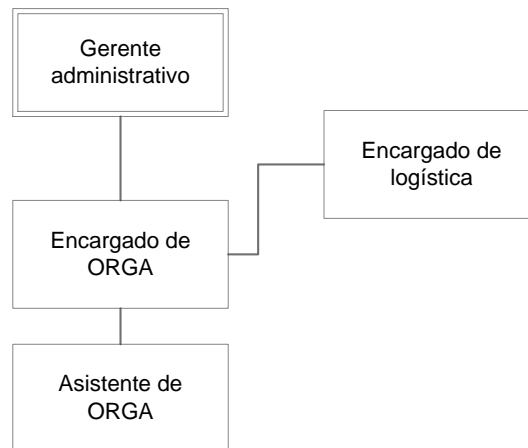


Fuente: elaboración propia.

La bodega virtual que maneja la recarga de tiempo de aire (ORGA), se organiza de la siguiente manera:

- Encargado de ORGA
- Asistente de ORGA

Figura 52. **Organigrama ORGA**



Fuente: elaboración propia.

2.6.2.3. Funciones

A través de entrevistas al personal de Bodega se determinaron cuáles son las funciones que debe realizar el área. Entre sus actividades se debe planificar, controlar y gestionar de manera eficiente los procedimientos de almacenaje, despacho, control de inventarios, pedidos para las compras de productos y la liquidación diaria de los vendedores de todas las rutas.

Las funciones a cargo de la Bodega son:

- Realizar el cuadro diario y la revisión de inventarios tanto de producto físico en bodega, existencias, devoluciones y cargas.
- Realizar reportes de inventarios, cuadros de liquidación, velar porque se cuadren las ventas contra las liquidaciones y controlar el producto que se moviliza tanto dentro como fuera de la bodega.
- Realizar los pedidos de compras de producto para cubrir los despachos de rutas, paneles y puntos.
- Revisar la papelería que se entrega a contabilidad, facturas, créditos, boletas de depósito.
- Ingreso de información al sistema y la base de datos del control de inventarios.
- Conteo y preparación de pedidos de mercadería a rutas y paneles.
- Supervisar que los liquidadores ingresen correctamente a la base de datos toda la información.
- Mantener la bodega ordenada y el producto debidamente almacenado, organizado e identificado.
- Realizar reuniones periódicas con el personal del área, tratando observaciones, anomalías, descontentos, inconformidades, realizando mejoras y soluciones.

2.6.3. Personal

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará de manera funcional; en caso contrario, se detendrá. Es por esto que CASBELSA debe prestar primordial atención a su personal.

2.6.3.1. Descripción de puestos del Departamento de Ventas y Bodega

Con el fin de organizar eficazmente el trabajo del Departamento de Ventas y la Bodega, es indispensable con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien y cumplir con el perfil de la empresa.

Es por esto que como parte importante de este proyecto se presenta a continuación, una propuesta para los descriptores de puesto de la fuerza de trabajo que conforma a ventas y bodega. Enfocado en jefes, supervisores y vendedores.

2.6.3.1.1. Jefe de ventas

- Jefe operativo, que pertenece al Departamento de Ventas será el responsable de planear, programar, controlar la Gestión Comercial para que la empresa obtenga resultados determinados en su plan estratégico. Así como también dirigir el equipo comercial de las áreas masivo, paneles y puntos A. La descripción de puesto se detalla en la figura 53.

Figura 53. **Descriptor de puesto: jefe operativo**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: jefe operativo
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: gerente general
	SUPERVISA A: Supervisores regionales Supervisor puntos A Coordinadores – paneles Vendedores rutereros – masivo Promotores de ventas - paneles
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de planificar, controlar, dirigir y gestionar áreas del Departamento de Ventas obteniendo resultados y creando estrategias para el desarrollo del departamento.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar la elaboración del plan estratégico comercial del Departamento de Ventas. • Elaborar planes y acciones a corto y medio plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación. • Investigar el mercado, previendo la evaluación del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas tendencias. • Dirigir las actividades del equipo comercial, formando fuerza de trabajo y motivándolo. • Orientar y dirigir la gestión del equipo de ventas. • Cumplir con las metas del departamento y de la empresa. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Establecer estrategias para lograr que se generen ventas de modo que se cubran las necesidades de la empresa y los clientes.

Continuación de la figura 53.

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos para controlar la generación de ventas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la Gerencia General. • Incrementar y supervisar la cartera de clientes. • Supervisar y llevar control de la cartera de créditos. • Participar en la implementación de nuevos negocios. • Controlar el adecuado manejo de activos propios y en custodia de terceros. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Posicionar la empresa en el mercado. • Analizar los indicadores de gestión. • Tener un excelente clima organización en su área. • Programar capacitaciones periódicas para su grupo de trabajo. • Planificar y dirigir las políticas de venta y distribución de los vendedores.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para planear estratégicamente. • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo • Ingenio y creatividad. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo • Orientación a resultados • Planeación • Afectividad • Flexibilidad • Proactividad • Autocontrol • Confiante • Manejo de la información

Continuación de la figura 53.

	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: profesional graduado en administración de empresas, mercadeo, ingeniería comercial o industrial, o carrera afín, especialización en técnicas comerciales y de mercadeo.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo cinco años desempeñando cargos de responsabilidad gerencial, supervisión de grandes grupos de trabajo, experiencia en gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: 35 a 45 años.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

- Jefe de ventas pymes, es el responsable del área de pymes quien debe dirigir, planear y gestionar las actividades del área así como también supervisar al personal que lo conforma. A continuación se presenta el descriptor de puesto.

Figura 54. **Descriptor de puesto: jefe de ventas pymes**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: jefe de ventas pymes
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: gerente general
	SUPERVISA A: Ejecutivos de ventas pymes <i>Back office</i> <i>Telemarketing</i>

Continuación de la figura 54.

<p>Descripción específica del cargo</p>	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de controlar, supervisar y dirigir el personal que conforma el área de pymes. Buscar estrategias de ventas, generar crecimiento de mercado y alcanzar las metas mensuales de la empresa.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el equipo de ventas pymes. • Establecer estrategias para lograr que se generen ventas de modo que se cubran las necesidades de la empresa y los clientes. • Incrementar la cartera de clientes, apoyar a los ejecutivos de ventas en el soporte de cartera. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Orientar y dirigir la gestión del equipo de ventas. • Cumplir con las metas del departamento y de la empresa. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Administrar los recursos para controlar la generación de ventas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la Gerencia General. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Posicionar la empresa en el mercado. • Analizar los indicadores de gestión. • Tener un excelente clima organización en su área. • Programar capacitaciones periódicas para su grupo de trabajo.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para planear estratégicamente. • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. • Ingenio y creatividad.

Continuación de la figura 54.

	<p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Orientación a resultados• Planeación• Afectividad• Flexibilidad• Proactividad• Autocontrol• Confiable• Trabajo en equipo• Manejo de la información• Negociación y resolución de conflictos• Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: profesional estudios universitarios en administración de empresas, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo cinco años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, experiencia en controlar grupos grandes de trabajo, experiencia en ventas y mercadeo, gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones, conocimientos de productos de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 28 años.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

- Jefe de ventas multimedia, este es el responsable del área de multimedia quien debe dirigir, planear y gestionar las actividades del área, así como también supervisar al personal que lo conforma. A continuación se presenta el descriptor de puesto.

Figura 55. **Descriptor de puesto: jefe de ventas multimedia**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: jefe de ventas multimedia
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: gerente general
	SUPERVISA A: Supervisores Ejecutivos de ventas <i>Back office</i>
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de controlar, supervisar y dirigir el personal que conforma el área de multimedia. Buscar estrategias, generar crecimiento de mercado y alcanzar las metas mensuales de la empresa.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el equipo de ventas. • Establecer estrategias para lograr que se generen ventas de modo que se cubran las necesidades de la empresa y los clientes. • Incrementar la cartera de clientes, apoyar a los ejecutivos de ventas en el soporte de cartera. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Orientar y dirigir la gestión del equipo de ventas. • Cumplir con las metas del departamento y de la empresa. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Administrar los recursos para controlar la generación de ventas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la Gerencia General. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Posicionar la empresa en el mercado. • Analizar los indicadores de gestión. • Tener un excelente clima organización en su área. • Programar capacitaciones periódicas para su grupo de trabajo.

Continuación de la figura 55.

<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para planear estratégicamente. • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. • Ingenio y creatividad. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados • Planeación • Afectividad • Flexibilidad • Proactividad • Autocontrol • Confiante • Trabajo en equipo • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: profesional estudios universitarios en administración de empresas, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo cinco años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, experiencia en grandes grupos de trabajo, gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 28 años.</p>
--------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

- Jefe de ventas tiendas, este es el responsable de las tiendas quien debe dirigir, supervisar y planificar las actividades del área así como también supervisar al personal que lo conforma. A continuación se presenta el descriptor de puesto.

Figura 56. **Descriptor de puesto: jefe de ventas tiendas**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: jefe de ventas tiendas
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: gerente general
	SUPERVISA A: Supervisores tiendas Ejecutivos de ventas <i>Back Office</i> <i>Telemarketing</i>
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de controlar, supervisar y dirigir el personal que conforma el área de ventas de las tiendas de la empresa. Buscar estrategias, generar crecimiento de mercado y alcanzar las metas mensuales de la empresa.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el equipo de ventas de las tiendas. • Establecer estrategias para lograr que se generen ventas de modo que se cubran las necesidades de la empresa y los clientes. • Incrementar la cartera de clientes, apoyar a los ejecutivos de ventas en el soporte de cartera. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Orientar y dirigir la gestión del equipo de ventas. • Cumplir con las metas del departamento y de la empresa. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes.

Continuación de la figura 56.

	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos para controlar la generación de ventas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos por la Gerencia General. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Posicionar la empresa en el mercado. • Analizar los indicadores de gestión. • Tener un excelente clima organización en su área. • Programar capacitaciones periódicas para su grupo de trabajo.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para planear estratégicamente. • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. • Ingenio y creatividad. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación a resultados • Planeación • Afectividad • Flexibilidad • Proactividad • Autocontrol • Confiante • Trabajo en equipo • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: profesional estudios universitarios en administración de empresas, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p>

Continuación de la figura 56.

	<p>B. EXPERIENCIA: mínimo cinco años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 28 años</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

2.6.3.1.2. Supervisores ventas

Los supervisores son los encargados de dirigir el personal de ventas de los diferentes canales que maneja la empresa. De ellos depende que la gestión de venta esté correctamente realizada por los vendedores. A continuación se presenta el descriptor de puesto para los diferentes supervisores que deben conformar el Departamento de Ventas.

- Supervisor regional, encargado de supervisar cierto grupo de vendedores ruteros o de paneles, es responsable de controlar que se cumplan con las rutas, revisar los créditos, la gestión de ventas, el servicio al cliente, alcanzar las metas, crear estrategias, motivar al equipo de trabajo, entre otras actividades de su área.

Figura 57. **Descriptor de puesto: supervisor regional**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: supervisor regional
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe operativo
	SUPERVISA A: Vendedores ruteros

Continuación de la figura 57.

	<p>Coordinadores paneles Promotores ventas paneles</p>
<p>Descripción específica del cargo</p>	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de supervisar al personal de masivo o paneles. Alcanzar los objetivos diarios y llegar a las metas a través de la fuerza de venta. Generar crecimiento de mercado, supervisar diariamente las rutas, manejo de cartera de créditos, cobertura horizontal, apoyar y dar seguimiento de clientes nuevos.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir el equipo de ventas. • Incrementar la cartera de clientes, apoyar a los ejecutivos de ventas en el soporte de cartera. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Orientar y dirigir la gestión del equipo de ventas. • Lograr las metas de ventas. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo. • Impartir capacitaciones constantes a su equipo de trabajo. • Impartir reuniones diarias. • Verificar que se haga la gestión de venta. • Supervisión de rutas diarias. • Verificar cartera de créditos. • Verificar que los vendedores tengan una excelente presentación personal frente a sus clientes. • Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por

Continuación de la figura 57.

	colaborador y otros reportes de gestión que le sea solicitados.
Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación • Flexibilidad • Liderazgo • Confiable • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: mínimo un año de estudios universitarios en administración, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo tres años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: 28 a 38 años.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Supervisor puntos A, encargado de supervisar a los asesores de ventas de los puntos que tiene la empresa, es responsable de controlar que se cumplan con las metas, la gestión de ventas, el servicio al cliente, crear

estrategias, motivar al equipo de trabajo, entre otras actividades de su área.

Figura 58. **Descriptor de puesto: supervisor puntos A**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: supervisor puntos A
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe operativo
	SUPERVISA A: Asesores de ventas puntos A
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de supervisar los asesores de todos los puntos. Alcanzar los objetivos diarios y llegar a las metas a través de la fuerza de venta. Generar crecimiento de mercado, supervisar diariamente las ventas, crear estrategias para generar ventas, controlar los inventarios, aprovisionar de producto los puntos.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir su equipo de ventas. • Incrementar la cartera de clientes, búsqueda de nuevos clientes. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Orientar y dirigir la gestión de ventas. • Lograr las metas diarias y mensuales. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo. • Impartir capacitaciones constantes a su equipo de trabajo. • Impartir reuniones diarias.

Continuación de la figura 58.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el producto de las tiendas este en perfectas condiciones. • Hacer inventarios de los productos en existencia. • Aprovisionar y abastecer los puntos de producto. • Supervisar que los puntos se encuentren limpios y ordenados. • Verificar que el asesor de ventas tenga una excelente presentación personal frente a sus clientes. • Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación • Afectividad • Flexibilidad • Proactividad • Liderazgo • Confiante • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: mínimo un año de estudios universitarios en administración, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo tres años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, gestión</p>

Continuación de la figura 58.

	de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones. C. EDAD: mínimo 25 años.
--	--

Fuente: elaboración propia.

- Supervisor multimedia, encargado de supervisar al equipo de multimedia, es responsable de controlar que se cumplan con las metas, la gestión de ventas, el servicio al cliente, crear estrategias, motivar al equipo de trabajo, entre otras actividades de su área.

Figura 59. **Descriptor de puesto: supervisor multimedia**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: supervisor multimedia
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe de ventas multimedia
	SUPERVISA A: Asesores de ventas <i>Back Office</i>
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de supervisar y dirigir a los ejecutivos de ventas multimedia. Alcanzar los objetivos diarios y llegar a las metas a través de la fuerza de venta. Generar crecimiento de mercado, supervisar diariamente las ventas, crear estrategias para generar ventas.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir su equipo de ventas. • Incrementar la cartera de clientes, búsqueda de nuevos clientes. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos.

Continuación de la figura 59.

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar y dirigir la gestión de ventas. • Lograr las metas diarias y mensuales. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo. • Impartir capacitaciones constantes a su equipo de trabajo. • Impartir reuniones diarias. • Supervisar que los puntos se encuentren limpios y ordenados. • Verificar que el asesor de ventas tenga una excelente presentación personal frente a sus clientes. • Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación • Afectividad • Flexibilidad • Proactividad • Liderazgo • Confiante • Manejo de la información

Continuación de la figura 59.

	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: mínimo un año de estudios universitarios en administración, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo tres años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 años.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

- Supervisor de tiendas, encargado de supervisar al equipo de la tienda, es responsable de controlar que se cumplan con las metas, la gestión de ventas, el servicio al cliente, crear estrategias, motivar al equipo de trabajo, entre otras actividades de su área.

Figura 60. **Descriptor de puesto: supervisor de tiendas**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: supervisor de tiendas
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe de ventas tiendas
	SUPERVISA A: Asesores de ventas
	FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de supervisar y dirigir a los ejecutivos de ventas de la tienda a su cargo. Alcanzar los objetivos diarios y llegar a las metas a través de la fuerza de venta. Generar crecimiento de mercado,

Continuación de la figura 60.

<p>Descripción específica del cargo</p>	<p>supervisar diariamente las ventas, el servicio al cliente, crear estrategias para generar ventas nuevas.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y dirigir su equipo de ventas. • Incrementar la cartera de clientes, búsqueda de nuevos clientes. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Orientar y dirigir la gestión de ventas. • Lograr las metas diarias y mensuales. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Administrar la fuerza de ventas para dar servicio a los clientes. • Evaluar y mejorar las competencias de su grupo de trabajo. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo. • Impartir capacitaciones constantes a su equipo de trabajo. • Impartir reuniones diarias. • Verificar que el producto de las tiendas esté en perfectas condiciones. • Supervisar que las tiendas se encuentren limpias y ordenadas. • Verificar que el asesor de ventas tenga una excelente presentación personal frente a sus clientes. • Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas.

Continuación de la figura 60.

	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para trabajar y dirigir un grupo de trabajo. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados• Planeación• Afectividad• Flexibilidad• Proactividad• Liderazgo• Confiable• Manejo de la información• Negociación y resolución de conflictos• Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: mínimo un año de estudios universitarios en administración, mercadeo, ingeniería comercial, industrial o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo tres años desempeñando cargos de supervisión de equipos de trabajo, gestión de ventas de productos y servicios de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 años.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

- Coordinador de paneles, responsable de coordinar las ventas de paneles, supervisar la venta, el servicio, la promoción de los productos, alcanzar las metas diarias, entre otras actividades de rutina.

Figura 61. **Descriptor de puesto: coordinador de paneles**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: coordinador de paneles
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: supervisor regional
	SUPERVISA A: Promotores paneles
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de coordinar las ventas diariamente de los paneles, activación de los aparatos y cumplir con las metas diarias, brindar apoyo a los promotores de ventas y motivarlos.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el equipo de ventas paneles. • Facturar las ventas diarias. • Perifonear. • Liquidar al cierre del día. • Activaciones de aparatos. • Promoción de ventas. • Liquidar al final del día. • Cuadre de facturas y devoluciones. • Realizar pedidos de producto para cubrir la demanda en paneles. • Dirigir las actividades del equipo de trabajo y motivarlos. • Evaluar el desempeño de sus colaboradores. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo. • Verificar que el producto de las paneles se encuentre en perfectas condiciones. • Verificar que el asesor de ventas tenga una excelente presentación personal frente a sus clientes.

Continuación de la figura 61.

Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad en ventas. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación • Proactividad • Confiable • Responsable <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo un año de experiencia en ventas, coordinación, trabajo en equipo, alcance de metas.</p> <p>C. EDAD: mínimo 23 años.</p>
-------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

2.6.3.1.3. Vendedores/distribuidores

El personal que conforma el grupo de vendedores de la empresa es el más grande ya que son ellos los encargados de realizar las ventas día a día, la búsqueda de clientes nuevos, el servicio al cliente, la promoción de los productos y servicios de la empresa.

- Ejecutivo de ventas pymes, conforman el equipo de trabajo pymes quienes se encargan de vender los productos y servicios a nivel empresarial y corporativo. En la figura 62 se presenta el descriptor de puesto.

Figura 62. **Descriptor de puesto: ejecutivo de ventas pymes**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: ejecutivo de ventas pymes
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe de ventas pymes
	SUPERVISA A: -----
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de realizar ventas corporativas a nivel empresarial, renovaciones de servicio, dar asesoría a los clientes, atención personalizada, cierre de ventas, gestión de ventas, visita a clientes e incrementar la cartera de clientes.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitar clientes, gestionar la venta, dar asesoría y promoción de los productos y servicios. • Gestiones posventa. • Renovaciones de planes a clientes. • Mantenimiento de cartera. • Realizar citas diarias. • Búsqueda de clientes nuevos. • Crear indicadores de ventas. • Cumplir con las metas mensuales de la empresa. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada a los clientes.
Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Capacidad para toma de decisiones. • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad en ventas. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación • Proactividad • Confiable

Continuación de la figura 62.

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos • Visión estratégica <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado. De preferencia estudios universitarios iniciados en mercadeo o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo dos años de experiencia en ventas, trabajo en equipo, experiencia en productos de telecomunicaciones, trabajo bajo presión y alcance de metas.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 años.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

- Ejecutivo de ventas tiendas, responsable de asesoría y servicio al cliente, crear ventas para alcanzar las metas. A continuación se presenta el descriptor de puesto.

Figura 63. **Descriptor de puesto: ejecutivo de ventas tiendas**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: ejecutivo de ventas tiendas
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: supervisor de tiendas
	SUPERVISA A: -----
	FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de realizar las ventas en las tiendas, asesorar los clientes y brindar un excelente servicio.

Continuación de la figura 63.

<p>Descripción específica del cargo</p>	<p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la gestión de ventas. • Gestiones posventa. • Brindar servicio al cliente. • Mantenimiento de cartera. • Búsqueda de clientes nuevos. • Crear indicadores de ventas. • Cumplir con las metas mensuales de la empresa. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada a los clientes.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad en ventas y servicio al cliente. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación • Proactividad • Confiable • Responsable • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado. De preferencia estudios universitarios iniciados en mercadeo o carrera afín.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo dos años de experiencia en ventas, experiencia en productos de telecomunicaciones, trabajo bajo presión y alcance de metas.</p> <p>C. EDAD: mínimo 23 años.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Asesor de ventas puntos A, responsable de asesoría y servicio al cliente, crear ventas para alcanzar las metas.

Figura 64. **Descriptor de puesto: asesor de ventas puntos A**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: asesor de ventas puntos A
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: supervisor puntos A
	SUPERVISA A: -----
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: será el responsable de realizar ventas diariamente, asesorar los clientes y brindar un excelente servicio.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la gestión de ventas. • Brindar servicio al cliente. • Realizar inventarios de los puntos. • Búsqueda de clientes nuevos. • Mantener el punto ordenado y limpio. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada a los clientes. • Tener excelente presentación diariamente.
Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad en ventas y servicio al cliente. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Proactividad • Confiable • Responsable • Manejo de la información • Negociación y resolución de conflictos

Continuación de la figura 64.

	<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo dos años experiencia en ventas, experiencia en productos de telecomunicaciones, trabajo bajo presión y alcance de metas.</p> <p>C. EDAD: mínimo 23 años.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

- Vendedor masivo, responsables de realizar ventas diariamente, visitar clientes, cubrir todas las rutas diariamente, facturar, llevar un control de las ventas diarias, la cartera de créditos, cobrar los créditos, liquidar al final del día entre otras actividades de rutina.

Figura 65. **Descriptor de puesto: vendedor masivo**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: vendedor masivo
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: supervisor regional
	SUPERVISA A: -----
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: encargado de realizar ventas ruterías, visitar clientes diariamente, ofrecer producto, generar ventas nuevas, búsqueda de nuevos clientes, llevar un control de la cartera de créditos, cobrar los créditos y alcanzar las metas mensuales.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las reuniones de ventas. • Recoger en bodega el producto para cubrir las rutas.

Continuación de la figura 65.

	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir el producto cubriendo todas las rutas establecidas. • Visitar clientes diariamente. • Generar ventas y facturar. • Realizar depósitos bancarios de las ventas realizadas en el día. • Control de la cartera de créditos y cobro de los créditos. • Manejo de cartera de clientes y ampliación de la misma. • Liquidar las ventas diarias en el área de liquidación verificando que se cuadren las devoluciones y las facturas. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada a los clientes. • Tener excelente presentación diariamente.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad en ventas y servicio al cliente. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Confiable • Responsable <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo un año de experiencia en ventas, experiencia en productos de telecomunicaciones, trabajo bajo presión y alcance de metas.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 a 38 años.</p> <p>D. OTRO: poseer vehículo propio o moto en buenas condiciones, sexo masculino.</p>

Fuente: elaboración propia.

- Promotor de ventas, responsables de promover y realizar las ventas diarias de los productos y servicios que brinda la empresa.

Figura 66. **Descriptor de puesto: promotores paneles**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Ventas
	PUESTO DE TRABAJO: promotores paneles
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: supervisor regional y coordinador paneles.
	SUPERVISA A: -----
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: encargado de promocionar el producto, atender clientes, generar ventas y alcanzar las metas.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salir a las calles y ofrecer el producto. • Brindar atención a los clientes. • Vender los beneficios que la empresa ofrece al cliente. • Mantener el área de trabajo limpia y ordenada. • Cuidar los aparatos y productos de las paneles. • Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada a los clientes. • Tener excelente presentación diariamente.
Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar con base en metas y objetivos. • Excelentes relaciones humanas. • Habilidad en ventas y servicio al cliente. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Confiante • Responsable

Continuación de la figura 66.

	REQUISITOS DEL CARGO A. EDUCACIÓN: diversificado graduado. B. EXPERIENCIA: mínimo un año de experiencia en ventas, experiencia en productos de telecomunicaciones, alcance de metas. C. EDAD: mínimo 18 años.
--	--

Fuente: elaboración propia.

- Descriptores de puestos de Bodega

La Bodega de la empresa está conformada por un jefe de bodega, subjefe de bodega, bodeguero y liquidadores. A continuación se presenta los descriptores de puestos que se proponen.

2.6.3.1.4. Jefe de bodega

Es el responsable de garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenaje, carga, descarga, despacho de las mercaderías, gestión de inventarios, requisición de compras, abastecimiento de bodega. Controlando la exactitud de las entradas y salidas de estas, manteniendo el orden y limpieza de la bodega, asegurando una operación y trabajo eficiente para la empresa.

Figura 67. **Descriptor de puesto: jefe de bodega**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: área de bodega y liquidación
	PUESTO DE TRABAJO: jefe de bodega
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: gerente administrativo
	SUPERVISA A Subjefe de bodega Bodeguero Liquidadores
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: encargado de la bodega, control de inventarios, requisición de pedidos, realizar reportes de inventarios, reporte de cuadros liquidación, mantener orden en el área, supervisar al personal y verificar que cumplan con sus obligaciones.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar y organizar la bodega. • Realizar el cuadro de inventarios. • Registro de ingresos y egresos de mercadería en el sistema. • Responsable de los documentos de Bodega, orden de retiro egresos de Bodega. • Monitorear y controlar la labor del bodeguero y los liquidadores. • Coordinar y supervisar las actividades de liquidación y despacho. • Agilizar los despachos y llevar el control de inventarios físicos. • Planificar las tareas de bodega. • Hacer los pedidos de producto para el encargado de las compras. • Realizar pedidos para cubrir las rutas de vendedores. • Revisar papelería que se entrega a contabilidad • Mantener inventario en bodega. • Mantener los estándares adecuados de orden, aseo y seguridad de la bodega. • Cumplir las políticas de la empresa.

Continuación de la figura 67.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crear estrategias para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas, uso avanzado de Excel. • Manejo de bodegas y control de inventarios. • Familiarizado con la manipulación de programas para el control de inventarios. • Conocimientos contables o administrativos • Habilidad para manejo de personal. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Confiable • Responsable • Organizado • Trabajo en equipo • Gestión de procesos logísticos <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado, deseable primeros años de universidad.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo tres años de experiencia en labores de bodega, preferiblemente en empresa comercial, conocimientos en productos de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 años.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.6.3.1.5. Subjefe de bodega

Es el responsable de organizar, coordinar y controlar el funcionamiento de la bodega y los procedimientos de liquidación.

Figura 68. **Descriptor de puesto: subjefe de bodega**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: área de bodega y liquidación
	PUESTO DE TRABAJO: subjefe de bodega
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe de bodega
	SUPERVISA A Liquidadores
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: encargado de los coordinar y dirigir a los liquidadores, realizar procedimientos de liquidación.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de los documentos de bodega, orden de retiro egresos de bodega. • Digital facturas de ventas en el programa. • Hacer cargas de rutas. • Liquidar y cuadrar. • Llevar control de las garantías. • Coordinar y supervisar las actividades de liquidación y despacho. • Cumplir las políticas de la empresa. • Crear estrategias para mejorar el desempeño de sus colaboradores.
Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas, uso avanzado de Excel. • Familiarizado con la manipulación de programas para el control de inventarios. • Conocimientos contables. • Habilidad para manejo de personal. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Responsable • Organizado • Trabajo en equipo • Gestión de procesos logísticos

Continuación de la figura 68.

	<p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: estudios a nivel medio, deseable primer año de universidad.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo dos años de experiencia en labores de bodega, preferiblemente en empresa comercial, conocimientos en productos de telecomunicaciones.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 años.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

2.6.3.1.6. Bodeguero

Es el encargado de administrar la recepción de producto, almacenamiento y despachos, así como también el control de los inventarios, revisión de estos y responsable de los productos dentro del almacén.

Figura 69. **Descriptor de puesto: bodeguero**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: área de bodega y liquidación
	PUESTO DE TRABAJO: bodeguero
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe de bodega
	SUPERVISA A -----
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: encargado de realizar diariamente inventarios, conteo y preparación de mercadería a rutas y paneles, ingreso de información a la base de datos.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de recepción de productos y almacenaje. • Digitar facturas de compras en el sistema.

Continuación de la figura 69.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadre diario de inventario. • Cuadre físico de mercadería. • Conteo de producto. • Preparación de producto para las rutas. • Despacho de producto. • Realiza las cargas de rutas diariamente. • Ingreso de facturas. • Almacena productos que vende la empresa. • Mantiene en perfectas condiciones los productos que se almacenan en la bodega. • Mantiene en orden y clasifica los productos que se guardan en bodega. • Verifica el funcionamiento de los productos almacenados en la bodega. • Digita ingresos o salidas de productos del almacén.
<p>Perfil del cargo</p>	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas, uso avanzado de Excel. • Familiarizado con la manipulación de programas para el control de inventarios. • Conocimientos contables. <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Responsable • Organizado • Trabajo en equipo <p>REQUISITOS DEL CARGO</p> <p>A. EDUCACIÓN: diversificado graduado, deseable Título Técnico en manejo de Bodegas.</p> <p>B. EXPERIENCIA: mínimo un año en cargo similar, experiencia en labores de bodega, preferiblemente en empresa comercial.</p> <p>C. EDAD: mínimo 25 años.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.6.3.1.7. Liquidador

Los liquidadores de la empresa forman parte del área de liquidación ellos se encargan de ingresar al sistema todas las ventas generadas durante el día, así como también recibir las devoluciones de producto diariamente.

Figura 70. **Descriptor de puesto: liquidador**

CASBELSA S. A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Identificación	UNIDAD ORGANIZATIVA: área de bodega y liquidación
	PUESTO DE TRABAJO: liquidador
Relaciones jerárquicas	RESPONSABLE ANTE: jefe de bodega
	SUPERVISA A -----
Descripción específica del cargo	<p>FUNCIÓN BÁSICA: encargado de liquidar las ventas diarias, verificar facturas, digitar datos al sistema diariamente.</p> <p>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitar facturas de ventas en el programa • Hacer cargas de rutas • Recibir las devoluciones de producto de las rutas • Liquidar y cuadrar • Cumplir las políticas de la empresa
Perfil del cargo	<p>HABILIDADES PERSONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades numéricas, uso de Excel • Familiarizado con la manipulación de programas • Conocimientos contables <p>COMPETENCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiable • Responsable • Organizado • Trabajo en equipo

Continuación de la figura 70.

	REQUISITOS DEL CARGO A. EDUCACIÓN: diversificado graduado. B. EXPERIENCIA: mínimo un año de experiencia en cargo similar. C. EDAD: mínimo 18 años.
--	---

Fuente: elaboración propia.

2.6.4. Dotación de personal

El proceso de dotación de personal puede considerarse como un procedimiento constante y gradual, con el cual se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas en el puesto adecuado y en el momento oportuno.

2.6.4.1. Reclutamiento y selección

El recurso humano de la empresa constituye el activo más importante, es por esto que el éxito de las operaciones de la empresa dependerá en gran medida del perfil, profesionalismo y calibre de su personal, incluyendo jefes, supervisores y demás personal.

El procedimiento actual de reclutamiento y selección analizadas en el capítulo anterior son buenas pero no las óptimas, ya que derivado de varias entrevistas informales a personal de la empresa se puede notar la inconformidad de algunos. Lo que evidencia que el problema radica en su aplicación por parte del Departamento de Recursos Humanos, que debe evaluar de manera rigurosa los candidatos con el fin de seleccionar a los mejores. Si no existe una persona

capacitada en el departamento, entonces se tiene que contratar a la persona idónea o capacitar a la actual en el área de recursos humanos, que aplique adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección de personal, siguiendo normas de manera ordenada.

Además actualmente no existe una documentación adecuada de los descriptores de los puestos de trabajo y esto dificulta la contratación del personal idóneo al puesto y el desarrollo de las demás actividades, es por esto que anteriormente se proponen los descriptores para que la empresa los adopte y documente. Como respaldo y guía para el Departamento de Recursos Humanos al momento de reclutar y seleccionar personal para ventas y bodega.

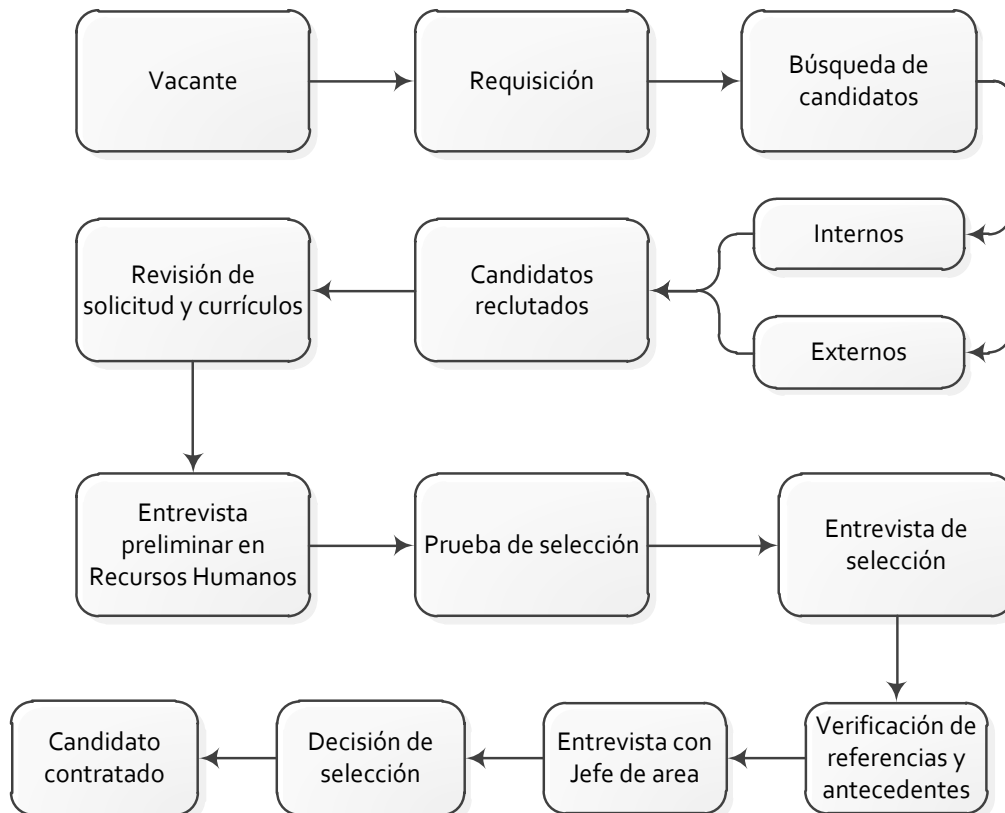
Se recomienda adoptar la norma de realizar cada proceso paso a paso, siguiendo el respectivo flujograma que se presentó anteriormente en la figura 20, respetando los niveles de mando del departamento, esto para evitar malos entendidos en el proceso, además de tener fundamentos y criterios en la toma de decisiones. Es importante que CASBELSA S. A., tenga bien definido el proceso de selección y reclutamiento de personal, ya que depende de este la calidad de personal que será contratado y formará parte de la empresa, es decir las técnicas y pruebas a tener en cuenta deben ser las idóneas.

Una vez se han reclutados una serie de candidatos, se pasa la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Eficiencia de la persona en el cargo
- Adecuación de la persona en el cargo

En la figura 71 se presenta un esquema del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Figura 71. **Proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: elaboración propia.

2.6.4.2. **Inducción**

La inducción es uno de los procesos más importantes dentro del proceso de la administración de la empresa, esta es la forma más importante de presentarles a los nuevos empleados el rol de la empresa, las responsabilidades del cargo, entre otra información importante. Actualmente en la empresa no maneja un procedimiento de inducción bien estructurado que ayude al nuevo empleado a acoplarse rápidamente a la empresa.

A continuación se describe el procedimiento adecuado para la inducción que debe manejarse.

- Como primer punto Recursos Humanos debe encargarse de brindar al nuevo empleado toda la información general sobre las normas, políticas, procedimientos de la empresa, alcance del puesto, entre otros. Así como también presentarle a todo el demás personal de la empresa.
- Asignar un día determinado para el proceso de inducción del nuevo empleado, no tener interrupciones de ningún tipo, de lo contrario se demuestra falta de atención a los nuevos empleados, lo cual desde un inicio le causa mala impresión.
- La inducción debe ser impartida directamente por el jefe o supervisor de área, es importante que se les describa detalladamente las funciones y responsabilidades del cargo, indicar beneficios adicionales si los hubieran y antes de firmar el contrato de trabajo mencionar las cláusulas más importantes del mismo, así como el tiempo de validez. También es importante que el jefe explique al nuevo empleado el rol de la empresa para empezar a generar en la fidelidad y lealtad.
- Hacerles ver a los nuevos empleados que pueden contar siempre con el apoyo de sus supervisores y jefes de mando.
- Presentar al nuevo empleado con el personal que tendrá relación directa o indirecta para que ya se sienta parte de la empresa.
- Se debe coordinar la ubicación física del empleado y los materiales de trabajo que requiera el puesto.

- En Recursos Humanos se elabora el contrato de trabajo el cual especifica la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario, la descripción del puesto y cualquier otra condición que se requiera o relativa a la empresa.
- Dicho contrato debe ser firmado por el gerente de recursos humanos y por el empleado.
- El contrato del personal en planilla se traslada una copia a la unidad de trabajo de Guatemala.

También se recomienda al Departamento de Recursos Humanos seguir los siguientes pasos para la inducción del nuevo personal a la empresa.

- Bienvenida a la empresa
- Recorrido por la empresa
- Hablarle de la empresa
 - Cómo empezó
 - Quiénes la integran
 - Cuáles son los objetivos y metas de la empresa
 - Qué tipo de empresa es
- Políticas generales de la empresa
 - Horario
 - Día, lugar y hora de pago
 - Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo
 - Normas de seguridad
 - Áreas de servicio para el personal
 - Reglamento interior de trabajo
 - Actividades recreativas de la empresa
- Presentaciones

- Con el supervisor o jefe directo
- Con los compañeros de trabajo
- Con los subordinados, en su caso
- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo
 - Objetivo del puesto
 - Labores a cargo del empleado
 - Cómo espera que el empleado desempeñe su trabajo
 - Otros puestos con los que tiene relación

Una buena inducción ayuda al empleado a:

- Integrarse a su área de trabajo
- Conocer a fondo sus funciones y las de la organización en general
- Crear conciencia moral y compromiso al empleado con la empresa

Es recomendable que el Departamento de RRHH cuente con un manual de inducción que contenga la información más importante acerca de la empresa, sobre todo, de aquellos aspectos que son generales para todos los puestos.

2.6.4.3. Capacitación

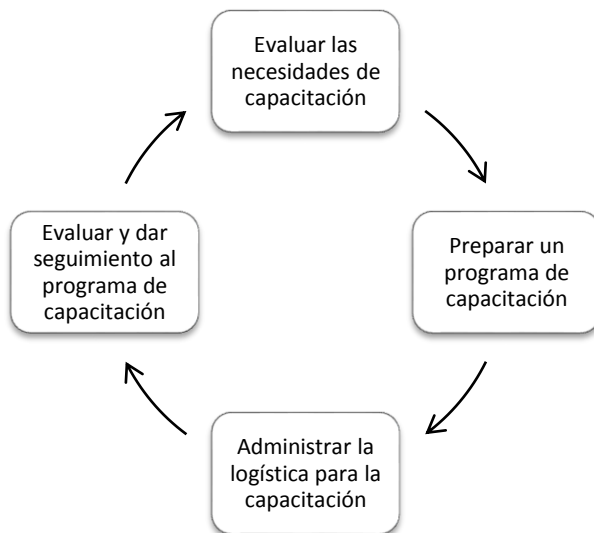
El procedimiento de capacitación para los nuevos empleados es muy importante así como también mantener la capacitación constante, ya que es así como se les enseña las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su cargo.

Es recomendable que la empresa establezca un programa de capacitación, que coordine las necesidades específicas del puesto. Los pasos de una capacitación consisten en:

- Explicar y demostrar la forma correcta de realizar las tareas y funciones del cargo.
- Ayudar al personal a desempeñar bien su trabajo bajo supervisión constante.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Con base en los resultados de capacitación se debe capacitar a los empleados.
- Afianzar sus conocimientos capacitando constantemente.

Algunos de los beneficios de la capacitación es que proporcionan oportunidades para el desarrollo continuo de personal, así como también cambiar la actitud de los colaboradores con varias finalidades entre las cuales están: crear un clima más propicio y armoniosos entre el personal.

Figura 72. **Diagrama del ciclo de capacitación**



Fuente: ciclo de capacitación. <http://www.monografias.com>. Consulta: mayo de 2014.

2.6.5. Procedimientos de logística

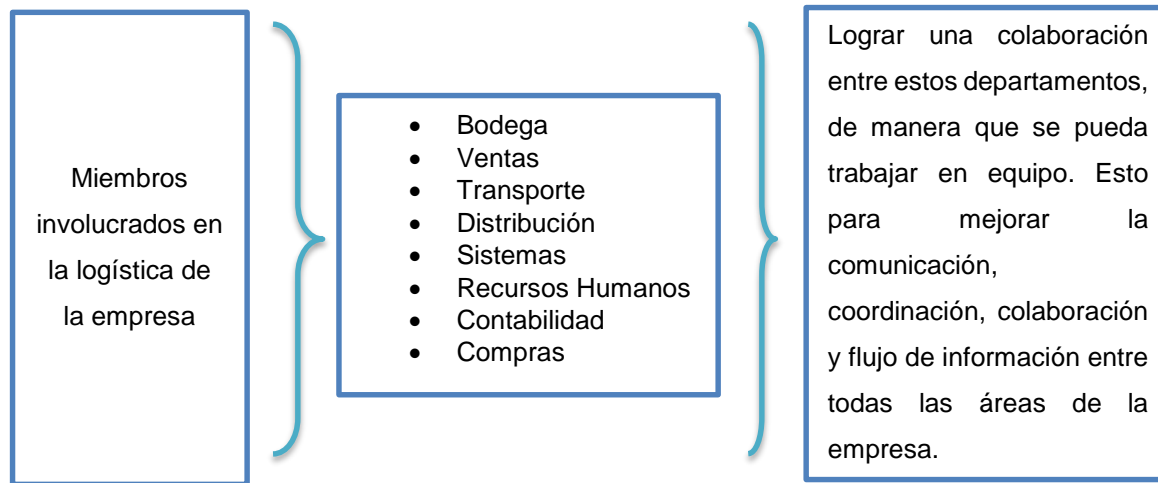
La gestión logística dentro de CASBELSA S. A., involucra todos los procedimientos de la bodega y en parte el Departamento de Ventas entre los cuales se pueden destacar las compras, control de inventarios, almacenaje, despacho, distribución, transporte y liquidación; en donde cada procedimiento establece sus estrategias y tácticas puntuales que contribuirán al desarrollo competitivo de la empresa, permitiendo la integración funcional de las áreas involucradas. La propuesta de mejora también ayuda paralelamente a crear un ambiente logístico dentro de la empresa, en la que pueda haber una comunicación, coordinación y colaboración de los involucrados.

- Equipo multidisciplinario de logística

En toda empresa debe existir un equipo de trabajo que conforme una logística integral, donde se compartan intereses, responsabilidades y propósitos, teniendo características en común de coordinación, información, comunicación y cooperación.

En la figura 73 se presenta el esquema de los involucrados en el equipo multidisciplinario de logística para la empresa.

Figura 73. **Equipo multidisciplinario de logística**



Fuente: elaboración propia.

2.6.5.1. **Compras**

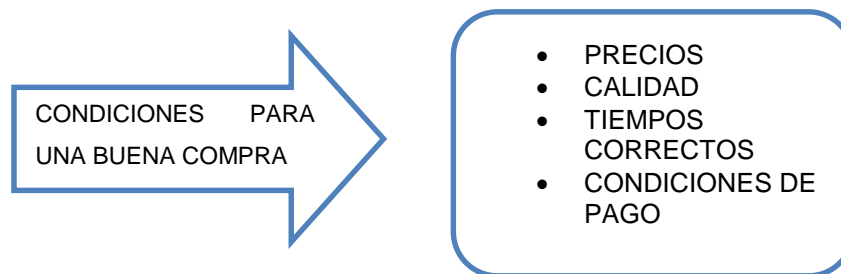
Para mejorar el procedimiento de compras es necesario que se replanteen las políticas de compras y se mejore la comunicación con las demás áreas de la empresa, esto facilitará el manejo de las actividades programadas en cada área y además evitará problemas en los trámites y documentación de las compras.

El objetivo principal de las compras es proporcionar de forma adecuada un buen abastecimiento de mercadería para la venta, utilizando los mejores procedimientos para realizar dichas compras. Antes de establecer los pasos que se deben seguir para las compras, es importante que la empresa sepa las cualidades que debe tener la persona encargada de realizar las compras. Las cuales son:

- Honradez
- Equidad
- Responsabilidad
- Integridad

Es muy importante que el personal de compras esté libre de toda sospecha inmoral al realizar las adquisiciones, lo que les obliga a conducirse éticamente en sus labores. También es importante plantear las condiciones requeridas para efectuar una buena compra y se deben tomar en cuenta.

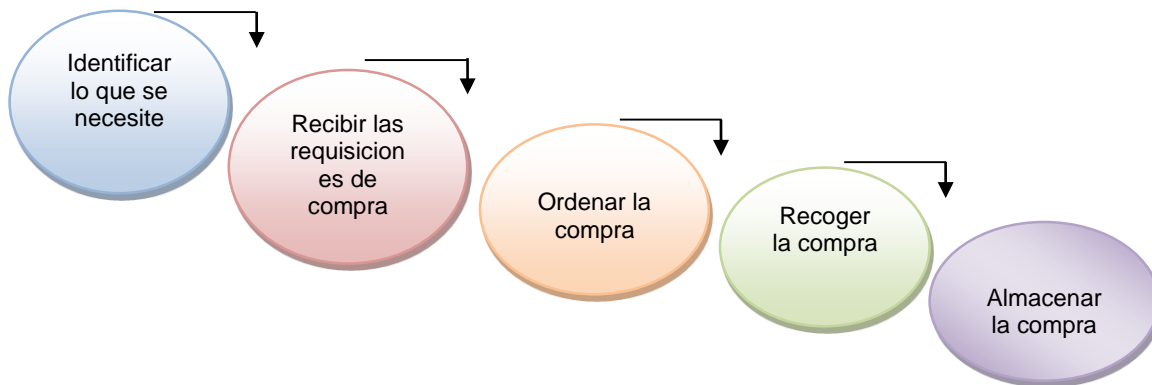
Figura 74. **Condiciones requeridas para efectuar una buena compra**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 75 se muestran las etapas a seguir en el proceso de compras de la empresa CASBELSA.

Figura 75. **Etapas del proceso de compras**



Fuente: elaboración propia.

- Descripción del esquema
 - Identifique lo que se necesita: es responsabilidad del encargado de la bodega, identificar el producto que se necesita para poder realizar la requisición de su pedido al encargado de compras. Esto lo puede hacer el jefe de bodega en coordinación con el bodeguero y los jefes de ventas, ya que ellos son los que llevan el control de los inventarios y la demanda de producto que se necesita para la venta. Identificar los nuevos productos que van saliendo en el mercado para así estimar las compras de estos productos al proveedor. Se debe poseer un listado de productos actualizado.
 - Recibir las requisiciones de compras: el encargado de compras debe recibir las requisiciones provenientes de la bodega debidamente autorizadas, todo este procedimiento se realiza vía correo electrónico con copia a Gerencia General.

Es importante que se adjunte en el procedimiento la orden de compra, esta ayudará a mantener bajo control los niveles de inventario en estados eficientes. Hacer el seguimiento de las órdenes de pérdida o retraso puede ser difícil de conciliar sin la información adecuada, es por esto que las órdenes de compra son útiles en este procedimiento.

En la figura 76, se presenta el formato para la orden de compra que se debe tomar en cuenta, la cual el jefe de bodega debe llenar con su requisición o pedido de producto:

Figura 76. Formato de orden de compra de bienes y/o servicios

CASBELSA Y COMPAÑÍAS RELACIONADAS
ORDEN DE COMPRA DE BIENES Y/O SERVICIOS

Empresa Nit: 6701329-5 Orden de Compra Bienes Servicios

PROVEEDOR Fecha de solicitud

Nombre o Razon Soci _____ Nit _____

Direccion 9a calle 4-25 zona 19 edificio el centro centro comercial las margaritas

E mail _____ Telefonos 12345678-12345678

Contacto: _____ Celular _____

ITEM	PRODUCTO O SERVICIO	UNIDADES	PRECIO	TOTAL
1		4	23.90	95.60
2		5	23.90	119.50
3		34	23.90	812.60
4		5	1,000.00	5,000.00
5		8	23.90	191.20
6		10	997.00	9,970.00
7		0	-	-
8		0	-	-
9		0	-	-
10		0	-	-
Total				16,188.90

Total en letras DIECISEIS MIL CIENTO OCHENTA Y OCHO QUETZALES 90/100 M.N.

SOLICITANTE

Nombre Juan Perez Código 15060 Cargo

Departamento Area

PREPARO	REVISO	AUTORIZO
Nombre Cargo	Nombre Cargo	Nombre Cargo

Fuente: área de compras.

- Ordenar la compra: antes de elaborar la orden de compra es necesario que el encargado de compras, identifique y analice lo que se va a comprar para que supla las necesidades de inventario así como también la capacidad de pago. Realizar las mejores condiciones de compra con el proveedor en cuanto a precio, calidad, cantidad, tiempos de entrega y de pago. No caer en el error de comprar bastante sin antes tener un buen análisis. En la figura 77 se presenta el formato para análisis de compras.

Figura 77. Formato para analisis de las compras

CASBELSA, S.A.

ANALISIS PARA COMPRAS

Fecha: martes, 22 de julio de 2014

ORGA

Saldo inicial	Dia Piso	Recarga	Compra Autorizada	Exceso	Descuento 11%	Valor
				Deficiencia		Factura

BODEGA

Producto	Solicitado				Compra Autorizada		Exceso (Deficiencia)
	Cantidad	Descripcion	Precio Unitario	Total	Unidades	Valores	
Tiempo Aire		Q. 10					
		Q. 25					
		Q. 50					
		Q. 100					
Sub-Total				-	-	-	-
Contenido		BB FULL Q.8					
		BB SOCIAL Q.4					
		INTERNET CELULAR Q.8					
		SMS 75 Q.15					
Sub-Total				-	-	-	-
Aparatos		AZUMIL 2N NEGRO					
		ALCATEL 4010A T POP BLUISH BLACK					
		SAMSUNG GLX POCKET NEO BLUE BLACK					
		MODEM 3G ZTE MF 193					
		SIM PANELES SMART					
		SIM INDIVIDUAL SMART					
Total				-	-	-	-

RESUMEN

Producto	Valor
ORGA	-
TIEMPO AIRE	-
CONTENIDO	-
APARATOS	-
Total	-

Preparado por _____

Autorizado por _____

Fuente: área de compras.

- Recoger la compra: luego de el análisis el encargado de las compras debererá ordenar la compra al proveedor y cumplir con el pago establecido por el proveedor, luego se deberá recoger el producto en la bodega del proveedor. Se deben mantener hojas de control para la recepción de los productos, esta debe contener:
 - Número de la orden de compra.
 - Cantidad entregada.
 - Descripción del artículo entregado.
 - Procedente (proveedor).
 - Unidad de medida (caja, cantidad, paquete, unidades).
 - Observaciones (indicar si hubo faltante o alguna otra variación en la entrega).
 - Nombre y firma del encargado de recibir el producto.
 - Fecha de recepción, nombre y firma de la persona que entrega el producto.

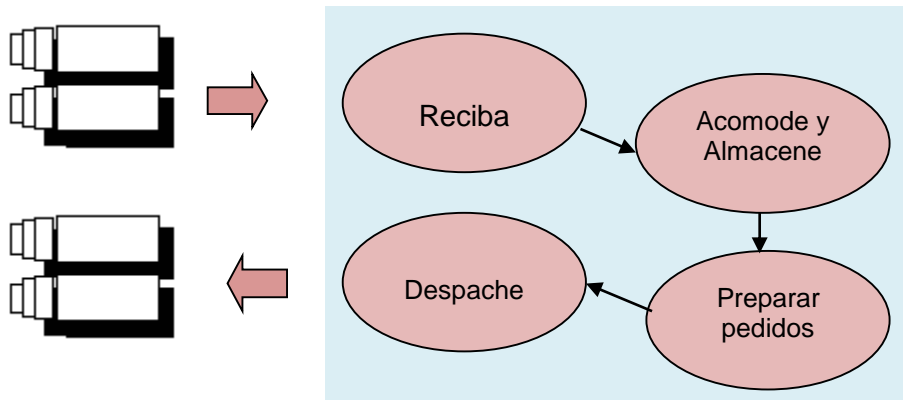
2.6.5.2. Almacenaje

La logística y el almacenaje aseguran que la administración de los mismos se enfoca fundamentalmente en: la cantidad de producto que debe comprarse en un momento determinado, establecer el momento en que debe realizarse el inventario, determinar cuáles son los productos de mayor demanda que merecen atención especial, y por último, el cálculo de los posibles cambios en los costos de cada artículo que forma parte del inventario. La logística y el almacenaje juntos pueden dar excelentes resultados, el principal beneficio es la satisfacción absoluta de la demanda que se efectúa con gran rapidez.

El almacenamiento es ubicar un sistema eficiente para el flujo de los productos: alojarlo, acomodarlo, despacharlo y entregarlo. Derivado del diagnóstico se pudo detectar que actualmente la bodega tiene una falta de señalización en las estanterías, tampoco existen políticas claras de almacenamiento, donde se tenga en cuenta características específicas y condiciones especiales de almacenamiento requeridas por cada producto en particular. Así como también algunos productos que no son de alta rotación, se encuentran ocupando espacios estratégicos en la bodega, evitando la optimización del espacio.

Las dos funciones principales que tiene un sistema de almacenamiento son: el mantenimiento de inventarios y el manejo de productos, este manejo comprende todas las actividades de carga, descarga y preparación de pedidos. Por ello el sistema de almacenamiento es en muchos sentidos un sistema de distribución a nivel inferior.

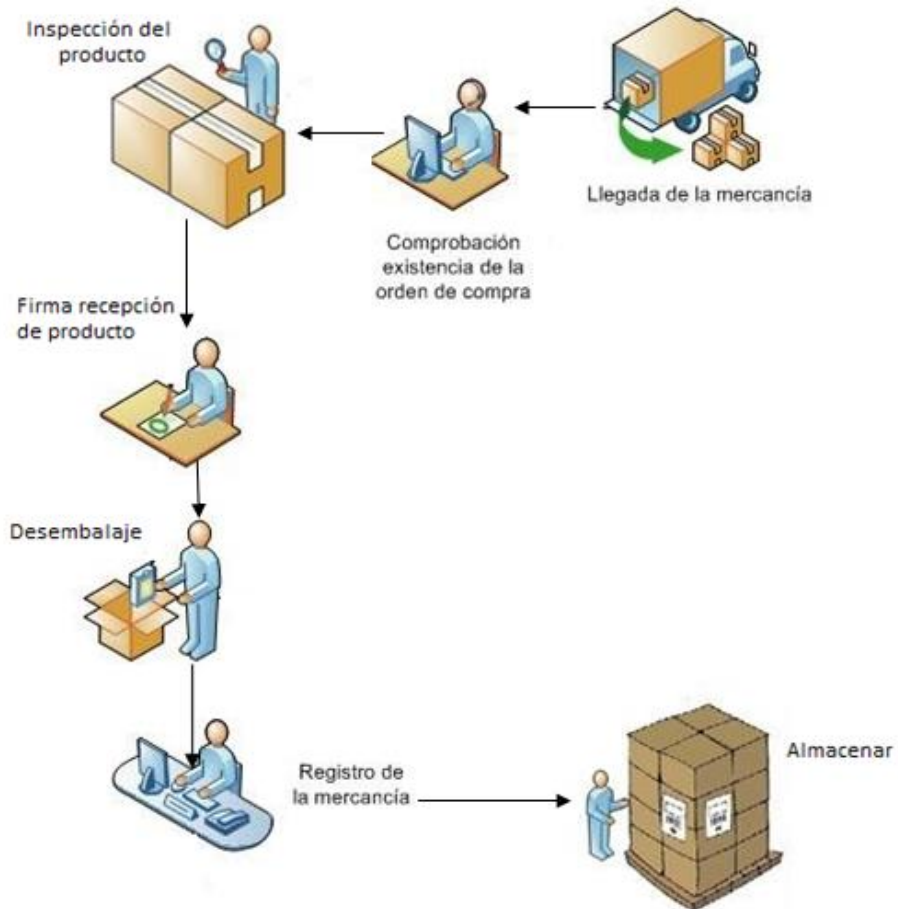
Figura 79. **Proceso para lograr un buen almacenamiento**



Fuente: elaboración propia.

- Control del almacén
 - Registrar todas las entradas y salidas de los productos y manténgase en constante comunicación con el Departamento de Compras y Ventas, sobre las existencias reales de los productos.
 - Interactuar información con el Departamento de Compras, Ventas y Contabilidad.
 - Comprobar las existencias de producto con las órdenes de compras.
 - Al recibir el producto inspeccionar que toda la mercadería venga completa y en buen estado.
 - Firmar de recibido al momento de entrar nueva mercadería.
 - Realizar el proceso de desembalaje.
 - Registrar el producto en el sistema y el control de inventarios.
 - Almacenar el producto en sus estanterías debidamente identificadas.

Figura 80. **Pasos para el control de recepción de mercadería**



Fuente: elaboración propia.

- Propuesta e implementación de 5S en la bodega

Con base en lo anterior se desarrolló la propuesta e implementación de mejora para dar apoyo al proceso de almacenamiento. Es importante que en la empresa se creen entornos que permitan maximizar los recursos, el tiempo y la productividad para este propósito fue necesario acudir a la

técnica administrativa conocida como 5S, que se originó en Japón, hace más de cuarenta años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen. Por lo tanto “Gemba Kaizen” significa la serie de mejoras que se realizan en el lugar de trabajo.

- Las 5S y su significado: las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

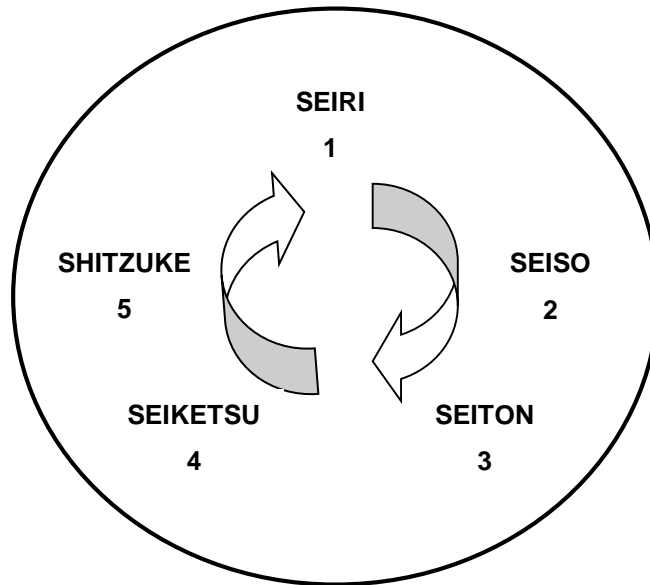
Tabla IV. **Significado de las 5S**

SEIRI	Seleccionar o clasificar
SEITON	Organizar u ordenar
SEISO	Limpiar
SEIKETSU	Bienestar personal, estandarización
SHITSUKE	Disciplina y hábito

Fuente: 5S's. www.upchiapas.edu.mx. Consulta: julio de 2014.

Básicamente esta metodología sirve para establecer y mantener el orden, limpieza y el hábito. En donde todo se encuentra ordenado e identificado, se eliminan elementos innecesarios y se mantiene la mejora continua dentro de un lugar de trabajo.

Figura 81. **Ciclo de la metodología de 5S**



Fuente: elaboración propia.

- Beneficios: algunos de los beneficios que esta metodología pueden aportar a la bodega de CASBELSA S. A., son:
 - Orden y limpieza
 - Más espacio y mayor bienestar
 - Más seguridad en las instalaciones
 - Mayor orgullo del lugar en el que se trabaja
 - Mejor imagen causando una sensación de confianza
 - Mayor cooperación, aportaciones y conocimiento
 - Mayor trabajo en equipo
 - Mayor compromiso y responsabilidad del personal
 - Mayor conocimiento del puesto

- Metodología de implementación: es muy importante el compromiso por parte del personal de bodega y los jefes encargados, para que la implementación de la metodología 5S se realice con éxito. Para tal efecto, a continuación se enlistan las principales actividades que se llevaron a cabo previo a la implementación:
 - Seleccionar el área donde se implementará la metodología en este caso la Bodega.
 - Designar a los miembros que ayudarán a la implementación del proyecto. En este caso el encargado de Bodega.
 - El equipo debe estar bien coordinado, así como también estrechamente relacionado con la Bodega.
 - El jefe y el encargado de la Bodega tendrá como responsabilidades:
 - Mantener la mejora continua.
 - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.
 - Coordinar la realización de las actividades y verificar su ejecución.
 - Orientar al equipo.
 - Dar seguimiento riguroso a la metodología.
 - Asegurar que estén permanentemente actualizados los indicadores.
 - Asegurar que las medidas implementadas se mantengan y mejoren.
 - Medir y evaluar los resultados.

A continuación se presenta la secuencia a seguir para la implementación de la metodología 5S y los resultados obtenidos.

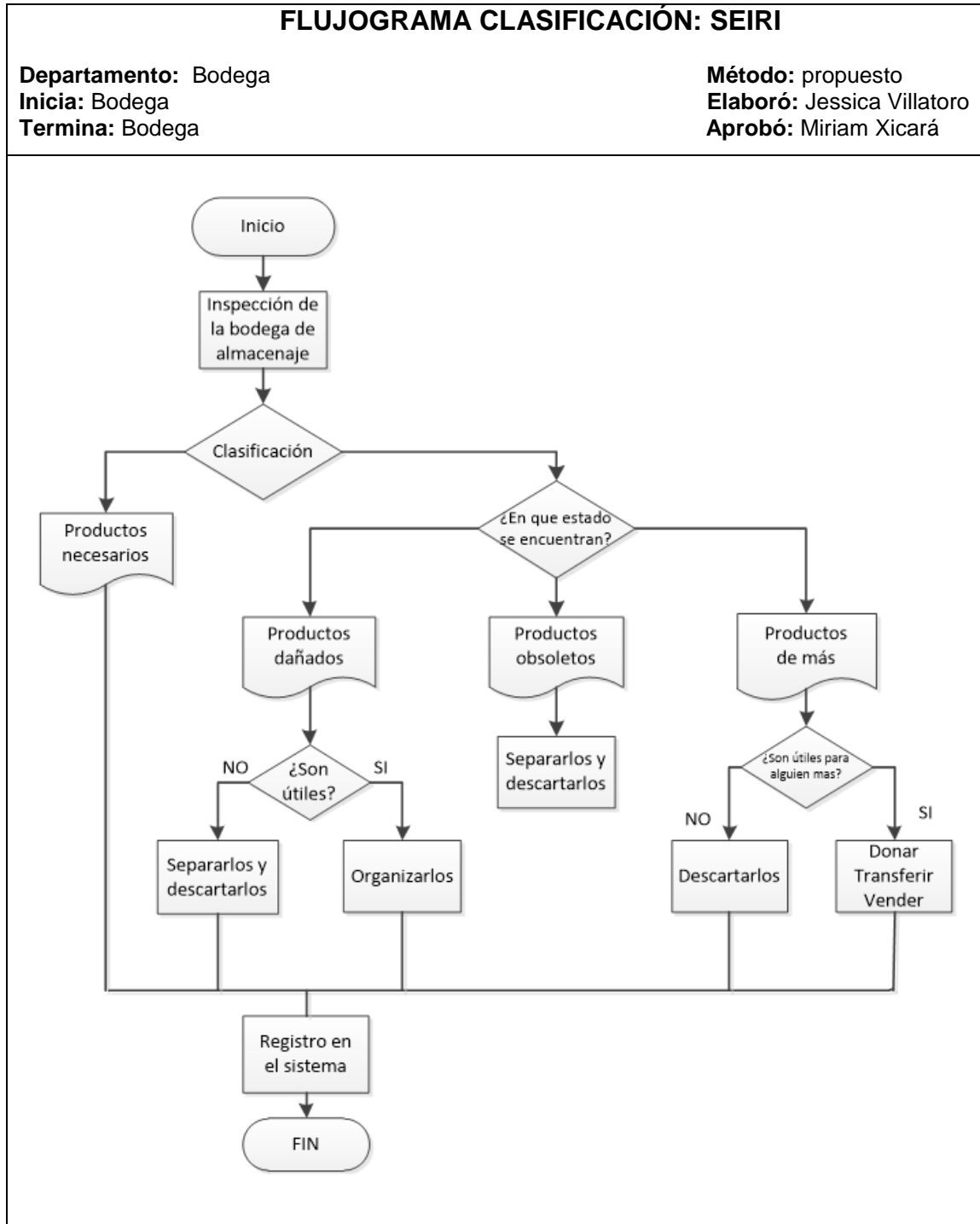
- SEIRI (seleccionar o clasificar)

La primera etapa consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar de la Bodega los productos, materiales o documentos innecesarios, con el fin de que solo se conserven los necesarios.





El propósito es eliminar del área de Bodega todos los elementos que no sean necesarios con el fin de mantener las cosas en su sitio correcto. El análisis del flujograma de la figura 82, muestra el procedimiento que se debe seguir para la clasificación y los criterios de selección de elementos innecesarios. Al definir las categorías para clasificar los elementos se tiene:

- Elementos descompuestos o dañados: si es necesaria y viable económicamente su reparación, de lo contrario se desecharán.
- Elementos obsoletos o caducos: se desecharán.
- Elementos de más: se almacenarán en un lugar adecuado, o se transferirán a otra área de trabajo que lo requiera, o se donará o venderá.

Figura 82. **Flujograma para clasificación: SEIRI**



Continuación de la figura 82.

RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	7
	Documento	4
	Decisión	4

Fuente: elaboración propia.

Herramientas a utilizar para la identificación de los elementos es necesario hacer uso de las siguientes herramientas:

- Listado de elementos innecesarios: esta lista permite registrar los elementos innecesarios, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es llenada por el responsable de seleccionar durante la campaña de clasificación.
- Tarjeta roja: este tipo de tarjeta permite identificar el elemento innecesario y que se debe tomar una acción correctiva.

En la figura 83 se presenta como debe ser el formato para las tarjetas rojas que se deben utilizar como herramienta para clasificación.

Figura 83. Formato de tarjetas rojas

Fecha: _____	Número: _____
Área: _____	
Nombre del Elemento: _____	
Cantidad: _____	
Disposición:	
TRANSFERIR	
ELIMINAR	
INSPECCIONAR	
Comentario:	

Fuente: elaboración propia.

- Capacitar al personal: en esta fase se enseñó de manera práctica, con ejemplos, como reconocer y seleccionar los elementos innecesarios, explicando los criterios de selección y el uso de las herramientas antes presentadas, así como la reubicación temporal de los elementos innecesarios.
- Resultados de la 1S: se realizó la clasificación de estos elementos con ayuda del encargado de bodega, quien identificó cuales eran los elementos innecesarios y se colocaron en el listado colocando la tarjeta roja a cada elemento. No se identificó una gran cantidad de elementos innecesarios, pero si existían algunos en la tabla V se presenta el listado de dichos elementos.

Tabla V. **Clasificación de elementos innecesarios**

Elementos Innecesarios		
Elementos dañados	Elementos obsoletos	Elementos de más
Bocinas	Perfumes	Facturas de liquidación
Aparatos dañados (garantías)	Gel de manos	Cajas para reciclar
	Llaveros	Pizarrón

Fuente: clasificación de la bodega.

Al identificar dichos elementos se les llevó a un área de almacenamiento transitorio, y se registró en la anterior lista de elementos innecesarios. Posteriormente se tomará la decisión del destino final conforme a las políticas establecidas por los jefes.

- SEITON (organizar u ordenar)

Después de clasificar los elementos innecesarios, el siguiente paso es ordenar y organizar los elementos de la bodega, dándoles una ubicación específica que facilite su localización, disposición y regreso al mismo lugar. El propósito es mantener los productos de bodega en forma ordenada, identificada y en sitios de fácil acceso para su uso.

- Procedimiento para organizar u ordenar
 - Redistribuir los espacios de todo el producto que se mantiene en bodega de manera que se ubiquen organizadamente.

- Determinar el lugar donde quedará cada producto según el tipo y frecuencia de rotación, tomar en cuenta el volumen, peso cantidad, entre otros.
 - Identificar cada producto con el mismo código, modelo o especificación del lugar donde se va a guardar.
 - Considerar los productos de alta rotación que deberán estar:
 - ✓ Al alcance del trabajador.
 - ✓ En una altura que facilite al bodeguero su manipulación.
 - ✓ En una posición que requiera del menor movimiento del bodeguero.
 - Los productos de baja rotación deberán ser ubicados en el lugar correcto.
 - Mantener ordenadas las áreas de almacenamiento.
- Criterios para la ubicación de la mercadería

Para ubicar los elementos en el lugar correcto, se pueden seguir los siguientes aspectos:

- Por orden numérico, alfabético o alfanumérico.
- Por frecuencia de uso: diario, quincenal, mensual, bimestral, semestral, anual.
- Inmediata localización por cualquiera.
- De fácil extracción y devolución.
- De fácil identificación de faltantes.
- Por el riesgo de seguridad económica, de accidente o daño a la salud.

Otros criterios para ubicar la mercadería están basados en la tabla VI.

Tabla VI. **Criterios para organizar**

Frecuencia de uso	Grado de necesidad	Método de almacenaje
Baja	Elementos que solo se usan una vez en los últimos 6 a 12 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuera de la zona de trabajo. • Almacenar a distancia.
Media	Elementos usados más de una vez al mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar en el área de trabajo.
Alta	Elementos de uso semanal o diario.	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar cerca del trabajador.

Fuente: elaboración propia.

- Criterios para ordenar la mercadería:

Para ordenar los productos es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Hacer un estudio para aprovechar los espacios.
- Coloque los letreros que sean necesarios, que sean visibles y entendibles:
 - Indicadores de ubicación
 - Indicadores de cantidad
 - Nombre de las áreas de trabajo
 - Localización de *stocks*
 - Lugar de almacenaje de equipos
 - Puntos de limpieza y seguridad
 - Otros que considere
- Tener solo las herramientas y materiales de trabajo necesarias.
- Ubicar las herramientas y materiales en un el lugar limpio y en el orden en que las utilice.

- Aplicar también criterios de seguridad, esto es, que los elementos no estén en riesgo de caerse, no estorben y que no estén cerca de actividades o elementos que puedan ocasionar un siniestro.
- Que los elementos estén protegidos contra deterioro, como oxidación, golpes, o contaminarse.
- Resultados de la 2s: con el encargado de la Bodega se analizó el mejor criterio para ordenar los productos que se manejan dentro de la bodega. Se llegó a la conclusión que por el tipo de productos y la constante rotación de estos, era necesario ordenarlos por frecuencia de salida tomando en cuenta su inmediata localización, fácil extracción y devolución.
- Identificación de los elementos: para identificar todos los productos de la bodega, se elaboraron etiquetas para rotular las estanterías y separar los productos según su tipo. Para el formato de las etiquetas se optó por utilizar el color anaranjado, ya que este siendo un color cálido resaltaba en las estanterías que son de color gris. Para elaborar las etiquetas se tomó en cuenta la marca y modelo de los productos.

En la figura 84 se puede observar algunas fotografías que fueron tomadas luego de la rotulación de bodega:

Figura 84. Rotulado de la bodega



Fuente: bodega de la empresa.

- **Beneficios que se obtuvieron**
 - Encontrar fácilmente los objetos de trabajo y documentos
 - Ahorro en tiempos y movimientos
 - Facilidad para regresar a su lugar los productos
 - Se podrá detectar cuando falta algún elemento
 - Orden y limpieza de la bodega
 - Da una mejor apariencia

Figura 85. **Resultados de la organización**



Fuente: bodega de la empresa.

- **SEISO (limpiar)**

Implica mantener limpia la Bodega: paredes, pisos, techos, escritorios y productos que se mantienen almacenados ya que la contaminación ambiental genera una gran cantidad de partículas negras, más el polvo que no permite conservar los artículos en las mejores condiciones.

La limpieza general de las instalaciones es responsabilidad de la empresa, pero, cada quien debe ocuparse de mantener limpio su puesto de trabajo. La suma del esfuerzo de todos en la Bodega, más el cumplimiento de los deberes del departamento de aseo, lograrán un ambiente agradable para laborar.

- Procedimiento recomendado
 - Campaña de limpieza

- Cambiar malos hábitos de las personas.
 - Redistribuir las estanterías de tal forma que pueda realizarse la limpieza con facilidad y seguridad.
 - Establecer normas de limpieza.
 - Limpiar el polvo de todas las estanterías mínimo dos veces por semana.
 - Implementar un manual de limpieza.
 - Identificar problemas o fallas reales o potenciales
 - Determinar las causas de suciedad
 - Establecer un programa de limpieza
- Resultados de la 3S: en concreto se definieron las siguientes tareas:
 - Aseo general: se procedió a hacer una limpieza de las estanterías así como también del área de bodega, ya que el nivel de suciedad afecta la apariencia.
 - Mantenimiento de empaques: en algunos casos los empaques de las tarjetas se caen por la manipulación del producto, afectando la calidad de la mercadería incluso ocasionando pérdida de material, por lo cual fue necesario que se hiciera conciencia en el personal de la manipulación correcta y el cuidado con el que se debe tratar el producto.
 - SEIKETSU (estandarización)

Es mantener y conservar lo que se ha logrado en las primeras 3S utilizando letreros y reglas de lo logrado. En esta etapa deben ser los trabajadores del área de Bodega quienes adelantan programas y diseñan mecanismos que les permitan beneficiarse a sí mismos. Es el jefe de bodega quien

debe revisar la frecuencia con la que se llevan a cabo las actividades de eliminación, ordenamiento y limpieza en la bodega. Esto se debe verificar trimestralmente ya que es el tiempo estándar en el que se debe repetir los procesos de las 5S, para tener la mejora continua.

El descuido de no administrar efectivamente la filosofía 5S puede dar un resultado ineficiente en el sistema logístico, por lo cual se elaboró un manual de todos los pasos a seguir para la implementación de 5S y así el encargado de bodega pueda aplicarla trimestralmente para continuar el mejoramiento de la bodega.

- Procedimiento para la estandarización:

Para mantener las condiciones de las tres primeras S, se deberá:

- Es importante que el jefe de bodega determine y asigne de manera precisa las responsabilidades de lo que tienen que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo. Esto puede ser a través de un cuadro o matriz de distribución del trabajo.
- Mejorar e Implementar de manera permanente un manual de limpieza.
- Instalar un tablón donde se registre el avance de cada S implantada.
- Elaborar programa de trabajo para atender problemas no resueltos y para mejorar los métodos de limpieza.
- Integrar en los trabajos, como rutina, las acciones de clasificación, orden y limpieza.

Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día. Para obtener mejores condiciones

de trabajo la organización y el personal de bodega deberán tomar acciones, tales como:

- Acciones de la organización
 - Mantener una iluminación adecuada de la bodega.
 - Eliminar los olores indeseables, sobre todo los tóxicos, y el humo o el polvo a través de una buena ventilación o sistemas de filtrado.
 - Mantener la temperatura y la ventilación adecuada.
 - Realizar campañas de vacunación y revisar la calidad del servicio médico que se le brinda al personal dentro de las instalaciones.
 - Proporcionar equipo de seguridad y protección adecuado.
 - Mantener en condiciones de higiene los servicios comunes: comedor, baños, casilleros, utensilios, vestidores, áreas para descanso, entre otros.
 - Adecuar la ergonomía del mobiliario, equipo e instalaciones de trabajo.
 - Exhortar al personal a una imagen pulcra, y que cumpla con las normas de higiene y seguridad.

- SHITSUKE (disciplina)

Esta etapa se enfoca en el acatamiento de reglas para mantener el orden de la bodega. La 5S consiste en establecer y mantener un nuevo orden de vida en el trabajo, cumpliendo cotidianamente con las normas o estándares de trabajo. Es común ver que algunas empresas después de la implementación de las 5S, regresan al ambiente original, donde las

aéreas están sucias y desordenadas. Existe la tendencia de volver a hacer las cosas como antes.

La Bodega, deberá entonces comprometerse con:

- Cumplir y vigilar que se cumpla de manera sistemática con los estándares de trabajo establecidos.
- Asegurarse de que están definidas claramente las responsabilidades y que estas las conoce y comprende el personal.
- Crear conciencia de la importancia del orden y la limpieza y de cómo contribuye cada trabajador, o bien de los efectos del desorden y la suciedad.
- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5S.
- Hacer partícipe al personal en la búsqueda de soluciones y de acciones de mejora.
- Asegurarse de la eficacia del entrenamiento en las actividades que implica el programa.
- Reconocer el desempeño sobresaliente y estimular a quienes aún no lo logran.
- Retroalimentar de inmediato cuando no se logran los resultados.
- Establecer un proceso y herramientas de seguimiento eficaz para verificar y evaluar el cumplimiento sistemático y el progreso en cada área.
- Propiciar respeto por la preservación del orden y la limpieza de las áreas comunes y de las que se visitan.
- Establecer ayudas visuales que recuerden u orienten para mantener el orden y la limpieza.
- Ser congruentes como jefes, demostrando con el ejemplo y con hechos.
- Publicar fotos del "antes" y "después".

- Difundir boletines informativos, carteles, usos de insignias.

2.6.5.3. Control de inventarios

La planeación, control y gestión de inventarios son parte fundamental de la logística de la empresa, ya que los inventarios tienen impacto en la política de compras, determinando las cantidades a comprar de producto al proveedor. Así como también desde el punto de vista de almacenamiento, definirá los niveles de producto físico almacenado en la bodega.

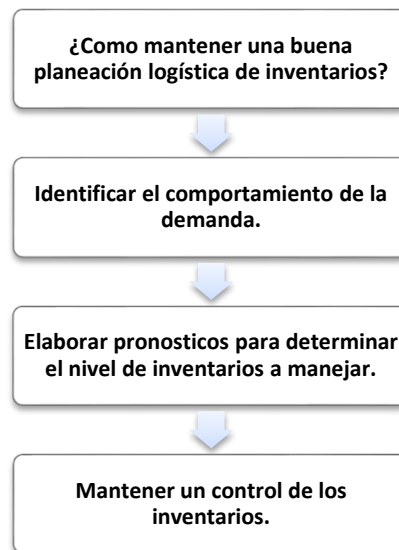
Según el análisis actual el manejo de los inventarios se realiza diariamente y es responsabilidad del jefe y encargado de bodega. Derivado del análisis también se identificó la necesidad de que la empresa cuente con un *stock* de seguridad, que asegure la disponibilidad de productos y existencias en todo momento incluso cuando el proveedor no pueda cubrir la compra. Esto para evitar atrasos o despachos incompletos a los vendedores.

Se propone a continuación algunas estrategias de cómo mantener una buena planeación logística de los inventarios. Esto con el objetivo de contar con la seguridad de tener existencias de productos disponibles cuando sean necesarios.

- Identificar el comportamiento de la demanda: es muy importante que el encargado de los inventarios realice un análisis de la demanda de productos. Para esto se debe determinar el comportamiento de la demanda tomando en cuenta las ventas y pedidos que realizan los vendedores para cubrir sus metas de ventas mensualmente.

- **Elaborar pronósticos:** para manejar pronósticos se debe manejar un patrón histórico de las ventas, esto lo puede realizar mes a mes para determinar los meses de mayores ventas y a que se debe el incremento o disminución de las ventas. Tomar en cuenta antes de elaborar pronósticos que no se debe confundir el pronóstico con las metas de ventas.

Figura 86. **Planeación logística de inventarios**



Fuente: elaboración propia.

En toda empresa el llevar un control de inventarios ayuda a evitar que exista una acumulación excesiva de productos, así como su deterioro, pérdidas, robos, entre otros. Esto también funciona para tener el control y seguridad de contar con los productos necesarios para cubrir la demanda de ventas.

Lineamientos para mantener un buen control de inventarios:

- Mantener revisiones de los inventarios dependiendo del movimiento de la mercadería, en este caso en la bodega de la empresa se llevan revisiones diarias.
 - Realizar limpieza y mantener en orden el inventario.
 - Mantenerse actualizado con el Departamento de Ventas de los volúmenes de ventas.
 - Mantener actualizados los datos del sistema y los cuadros de Excel.
-
- ¿Cómo mantener un *stock* de seguridad?

Dependiendo de las posibilidades de la empresa y la persona encargada de las compras es necesario que se mantenga una reserva de inventario, para que siempre se tengan existencias de producto en bodega al momento de que el proveedor no pueda cubrir un pedido, se quede sin existencias, o existan déficits de inventario. Así se pueden evitar atrasos en los despachos para los vendedores y se les puede cubrir a cabalidad la demanda.

También se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros antes de manejar un *stock* de seguridad de inventario.

- Nivel de reorden: con base en el tiempo de pedidos se determina lo que es el nivel de reorden, ya que indica que cuando queda cierta cantidad de elementos en inventario es necesario realizar el pedido, para reabastecer la bodega. Y de ésta forma evitar que en algún momento la bodega se quede con cero elementos en inventario.

- *Stock* máximo: parte de tener un buen manejo de inventarios, es no sobre pasarse en la cantidad a mantener en inventario ya que esto significa un costo para la empresa, mientras mayor sea la cantidad mayor es el costo. Es por esta razón que existe el cálculo de un *stock* máximo.
- Línea teórica de consumo: la línea teórica de consumo es un punto en la línea del *stock* de seguridad que indica en qué momento ingresa el pedido a la Bodega. Por lo que el cálculo de este valor es útil al ayudar a estimar en qué momento entrará producto requerido a la Bodega.
- Cantidad óptima de *stock* mínimo o seguridad: así como es importante tener en cuenta el *stock* máximo también hay que considerar el *stock* mínimo con el que puede contar la empresa. Porque si en algún momento la empresa no puede abastecer el pedido o requerimiento, esto también incurre en un costo, el cual se conoce como costo por faltante.

Gráficamente la evolución del *stock* de seguridad será:

Para mantener un *stock* de seguridad se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Previsión de las ventas de cada artículo
 - ✓ Se debe solicitar al jefe de ventas o vendedores información acerca del nivel de ventas de cada producto.
 - ✓ Realizar pronósticos de la demanda futura.
 - ✓ Se debe tomar en cuenta el tiempo que tarda el proveedor en entregar el pedido.
- Inventario de existencias en bodega
 - ✓ Se debe mantener una revisión continua de los productos disponibles en bodega.
 - ✓ Se deben identificar los productos de mayor demanda y que tienen más rotación en el inventario.

Ejemplo 1: Cálculo del *stock* de seguridad

Tabla VII. **Datos del ejemplo 1**

Ventas diarias	Coste de emisión/ pedido (Q)	Coste de almacenaje/ unidad (Q)	Plazo de entrega del proveedor	Plazo de entrega con retraso
500 unid.	10,00	0,25	12 días	15 días

Fuente: ejemplo 1. <http://www.apuntesade.com>. Consulta: agosto de 2014.

Cálculo del *stock* de seguridad:

$$SS = (PME - PE)VD = (15 - 12)500 = 1\,500 \text{ unidades}$$

En donde:

SS = *Stock* de seguridad

PME = Plazo máximo de entrega

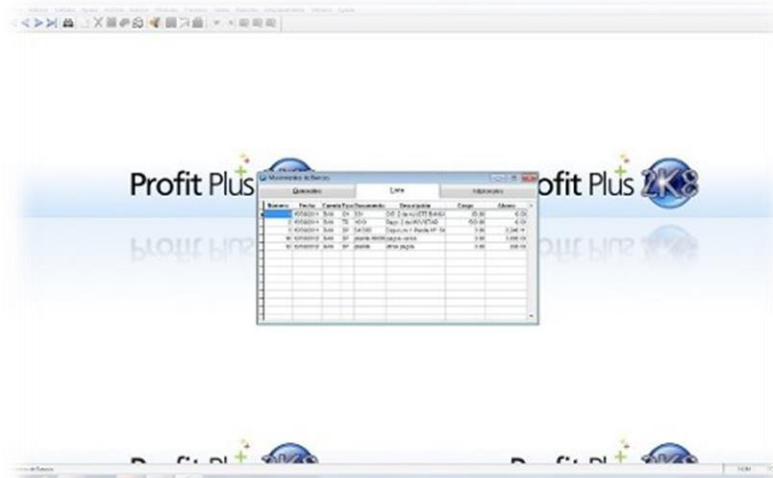
PE = Plazo de entrega

VD = Ventas diarias

Básicamente el propósito de que se mantenga un inventario de seguridad es prevenir atrasos en el proceso de venta, previniendo el uso de este “*stock*” de productos se puede tener la seguridad de que siempre se podrá cubrir la demanda de pedidos de los vendedores, aun cuando el proveedor no cuente con existencias.

Además del mantener el *stock* de seguridad también se recomienda que el control de inventarios, se maneje únicamente con el programa que utiliza la empresa actualmente, el programa es Profit Plus; esta herramienta es muy útil para la gestión empresarial. Es por esto que se recomienda que se deje de utilizar Excel para llevar dichos controles de inventarios, y actualizar toda la información en el otro programa ya que es muy importante que toda empresa maneje sus controles de manera integral, y que mejor forma que hacer uso de la herramienta Profit para manejarlo.

Figura 88. Programa Profit Plus 2k8



Fuente: programa Profit Plus 2k8.

2.6.5.4. Despacho

Generalmente es en el procedimiento del despacho en donde se presentan contratiempos o atrasos, pues en ella se realizan procesos totalmente operativos. En la empresa las actividades al despacho y preparación de los pedidos se realizan a través del personal de bodega, ya sea el jefe o bodeguero.

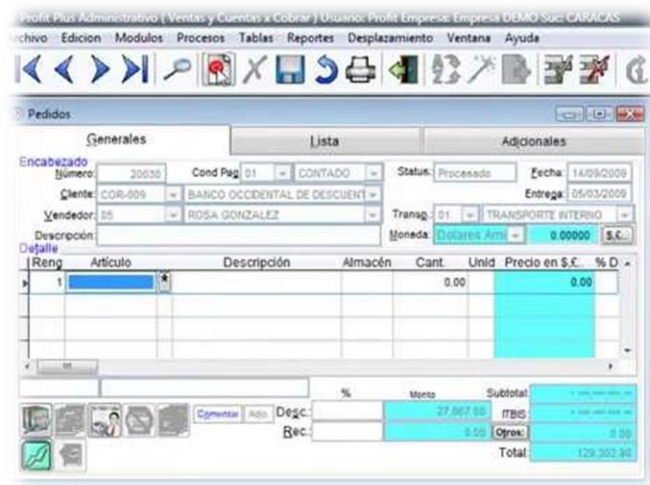
Entre todas las operaciones que componen la preparación de pedidos se presenta el *picking*, que consiste en seleccionar y extraer de sus lugares de almacenaje los pedidos que han sido solicitados por los vendedores. Esta operación incluye una serie de subtareas, como pueden ser:

- Desplazamientos del personal por el almacén
- Búsqueda y localización de los productos a extraer
- Identificación de los productos y ubicaciones
- Operación de extracción del producto o unidad de manipulación

- Control del inventario o existencias

Por otro lado para mejorar y hacer más eficiente el procedimiento del despacho se propone que se trabaje todo esto en el programa Profit Plus, ya que actualmente se lleva el control en cuadros de Excel, entonces se recomienda que se cambie esa modalidad y hacerlo todo en el otro programa, crear un módulo de pedidos para que los vendedores puedan acceder y generar su pedido, enviarlos a la Bodega para que el bodeguero se encargue de realizar la preparación de pedidos y despacho, llevando un control de las cargas y descargas en el programa de Profit Plus y ya no en Excel.

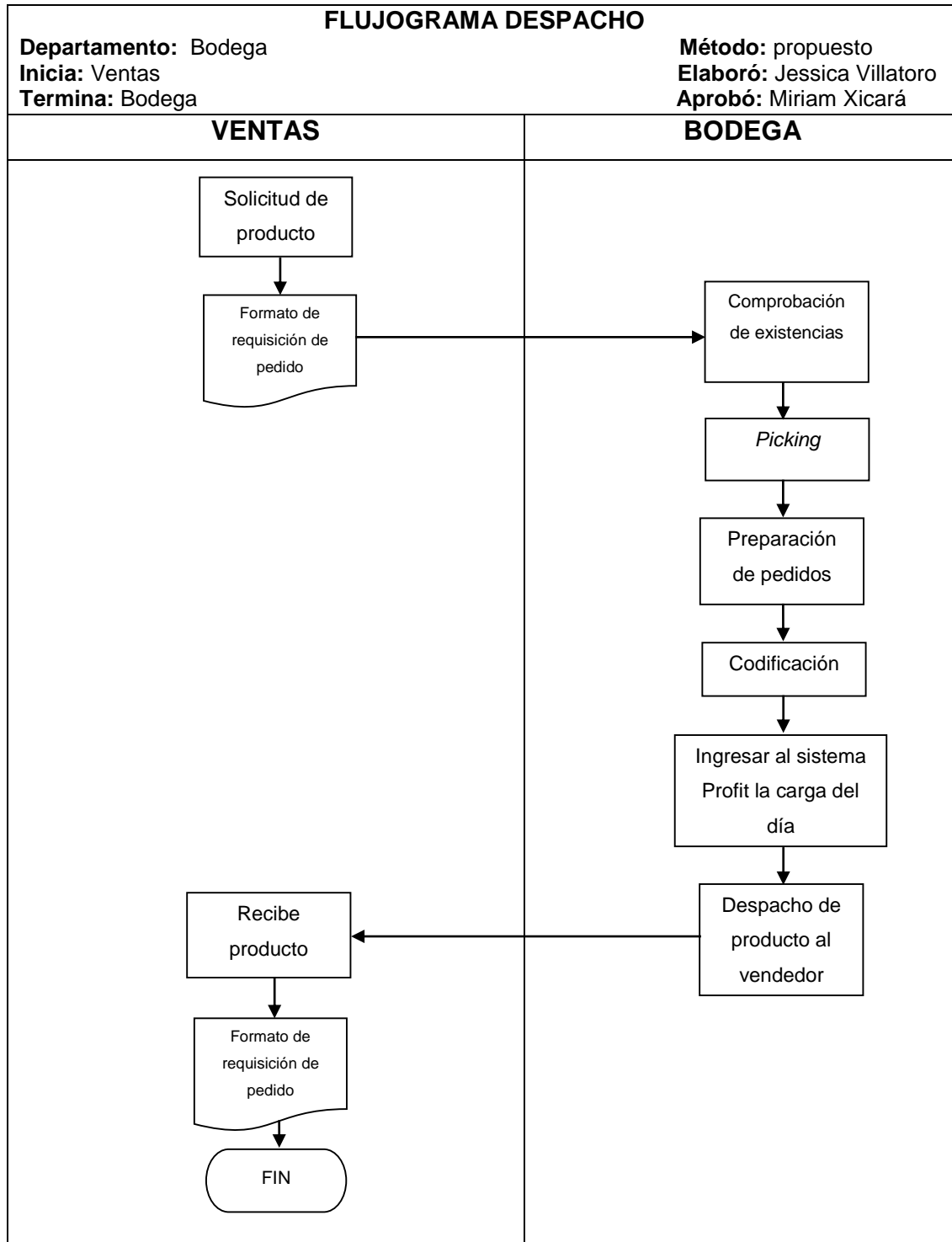
Figura 89. **Módulo de pedidos en Profit Plus 2k8**







Fuente: programa Profit Plus 2k8.

Con base en el análisis del procedimiento de despacho el flujograma propuesto quedaría de la siguiente manera ilustrado en la figura 90.

Figura 90. Flujograma para despacho



Continuación de la figura 90.

RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	8
	Documento	2
	Decisión	0

Fuente: elaboración propia.

2.6.5.5. Ventas y distribución

Los canales de ventas y distribución son los más fuertes y grandes de la empresa es por esto que es muy importante que se cumplan con todos los controles y procesos que pertenecen a cada canal. Para que la empresa sea eficaz en la tarea de seguimiento y evolución de la gestión de ventas se deben contar con herramientas que ayuden a conseguir ese objetivo.

En la actualidad con las nuevas tecnologías, las empresas pueden contar con soportes informáticos capaces de brindar una exhaustiva información sobre el proceso de ventas, clientes, mercado, entre otros. Es por esto que la empresa actualmente está en el proceso de implementación de una nueva aplicación para la gestión de ventas. Esta nueva modalidad incluye el uso de una *tablet* que los vendedores usarán para realizar todo el proceso de la venta. Esta aplicación es una solución integral para la automatización de fuerza de ventas, la cual permite mediante la *tablet* llevar control en las gestión de rutas, clientes, cobranzas, listas de precios, pedidos, inventarios, impresión de la factura, entre otros.

Con esta nueva aplicación la empresa también podrá mantener toda la información en línea conectada con el programa Profit Plus 2k8.

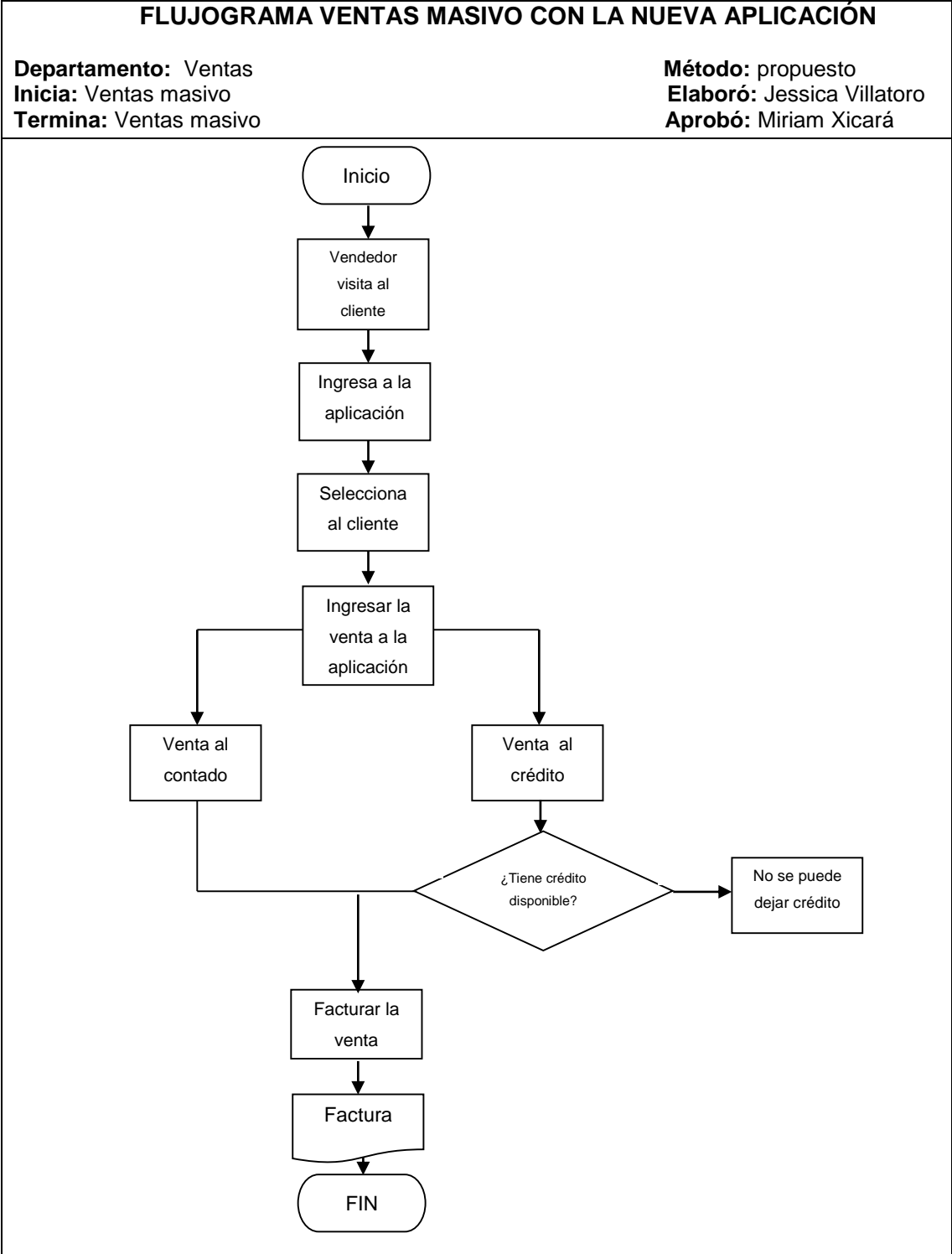
Es por esto que ahora la empresa podrá controlar de manera inmediata los siguientes aspectos de las ventas:

- Datos de los clientes y su clasificación
- Ubicaciones del cliente
- Frecuencia de visita
- Forma de pago de la venta ya sea crédito o contado
- Control de créditos
- Fecha de la última visita realizada
- Volumen de pedidos
- Control del inventario
- Cantidades de producto vendidas





El ingreso de esta nueva aplicación está actualmente en el proceso de su completa implementación para el canal de ventas de masivo y paneles. No se ha concretado la implementación ya que aún están haciendo pruebas con los vendedores y el uso de esta *tablet*.

Para ilustrar dicho proceso se presenta en la figura 91 el flujograma de este proceso haciendo uso de la nueva aplicación.

Figura 91. Flujograma ventas masivo con la nueva aplicación



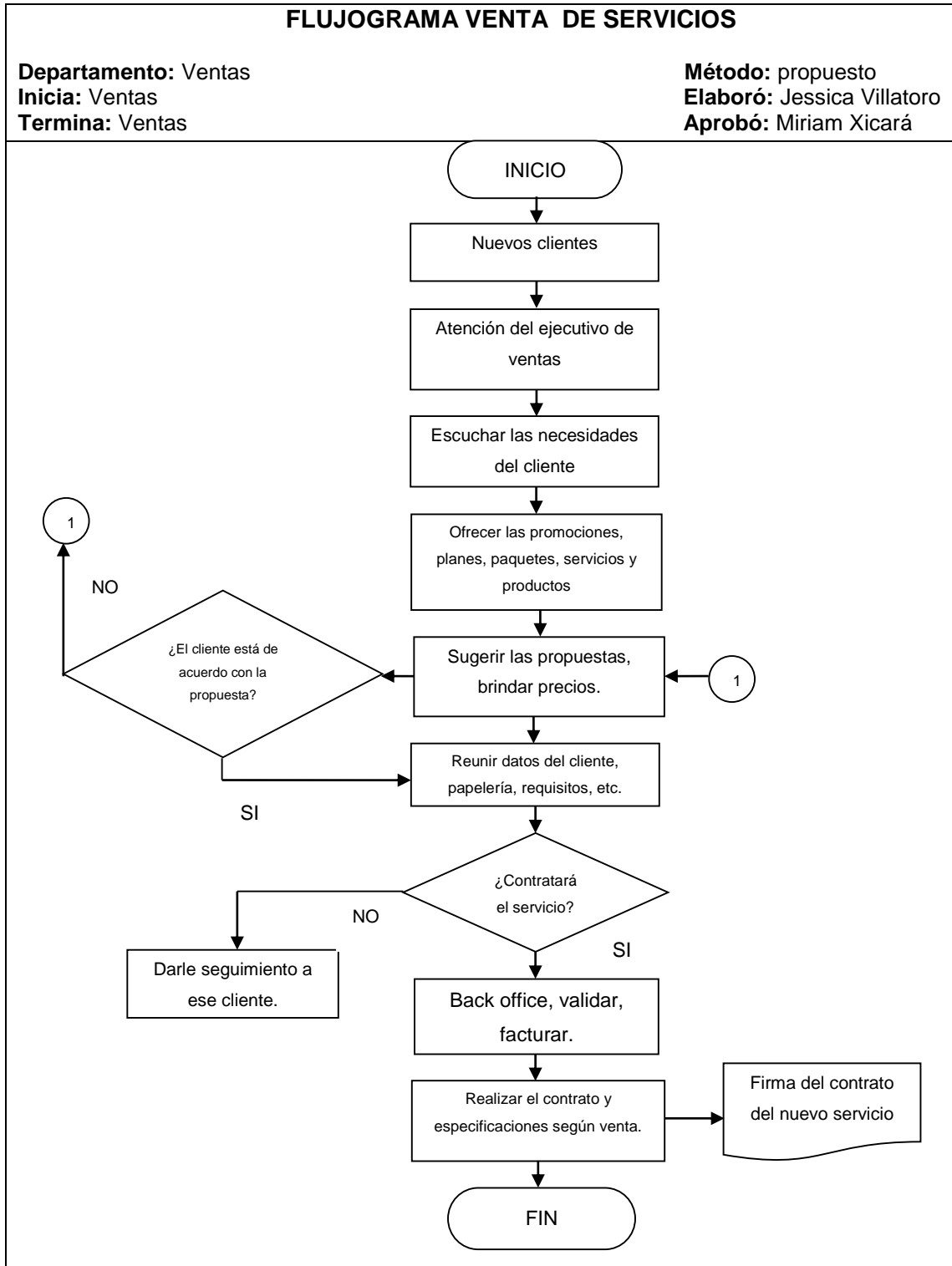
Continuación de la figura 91.

RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	8
	Documento	1
	Decisión	1





Fuente: elaboración propia.

Para los canales de ventas: pymes, multimedia, tiendas y puntos A, el proceso de ventas es diferente y la implementación de la nueva aplicación no está enfocada para esos canales. Para la venta de servicios el proceso puede variar según la negociación, pero la mayoría de las veces sigue el proceso que se muestra en el siguiente flujograma (ver figura 92).

Figura 92. Flujograma venta de servicios



Continuación de la figura 92.

RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	9
	Documento	1
	Decisión	2

Fuente: elaboración propia.

- Distribución y control de rutas de vendedores

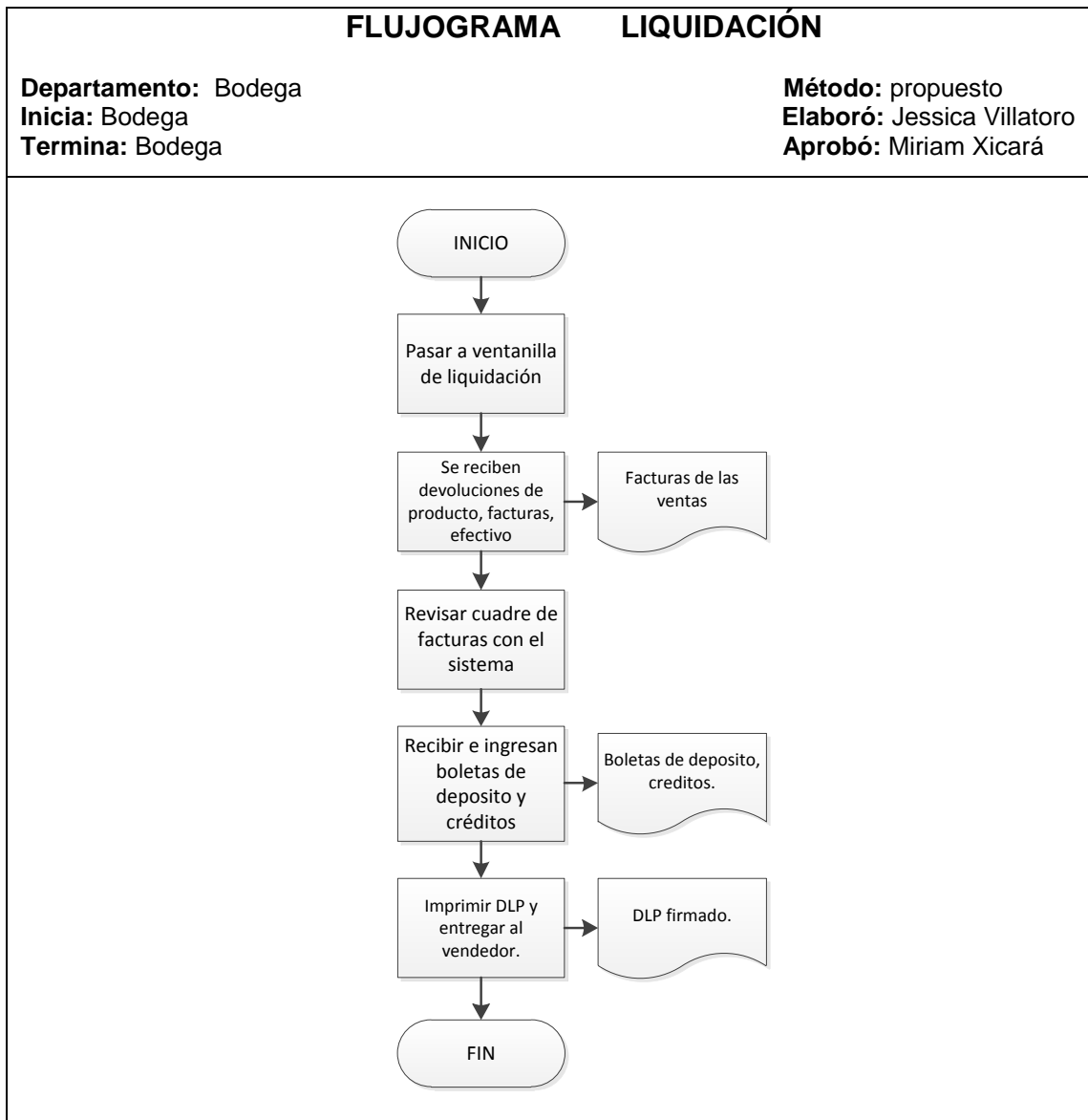
El área de logística en conjunto con el Departamento de Ventas debe realizar la distribución de las rutas según los tipos de ruta existentes, unificando ideas, conocimientos y experiencia del personal involucrado en logística; pilotos, vendedores y equilibrando la carga de trabajo. Se deben respetar los horarios de visitas, con el objetivo de asignar tiempos a la realización de cada una de las rutas. La distribución de las rutas se tiene que hacer a través de los siguientes criterios:

- Organizar los horarios de manera que los vendedores puedan cubrir todas las rutas de distribución.
- Elegir carreteras que ofrezcan buenas condiciones para conducir.
- Administrar las rutas equitativamente entre todo el grupo de vendedores, y distribuir las de manera que cada vendedor conozca sus rutas y no vaya a vender a las rutas de otro vendedor que ya tenga asignada esa ruta.





2.6.5.6. Liquidación

El procedimiento de liquidación se realiza diariamente en donde los liquidadores son los encargados de liquidar las ventas y cuadrar. A continuación en la figura 93 se ilustra el procedimiento propuesto para liquidación.

Figura 93. Flujograma liquidación



Continuación de la figura 93.

RESUMEN		
Símbolo	Significado	Cantidad
	Inicio o fin	2
	Actividad	5
	Documento	3
	Decisión	0

Fuente: elaboración propia.

2.7. Costos de la propuesta

Para el desarrollo de esta fase se detallan los costos presentados en la tabla VIII.

Tabla VIII. **Detalle de costos fase de servicio técnico profesional**

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Q)	COSTO TOTAL (Q)
Recurso humano	Epesista	1	0,00	0,00
Subtotal				0,00
Recurso material/ físico	Computador	1	0,00	0,00
	Transporte epesista	132	10,00	1 320,00
	Resma papel	3	40,00	120,00
	Impresión / tinta	2 000	0,25	500,00
	Papel para rotular	8	0,50	4,00
Subtotal				1 944,00
Financiero	Recurso humano			0,00
	Recurso material / físico			1 944,00
TOTAL				1 944,00

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN PARA LA REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE PAPEL

3.1. Situación actual

El papel generado dentro de la empresa CASBELSA S. A., se deriva principalmente de todos los procedimientos administrativos de una oficina. Las oficinas son unos de los lugares de mayor utilización de papel, ya que es el soporte de su sistema administrativo. El mal uso de papel en las oficinas, hogares e industrias tiene consecuencias para el medio ambiente, el uso de papel es un hábito normal que el ser humano no se pregunta de dónde viene y del proceso de fabricación del mismo. Una sola hoja de papel blanco requiere 370 cc de agua para ser producida, el fabricar mil kilos de papel blanco implica un consumo de 100 000 litros de agua.

“Según estudios la producción y consumo de papel tienen un fuerte impacto ambiental y social sobre el planeta. La industria papelera y de celulosa ocupa el quinto lugar del sector industrial en consumo mundial de energía, y utiliza más agua por cada tonelada producida que cualquier otra industria. También, la industria pastero papelera se encuentra entre los mayores generadores de contaminantes del aire y del agua, así como gases que causan el cambio climático.”³

³ World Watch Institute. *La situación actual del mundo 2004*. Icaria Editoria y Fuhem.

De momento, solo un 8-9 por ciento de los materiales utilizados para la fabricación de papel a nivel, mundial procede de fuentes no madereras: paja de arroz y trigo, bagazo de caña de azúcar, cáñamo, algodón, entre otros.⁴

El resto del papel se produce a partir de fibra virgen (55 por ciento) y fibra reciclada (38 por ciento). El reciclaje de papel ahorra un 74 por ciento de gases que contaminan la atmósfera y genera un 35 por ciento menos de contaminación en las aguas. Es por esto que se realiza esta propuesta para la reducción del consumo de papel y su manejo eficiente para apoyar al medio ambiente con la producción más limpia.

El papel y el cartón son los principales residuos que se producen en las oficinas y en mayor cantidad. A continuación se presenta una tabla que muestra el impacto que tiene la fabricación de papel con el medio ambiente.

Tabla IX. **Impacto de fabricación de papel con el medio ambiente**

Para fabricar 1Tn de papel	Materias primas necesarias	Consumo de agua	Consumo de energía	Generación de residuos
Papel de fibra virgen, pasta química	14 árboles	15 000 litros	9,600 kw/h	1 500 kg
Papel reciclado	1 250 - 1 400 kg de papel usado	8 000 litros	3,600 kw/h	100 kg

Fuente: SEO consumo de papel. www.seo.org. Consulta: agosto de 2014.

⁴ World Watch Institute. *Signos vitales*. Icaria Editoria y Fuhem.

3.2. Análisis del consumo de papel

En la empresa CASBELSA S. A., se utiliza papel diariamente básicamente para las actividades de fotocopias, escáner, impresiones; la mayoría de estos procesos son para contratos, hojas de pedidos de productos, DLP, y asuntos de contabilidad. La empresa proporcionó información aproximada de los consumos de papel de diciembre 2013 a mayo 2014. La resma de papel la compran actualmente a Q 31,00 c/u. En la tabla X. Se detallan los consumos.

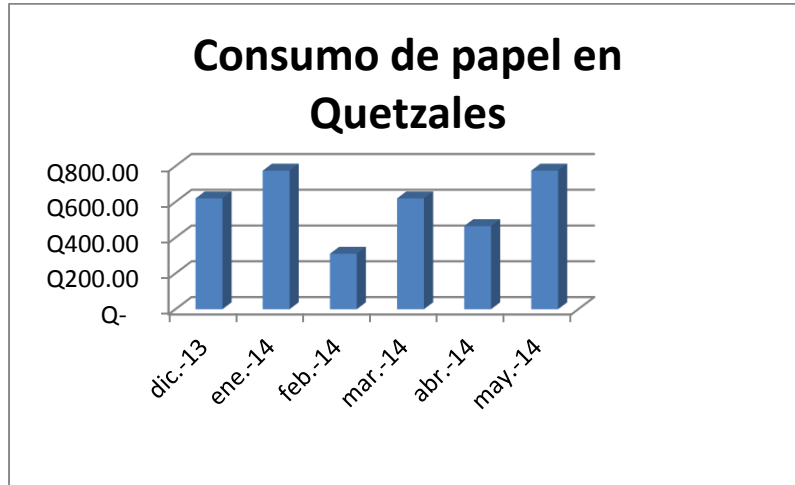
Tabla X. **Consumo de papel diciembre 2013 a mayo 2014**

MES	CANTIDAD RESMAS	CANTIDAD EN HOJAS	TOTAL (Q)
dic-2013	20	10 000	620,00
ene-2014	25	12 500	775,00
feb-2014	10	5 000	310,00
mar-2014	20	10 000	620,00
abr-2014	15	7 500	465,00
mayo-2014	25	12 500	775,00
TOTAL	115 resmas	57 500 hojas papel bond	3 565,00

Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

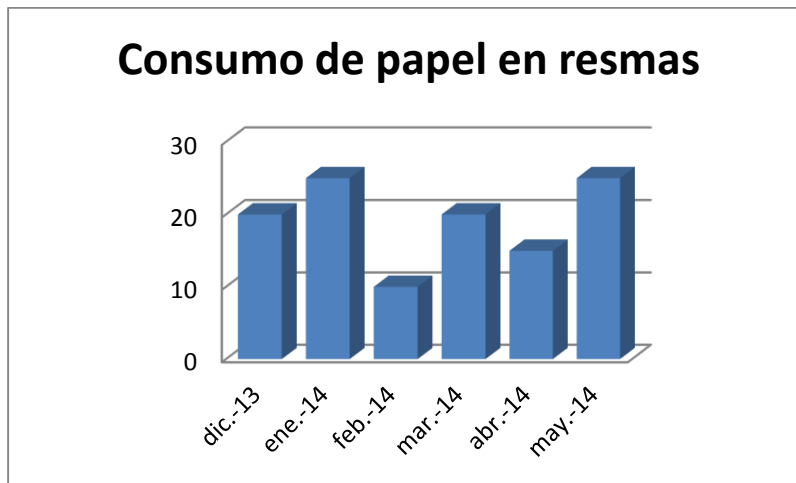
Con base en dicha información se procedió a realizar los gráficos de barras para analizar el comportamiento del consumo en quetzales, resmas y total de hojas. Se puede observar que el consumo de resmas está en un rango de 10 a 25 al mes. A continuación se presentan los gráficos resultantes.

Figura 94. **Gráfico de consumo de papel en quetzales**



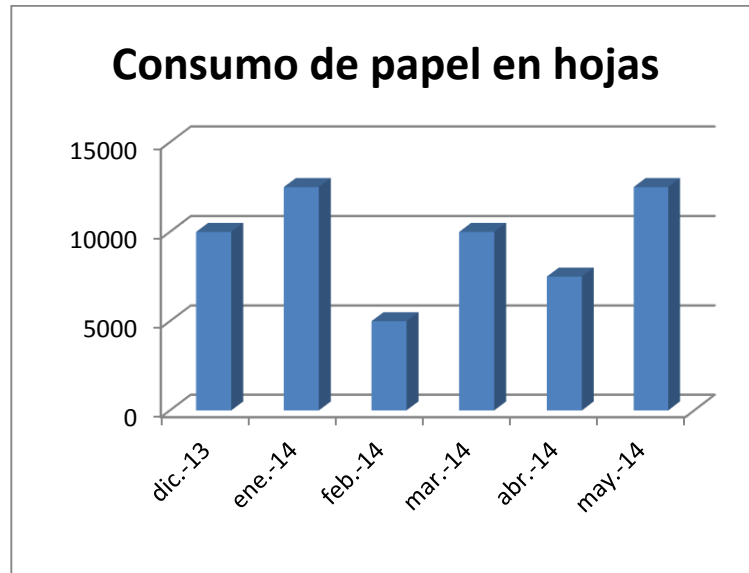
Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

Figura 95. **Gráfico consumo de papel en resmas**



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

Figura 96. **Gráfico consumo de papel en hojas**



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

Al analizar los consumos se puede determinar que el promedio de hojas de papel bond que se consumen en un mes, es de 9 584 hojas aproximadamente. Según entrevistas informales al personal se determinó que las áreas que más consumen hojas es el Departamento de Ventas, Bodega y Contabilidad.

- Análisis e impacto de los consumos de papel en la empresa: con base en la tabla X, se realizó un análisis del impacto de esos consumos correspondientes a diciembre 2013 a mayo 2014. A continuación en la tabla X, se presentan los resultados.

$$115 \text{ resmas} * 20 \text{ lbs/cu} = 2\,300 \text{ lb} \approx 1 \text{ Ton}$$

$$1 \text{ Ton} = 2\,204,59 \text{ lbs}$$

Fuente: Convertir unidades. <http://www.convertirunidades.es>. Consulta: agosto de 2014.

Tabla XI. **Impacto del consumo de papel correspondiente a diciembre 2013 a mayo 2014**

1 Tn de papel diciembre 2013 – mayo 2014	Materias primas necesarias	Consumo de agua	Consumo de energía	Generación de residuos
Papel de fibra virgen, pasta química	14 árboles	15 000 litros	9 600 kw/h	1 500 kg

Fuente: elaboración propia.

3.3. Plan para la reducción del consumo de papel

El plan de reducción tiene como objetivos:

- Disminuir el impacto negativo hacia el ambiente de la empresa CASBELSA S. A.
- Disminuir el consumo de papel en la empresa por parte del personal administrativo.

El plan está basado en la estrategia de las 3R (reducir, reutilizar y reciclar) para cada una de ellas, se definirán las actividades de buenas prácticas para cumplir con el propósito. En la tabla XII, se presenta el objetivo del plan, que es darle un mejor uso al papel antes de reciclarlo, las acciones para alcanzar este objetivo, como la regla de las 3R's y recomendaciones utilizadas en oficinas verdes, así como los métodos necesarios del plan.

Tabla XII. Plan de acción 3R

OBJETIVO	ACCIONES	MÉTODOS	RESULTADOS ESPERADOS
Reducir los impactos que se derivan del consumo de papel	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la estrategia de las tres erres. 	<ul style="list-style-type: none"> Recipientes rotulados para recolección de papel reciclado y de papel para reutilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer conciencia con el medio ambiente y disciplina en el personal administrativo de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

- Plan de acción 3R: la regla de las tres erres significa la reutilización, reducción y reciclaje en este caso se puede aplicar a la utilización del papel en la empresa CASBELSA S. A., por eso se puede emplear consejos usados en oficina verde para realizar el plan.

Figura 97. Afiches para la regla 3R



Fuente: elaboración propia.

- Reducir: como primer punto se debe orientar los esfuerzos, ya que así se evitará uno de los impactos negativos que se derivan de la producción de papel como lo es la tala de árboles. En la empresa se deben tomar acciones para reducir la producción de objetos susceptibles de convertirse en residuos.

Metodología:

- Tomar fotocopias o imprimir por ambos lados del papel blanco y únicamente la cantidad que se necesite.
- Realizar la revisión y corrección a los diferentes documentos en el computador, evitando la impresión de varios borradores, se debe imprimir solamente la versión final (si es necesaria).
- Reducir el tamaño de letra de los documentos al imprimir y reducir el tamaño de los documentos a fotocopiar.
- Utilizar opciones de impresión de reducción (2 páginas en 1). Con ello se aumenta el ahorro de papel hasta un 75 por ciento en combinación con la impresión a doble cara.
- Realizar correcciones utilizando el corrector ortográfico y/o gramatical, antes de imprimir.
- Habilitar la función de imprimir los documentos a doble cara (dúplex), y enseñar al personal a imprimirlos de esta manera.
- Usar el correo electrónico para el envío de comunicados, memos, informes y documentos que no sean de estricto envío físico.
- Digitalizar los documentos y archivar de manera electrónica, lo cual reducirá el consumo de papel y ahorrará espacio físico.
- Evitar desperdiciar resmas de papel de oficina, tomando solamente aquellas que se necesiten.
- No arrugar ni romper las hojas con la posibilidad de ser empleadas por el revés.

- Evitar copias e impresiones innecesarias.
- Reutilizar: el papel genera un gran avance hacia la disminución del impacto sobre el medio ambiente, ya que se evita el consumo de papel nuevo. Se deben tomar acciones que permiten el volver a usar el papel para imprimir para darle una segunda vida, con el mismo uso u otro diferente.

Metodología:

- Utilizar siempre o en lo posible ambas caras de las hojas al imprimir.
- Utilizar las caras en blanco del papel ya utilizado para imprimir documentos no tan importantes o borradores.
- Depositar papel que se pueda reutilizar en las cajas que estén identificadas para ese tipo.
- Se debe mantener el recipiente o caja señalizada con el rótulo de “Reutilizable” al lado de la fotocopiadora e impresora, con el fin de depositar en ellas las hojas a reutilizar teniendo en cuenta que han sido usadas por una sola cara y que se encuentran limpias y sin arrugas.
- Antes de ubicar las hojas de papel a reutilizar en la caja o recipiente designado para este fin, trazar una línea diagonal suave en la cara que fue utilizada para indicar que la información que allí se encuentra fue anulada y que esa cara de la hoja no está disponible.
- Es importante reutilizar el papel que contiene información que puede ser vista por cualquier servidor, aquella información confidencial debe destruirse por seguridad de la información en la fuente donde se produce.

- Se recomienda utilizar la cara libre del papel a reutilizar para borradores, documentos no oficiales internos o cortadas para tomar notas.

Figura 98. **Caja para depositar el papel a reutilizar**



Fuente: oficinas de la empresa.

- Reciclaje: evitar que el papel apto para aprovecharse se disponga en el lugar equivocado al tratarse como basura. Esta última actividad del reciclaje tiene beneficios ambientales, sociales y económicos.

Metodología:

- Mantener un recipiente o caja señalizada con el rótulo de “reciclaje” para depositar allí el papel a reciclar.
- Ubicar este recipiente en un lugar visible y conocido por el personal administrativo de la empresa.
- Depositar en este recipiente o caja el papel reutilizado, es decir usado por ambas caras de la hoja, así como los sobres reutilizados.

- El papel se debe reciclar siempre limpio y sin arrugas, por esto no se debe depositar en las sestras de basura en las que se puede mezclar con comida u otros residuos.
- No depositar papeles ni elementos no aceptados como reciclables (papel carbón, mantequilla, celofán, papel de fax, etiquetas adhesivas, papel con ganchos, grapas, espiral, carátulas plásticas, cintas o papel contaminado de residuos de comida u otro tipo de elementos), para lo cual se recomienda mantener una lista de estos papeles reciclables y no reciclables en un lugar visible, al lado del recipiente destinado para reciclar y del recipiente para la destinado para la disposición de los residuos no reciclables.

Figura 99. **Caja para depositar el papel a reciclar**



Fuente: oficinas de la empresa.

La empresa debe identificar qué papel es apto para reciclar y cual no para que así solo depositen el papel correcto en la caja de reciclaje, a continuación en la tabla XIII, se especifican los tipos de papel.

Tabla XIII. Tipos de papel reciclable y no reciclable

¿Qué papel es reciclable?	¿Qué papel no es reciclable?
<ul style="list-style-type: none"> • Papel blanco de todo tipo sin arrugar • Papel blanco de todo tipo usado • Papel mixto: revistas de papel no plastificado, suplementos de periódicos, papel de color, papel de regalo 	<ul style="list-style-type: none"> • Papeles sucios • Papel mantequilla • Papel encerado • Papel plastificado • Papel de fotografía • Papel de fax • Papel con tintas no solubles en agua

Fuente: elaboración propia.

Actualmente la empresa está en el proceso de adoptar una nueva modalidad de reciclaje de las cajas de cartón, ya que anteriormente todas se tiraban a la basura.

Este nuevo plan surgió en el área administrativa quien está en el proceso de recolectar todas las cajas de cartón que salen de la bodega, para posteriormente enviar a reciclar. Con esta nueva modalidad para reciclar se generarán grandes beneficios al medio ambiente y a la empresa, ya que lo que antes se consideraba como basura ahora les generará un ingreso mensual derivado del reciclaje de papel y cartón.

Figura 100. **Recolección de cajas de cartón para reciclar**



Fuente: instalaciones de la empresa.

Para mostrar a la empresa los ingresos que se generarían con el reciclaje, se procedió a realizar una entrevista no estructurada con el encargado de bodega para analizar cuantas cajas de cartón salen semanalmente de bodega. Según el análisis, los resultados reflejan que aproximadamente salen de 40 cajas semanales esto daría un aproximado de 160 cajas al mes. Luego de examinar el tipo de cajas se determinó que el peso está entre 1 y 2 libras, se supone que se generarían de 200 a 300 libras de cajas de cartón.

Luego de investigar en las empresas que se dedican a la compra de cartón para reciclar se sabe que actualmente pagan de 0,10 a 0,20 centavos la libra. Con base en lo anterior se presentan los ingresos aproximados que tendría la empresa al implementar la modalidad de reciclaje.

Tabla XIV. **Ingresos mensuales de reciclaje en la empresa**

Cajas al mes	Peso aprox. (quintales)	Costo aprox. reciclaje por quintal (Q)	Total de ingresos mensuales (Q)
160 cajas	2 a 3 quintales	20,00	40,00 a 60,00

Fuente: elaboración propia.

Algunas empresas que se dedican al reciclaje en Guatemala son:

- **RECICLADORA LA JOYA S. A.**
1 C 1-85 Z-6 Col. Álamos San Miguel Petapa Guatemala, Guatemala
Teléfono: (502) 24481286
www.recicladoralajoya.com
- **DISO, S. A.**
21 C 1-33 Zona 1 ciudad Guatemala, Guatemala
Teléfono: (502) 22321390
www.recicladoradiso.com
- **REPROPLAST, S. A.**
14 C 32-44 Zona 7 Guatemala, Guatemala
Teléfono: (502) 24347581
www.reproplastgt.com
- **RECIPA**
2da. Calle 2-72 Zona 9 Guatemala, Guatemala
Teléfono: (502) 23611555
www.recipa.net

3.4. Costos de la propuesta

Para el desarrollo del plan para la reducción del consumo de papel fue necesario incurrir a los siguientes gastos de materiales, presentados en la tabla XV.

Tabla XV. **Detalle de costos fase de investigación**

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Q)	COSTO TOTAL (Q)
Recurso humano	Empresa de reciclaje	1	0,00	0,00
Subtotal				0,00
Recurso material/ físico	Cajas de cartón	2	0,00	0,00
	Impresión de afiches	2	1,00	2,00
	Papel para forrar las cajas	3	1,00	3,00
	Tape	1	5,00	5,00
Subtotal				10,00
Financiero	Recurso humano			0,00
	Recurso material/ físico			10,00
TOTAL				10,00

Fuente: elaboración propia.

4. FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN

Este capítulo trata sobre el proceso de capacitación del personal del Departamento de Ventas y Bodega de la empresa CASBELSA S. A., enfocada a los temas desarrollados en el proyecto así como también una planificación de capacitaciones anual, con base en las necesidades que existen actualmente en la empresa correspondiente al Departamento de Ventas y la Bodega.

Capacitación se define como el conjunto de actividades que tienen como fin primordial proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles de la organización para que puedan desempeñar de mejor forma su trabajo.

La razón fundamental de porqué capacitar al personal de una empresa consiste en brindar los conocimientos, habilidades y actitudes, que requieren para lograr un desempeño óptimo en la realización de las labores, ya que es importante que todas las empresas proporcionen las herramientas y bases al personal, para que estén preparados y que puedan desempeñar con profesionalismo su cargo, es por esto que no existe mejor medio que la capacitación constante que también brinda al personal integración, identificación, compromiso, profesionalismo y motivación en el personal de la empresa.

4.1. Diagnóstico

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el factor orientador que permite principalmente:

- La estructuración, desarrollo de planes y programas.
- El establecimiento de las acciones de seguimiento y evaluación del proceso capacitador.

Es por ello que para la fase de docencia se procedió a la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación como parte medular de la fase. La información que brinda constituirá los antecedentes indispensables para elaborar, planear y aplicar con éxito un plan de capacitaciones.

Actualmente en CASBELSA S. A., existe de un plan de programación de capacitaciones anual, esto se ve reflejado en las deficiencias que se presentan en algunos empleados, debido a la falta de una capacitación continua no se llevan los procedimientos de trabajo de manera óptima y profesional. Al igual que el manejo de información y el trabajo en equipo.

Igualmente la falta de capacitaciones constantes en todo el personal de la empresa, no crea en los empleados una cultura organizacional, lealtad y eficiencia para la empresa. Al analizar el personal que conforma el equipo de ventas es necesario proponer un plan de capacitaciones efectivo para CASBELSA. Se puede observar con frecuencia que los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, no están relacionados con las exigencias de productividad y rendimiento que la empresa requiere para desarrollar sus actividades.

Es evidente la relación entre la capacitación y el adecuado desempeño de las funciones que se realizan en una empresa, por lo que es necesario destacar que la capacitación es una inversión y no un gasto de operación, esto se debe a que sus efectos son positivos para la empresa y duraderos.

En el diagnóstico se realizó una encuesta DNC (ver apéndice B. p. 221), dicha encuesta se dio a una muestra de empleados del Departamento de Ventas y la Bodega esto con la finalidad de conocer cuáles son los temas que tienen necesidad de capacitación y así poder planificar una propuesta anual de capacitaciones.

- Análisis de resultados de encuesta DNC

Con base en los resultados de las encuestas de capacitación, se pueden identificar los siguientes temas de mayor interés.

Tabla XVI. **Necesidades de capacitación: Departamento de Ventas**

TEMAS PARA CAPACITACIÓN	
1.	Estrategias y técnicas de ventas
2.	Trabajo en equipo
3.	Relaciones interpersonales
4.	Liderazgo
5.	Talleres motivacionales
6.	Negociación
7.	Manejo de conflictos
8.	Manejo del estrés
9.	Administración de tiempos
10.	Capacitación y certificación

Fuente: encuesta DNC.

Tabla XVII. **Necesidades de capacitación: bodega**

TEMAS PARA CAPACITACIÓN	
1.	Capacitación constante para el manejo de <i>software</i>
2.	Trabajo en equipo
3.	Manuales de organización y procedimientos
4.	Logística
5.	Control de almacenes e inventarios
6.	Relaciones laborales
7.	Capacitación y certificación
8.	Administración de tiempo
9.	Planeación estratégica
10.	Manejo del estrés

Fuente: encuesta DNC.

El resultado del diagnóstico realizado refleja que si es importante la planificación de un plan bien estructurado, para cubrir todos los temas de mayor interés.

Este plan debe ser enfocado para todo el Departamento de Ventas y la Bodega, pero también cabe resaltar la importancia de integrar los demás departamentos en dicho plan de capacitaciones anuales, con el fin de fomentar el trabajo en equipo, relaciones interpersonales, ambiente laboral, compañerismos entre otros temas de interés.

4.2. Plan de capacitación

Como parte fundamental del proyecto de EPS se planificó un taller de capacitación para el personal de ventas (masivo y paneles), también el personal de bodega y liquidación, en donde se desarrollaron temas importantes, fundamentales del proyecto en los que se detectó mayor necesidad de capacitación. Dicha actividad se llevó a cabo en base a la siguiente programación.

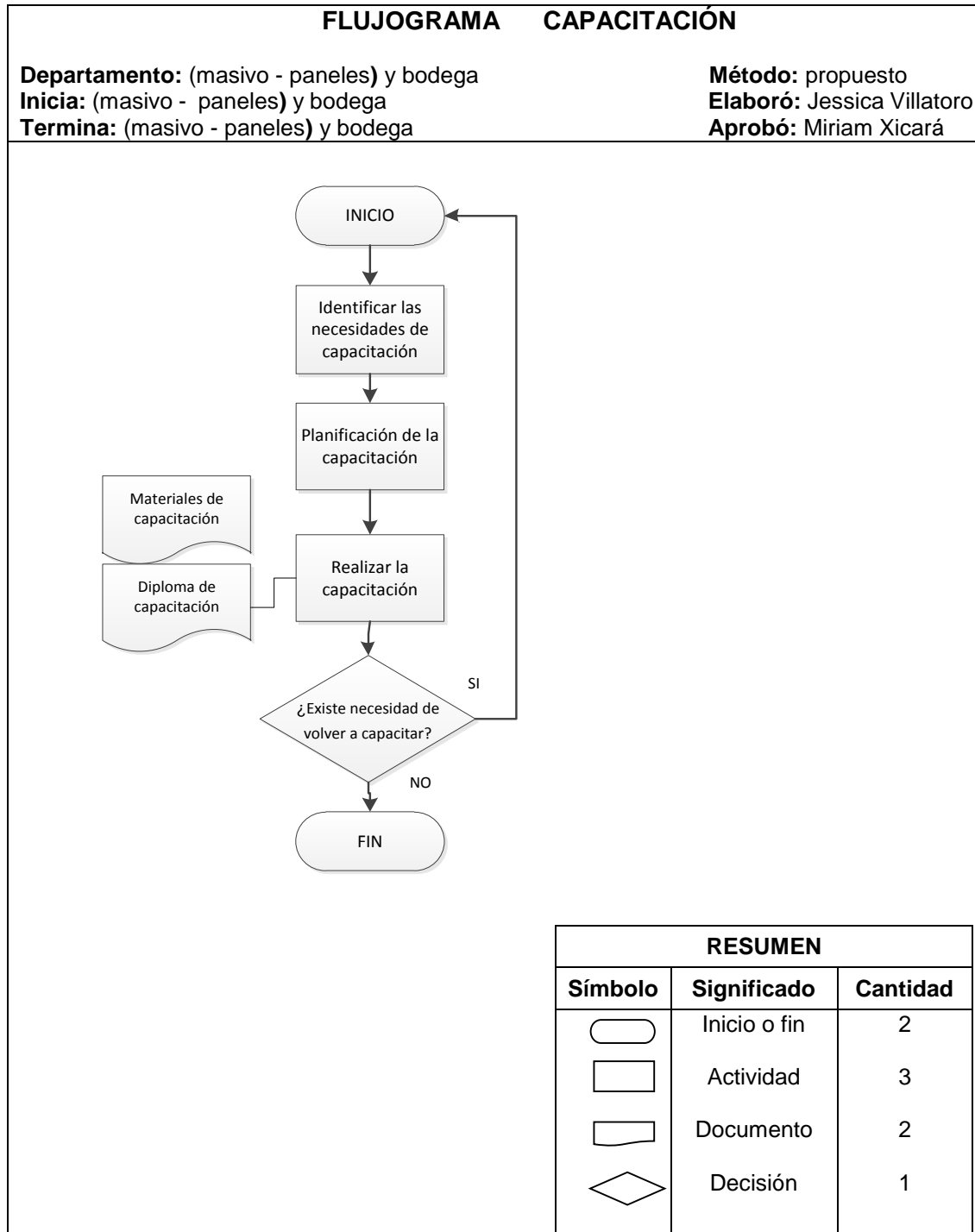
Tabla XVIII. **Planificación del taller de capacitación**

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN					
Tema	Participantes	Fecha	Hora de inicio	Lugar	Capacitador
Trabajo en equipo	Masivo Paneles Liquidación	3/09/14	Grupo 1: 6:30 Grupo 2: 7:30	CASBELSA	Ing. Luis Ricardo González
Relaciones interpersonales	Masivo Paneles Liquidación	3/09/14	Grupo 1: 6:30 Grupo 2: 7:30	CASBELSA	Ing. Luis Ricardo González
Estrategias de ventas y actitud positiva	Masivo Paneles Liquidación	3/09/14	Grupo 1: 6:30 Grupo 2: 7:30	CASBELSA	Ing. Luis Ricardo González

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de ilustrar como se llevó a cabo el proceso de capacitación se realizó un flujograma que se presenta en la figura 101.

Figura 101. **Flujograma proceso de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

- Propuesta anual de capacitaciones

Por otro lado también se procedió a realizar una propuesta anual de capacitaciones con base en el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación), en donde se proponen los temas de mayor interés y necesidad para el Departamento de Ventas y Bodega. Donde la empresa debe considerar la búsqueda de asesores externos que puedan cubrir dicho plan de capacitaciones y cumplir con la periodicidad propuesta en el plan.

En la tabla XIX se puede ver la programación para el plan anual de capacitación.

Tabla XIX. **Plan de capacitaciones anual**

PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES			
Tema	Objetivos	Participantes	Periodicidad
Estrategias y técnicas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el área de ventas. • Mejorar las estrategias y técnicas actuales. • Brindar herramientas para incrementar las ventas. 	Depto. de Ventas	Bimestral
Trabajo en equipo y relaciones interpersonales, laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñar la importancia del trabajo en equipo. • Mejorar las relaciones con los clientes. • Mejorar la relación con los compañeros de trabajo. 	Depto. de Ventas Bodega	Bimestral

Continuación de la tabla XIX.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente laboral agradable. • Respeto mutuo. 		
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo. • Integridad personal. • Dirigir, supervisar y coordinar grupos de personas. 	Jefes y supervisores de ventas	Semestral
Talleres motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de puestos. • Actitud positiva. • Compromiso con la empresa. • Reforzar los pilares de motivación en los empleados. 	Depto. de Ventas Bodega	Trimestral
Negociación y manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades técnicas y habilidades interpersonales. • Estrategias y estilos de negociación. • Resolución de conflictos. • Toma de decisiones. 	Depto. de ventas	Trimestral
Administración de tiempos y manejo del estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de actividades. • Aprender a administrar su tiempo. • Manejar adecuadamente el nivel de estrés. 	Depto. de Ventas Bodega	Trimestral
Manejo de software. Profit Plus.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los conocimientos en el manejo de software de uso diario. 	Bodega	Trimestral

Continuación de la tabla XIX.

Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos logísticos. • Sistema de logística integral de la empresa. • Importancia de una buena logística. 	Bodega	Trimestral
Control de almacenes e inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para control de almacén y de inventarios. 	Bodega	Trimestral
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa en planeación • Enfocarse en el cumplimiento de objetivos de la empresa • Cultura organizacional 	Jefes y supervisores de ventas	Semestral

Fuente: elaboración propia.

4.3. Resultados de capacitación

La actividad de capacitación se llevó a cabo con base en la programación, a la cual asistieron aproximadamente 80 empleados de las áreas de masivo, paneles y bodega. Dicha actividad sirvió como motivador para el personal y es importante que la empresa adopte la técnica de capacitar a su personal constantemente.

Figura 102. **Desarrollo de capacitación grupo: paneles y bodega**



Fuente: actividad de capacitación.

Figura 103. **Desarrollo actividad de capacitación grupo: masivo**



Fuente: actividad de capacitación.

Con el fin de evaluar los resultados de la actividad de capacitación, se procedió a elaborar un modelo de encuesta (véase apéndice C. p. 225). Esta encuesta se distribuyó al final de la actividad, a una muestra del personal con el objetivo principal de medir la satisfacción de los participantes que asistieron a la actividad.

Figura 104. **Evaluación de capacitación**



Fuente: actividad de capacitación.

A continuación se muestran los resultados descriptivos obtenidos luego de la actividad de capacitación. Las primeras cuatro preguntas de la encuesta son para evaluar al expositor durante el desarrollo de la actividad.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 1 se muestran en la tabla XX.

Pregunta 1: manejo del tema

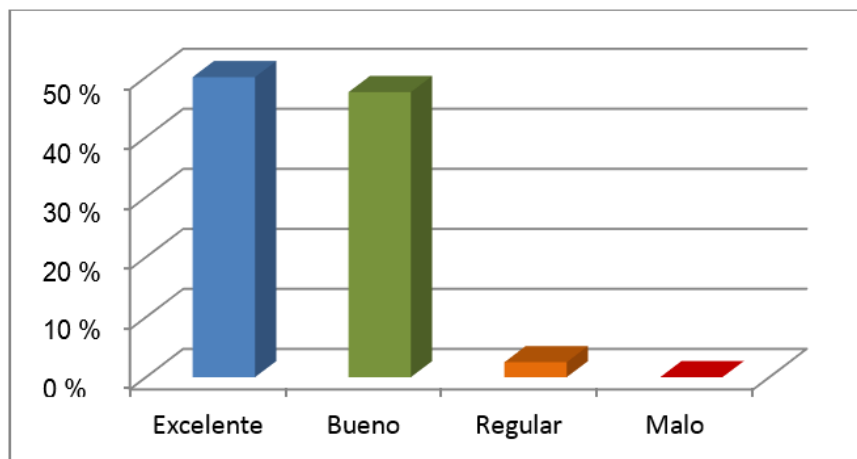
Tabla XX. **Porcentajes de calificación para la pregunta 1**

Respuesta	Núm. encuestas	Porcentaje
Excelente	20	50 %
Bueno	19	48 %
Regular	1	3 %
Malo	0	0 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 105 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 1.

Figura 105. **Gráfico de barras para la pregunta 1**



Fuente: evaluación de la capacitación.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 2 se muestran en la tabla XXI.

Pregunta 2: orden de la presentación

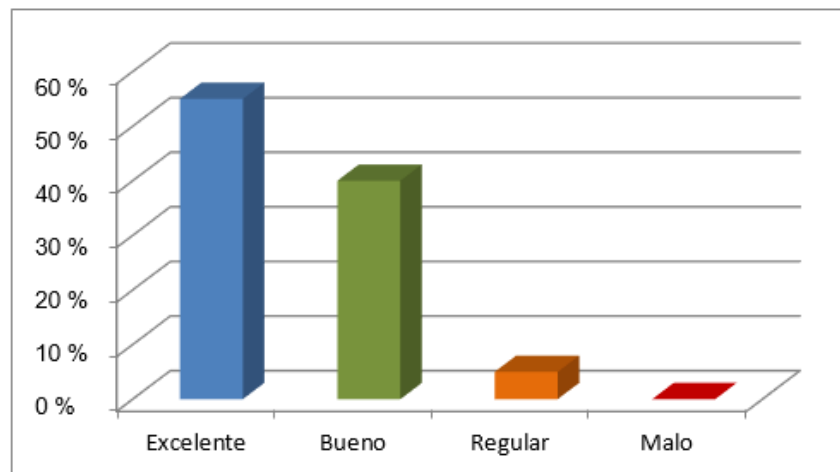
Tabla XXI. **Porcentajes de calificación para la pregunta 2**

Respuesta	Núm. encuestas	Porcentaje
Excelente	22	55 %
Bueno	16	40 %
Regular	2	5 %
Malo	0	0 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 106 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 2.

Figura 106. **Gráfico de barras para la pregunta 2**



Fuente: evaluación de la capacitación.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 3 se muestran en la tabla XXII.

Pregunta 3: capacidad para motivar

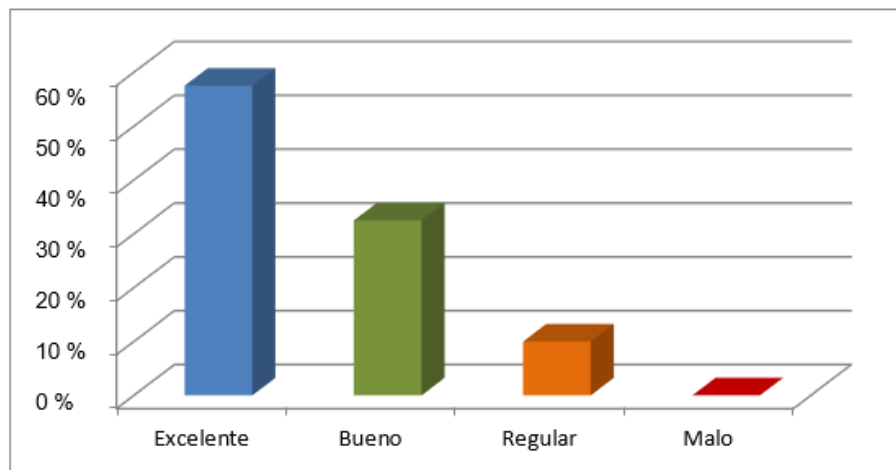
Tabla XXII. **Porcentajes de calificación para la pregunta 3**

Respuesta	Núm. encuestas	Porcentaje
Excelente	23	58 %
Bueno	13	33 %
Regular	4	10 %
Malo	0	0 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 107 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 3.

Figura 107. **Gráfico de barras para la pregunta 3**



Fuente: evaluación de la capacitación.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 4 se muestran en la tabla XXIII.

Pregunta 4: aclaración de dudas

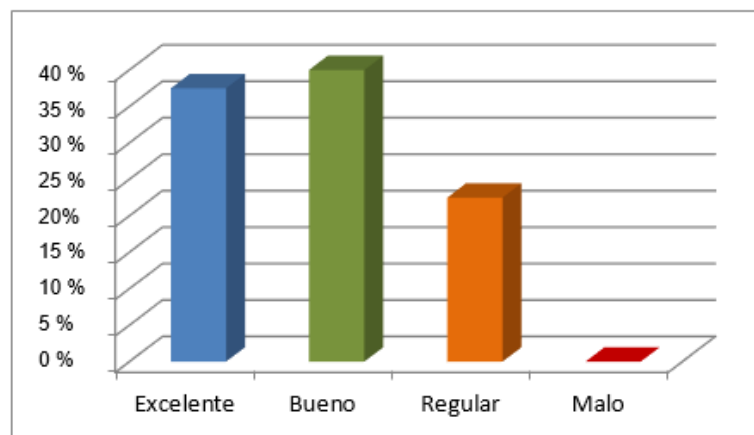
Tabla XXIII. **Porcentajes de calificación para la pregunta 4**

Respuesta	Núm. encuestas	Porcentaje
Excelente	15	38 %
Bueno	16	40 %
Regular	9	23 %
Malo	0	0 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 108 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 4.

Figura 108. **Gráfico de barras para la pregunta 4**



Fuente: evaluación de la capacitación.

Las preguntas 5, 6 y 7 son para evaluar el desarrollo de la actividad de capacitación.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 5 se muestran en la tabla XXIV.

Pregunta 5: le han interesado los temas de la capacitación

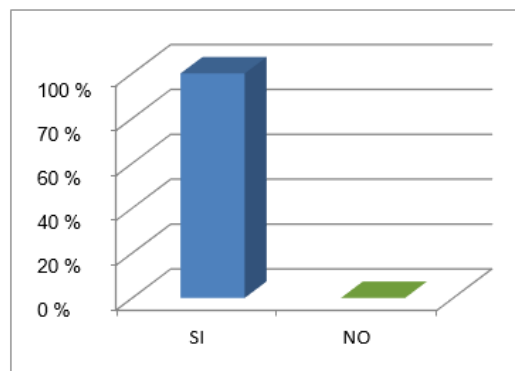
Tabla XXIV. **Porcentajes de calificación para la pregunta 5**

Respuesta	Núm. Encuestas	Porcentaje
SI	40	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 109 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 5.

Figura 109. **Gráfico de barras para la pregunta 5**



Fuente: evaluación de la capacitación.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 6 se muestran en la tabla XXV.

Pregunta 6: la actividad llenó sus expectativas

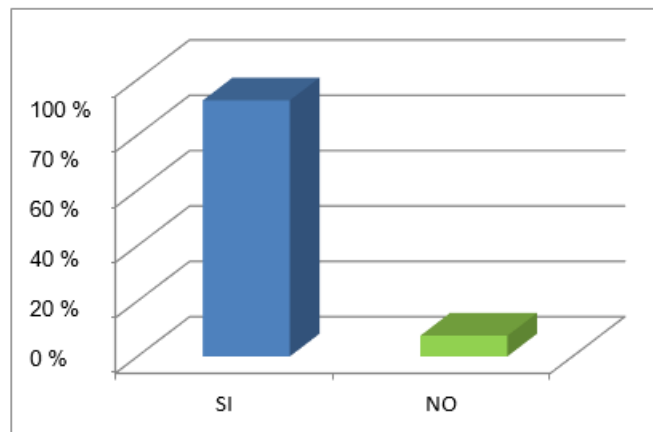
Tabla XXV. **Porcentajes de calificación para la pregunta 6**

Respuesta	No. Encuestas	Porcentaje
SI	37	93 %
NO	3	8 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 110 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 6.

Figura 110. **Gráfico de barras para la pregunta 6**



Fuente: evaluación de la capacitación.

- Los porcentajes de calificación para la pregunta 7 se muestran en la tabla XXVI.

Pregunta 7: le gustaría recibir más capacitaciones sobre los temas de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

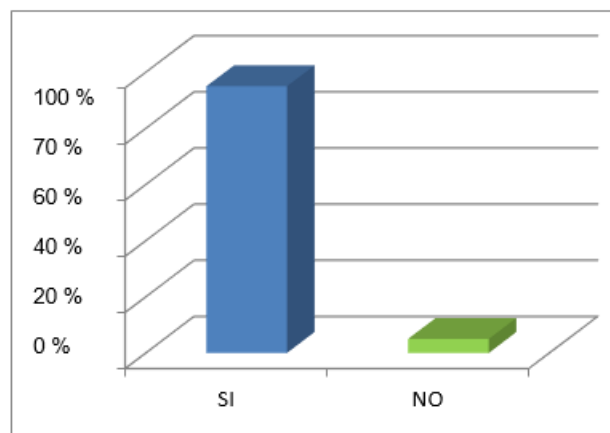
Tabla XXVI. **Porcentajes de calificación para la pregunta 7**

Respuesta	No. Encuestas	Porcentaje
SI	38	95 %
NO	2	5 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: evaluación de la capacitación.

En la figura 111 se ilustran los resultados obtenidos para la pregunta 7.

Figura 111. **Gráfico de barras para la pregunta 7**



Fuente: evaluación de la capacitación.

La pregunta 8 era de tipo directa con la finalidad de conocer la opinión de los empleados respecto a que otros temas les gustaría ser capacitados. Los resultados reflejan los siguientes temas:

Tabla XXVII. **Resultados de pregunta 8**

TEMAS
Actitud
Relaciones humanas
Técnicas de ventas
Negociación
Liderazgo
Conducta
Servicio al cliente
Trabajo en equipo
Actividades de compañerismo

Fuente: evaluación de la capacitación.

4.4. Costos de la propuesta

Los costos de la actividad de capacitación fueron cubiertos con el apoyo de la empresa, la cual autorizó el presupuesto para llevar un capacitador externo que impartiera el taller de trabajo en equipo y relaciones interpersonales. También se procedió a la elaboración de los diplomas para los que asistieran a la actividad (véase anexo A, p. 227).

El detalle de los costos se presenta en la tabla XXVIII.

Tabla XXVIII. **Detalle de costos fase de docencia**

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Q)	COSTO TOTAL (Q)
Recurso humano	Capacitador externo	1	200,00	200,00
Subtotal				200,00
Recurso material/ físico	Papel 120 gramos	100	0,18	18,00
	Impresiones de diplomas	80	0,65	52,00
	Salón para capacitación	1	0,00	0,00
	Sillas	75	0,00	0,00
	Cañonera	1	0,00	0,00
	Pizarrón	1	0,00	0,00
Subtotal				70,00
Financiero	Recurso humano			200,00
	Recurso material/ físico			70,00
TOTAL				270,00

Fuente: actividad de capacitación.

CONCLUSIONES

1. En la empresa CASBELSA, se pudieron detectar algunas fallas de tipo logístico y organizacional, que afectan el rendimiento y provocan algunos problemas en el Departamento de Ventas, Bodega, distribución de productos, faltantes, liquidaciones, desfalcos, entre otros; que obstruyen el proceso de mejora continua que toda empresa necesita, es por esto que se elaboraron una serie de propuestas de mejora para la empresa desde el personal, organización, funciones hasta los procedimientos logísticos que existen en el área de Bodega en conjunto con el Departamento de Ventas. Enfocando así el proyecto en los canales de ventas que trabajan directamente con la Bodega de la empresa, siendo estos el canal de masivo, paneles y puntos A.
2. Se considera que la logística es una actividad que debe estar presente en todas las áreas de la empresa CASBELSA, siendo este un sistema integrado que ayude a coordinar y planificar la realización de todas las actividades que se llevan a cabo en la empresa, procurando siempre obtener resultados óptimos de manera práctica, flexible y sencilla. La elaboración de flujogramas es parte fundamental para mejorar, estandarizar y unificar la forma en que se realizan los procedimientos y las actividades, buscando garantizar la misma eficiencia en el sistema logístico de la empresa.
3. En cuanto a la solución de problemas de tipo organizacional se plantearon propuestas para mejorar los perfiles de puestos, haciendo cada uno de los descriptores de puestos para el personal que conforma

el Departamento de Ventas y la Bodega, también se propone el replanteamiento de la misión y visión de las áreas involucradas enfocándolo hacia una mayor claridad e involucramiento del personal con la empresa. Por otro lado también se elaboraron cada uno de los organigramas de ventas y bodega, buscando ilustrar los niveles de jerarquía que permitan agilizar los procesos de toma de decisiones.

4. Con la carencia de un formato específico para el análisis de compras y la orden de compra se procedió a la elaboración de dichos formatos, con los cuales se espera que se mejore el procedimiento para las compras, teniendo así un respaldo tanto para el Departamento de Compras como para la Bodega.
5. Luego de la implementación de la metodología 5S en la bodega se logró mejorar la organización, redistribuir los espacios de todo el producto que se mantiene en Bodega de manera que se ubiquen organizadamente, identificar los productos por medio de la rotulación los cuales se pueden manejar fácilmente, favoreciendo el proceso de recepción, almacenaje y despacho de productos.
6. El plan para la reducción del consumo de papel se hizo a través de la regla de las tres erres (reutilización, reducción, reciclaje), en donde se elaboraron una serie de reglas que permiten el manejo adecuado del consumo de papel en la empresa CASBELSA, eliminando los malos hábitos de consumo y generando planes de acción que permitan la reducción del papel, el uso adecuado y el hábito de reciclar.
7. Se realizó un taller de capacitación en el cual se detectó bastante interés por parte del personal que asistió a la actividad, debido a la necesidad de

capacitación constante en varios temas importantes que ayuden a mejorar las relaciones laborales, técnicas de trabajo, trabajo en equipo, entre otros. Con base en las necesidades se logró elaborar una propuesta anual de capacitaciones.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe tomar en cuenta cada uno de los descriptores de puestos que se generaron, para realizar una selección de personal eficiente, mejorando también sus técnicas de inducción y capacitación, que despierten el interés en los empleados por mantener un servicio de calidad, mejora continua y fidelidad con la empresa.
2. Hacer periódicamente una evaluación en el área de Bodega, de las distintas actividades que se llevaron a cabo con la implementación de la metodología 5S, de modo que se pueda mantener la disciplina y la mejora continua.
3. Realizar capacitaciones constantes a los empleados involucrados dentro de los procedimientos logísticos de almacenaje, despachos, manejo de inventario, entre otros, acerca de las buenas prácticas. Así como de su evaluación en término de los conocimientos adquiridos relevantes al puesto que desempeñan.
4. Actualizar el manejo de control de inventarios y administración de bodegas, de manera que se utilice únicamente el programa que maneja la empresa (Profit Plus 2k8), evitando así el uso de Excel para el control de los inventarios y preparación de pedidos.
5. Tomar en cuenta el plan anual de capacitaciones, para que se implemente lo más pronto posible y se puedan cubrir todas las

necesidades de capacitación del personal que conforma el Departamento de Ventas y Bodega.

6. Los planes de acción para la reducción del consumo de papel deben tomarse en cuenta, para concientizar al personal con el medio ambiente, y mantener el hábito de reciclaje que puede generar ingresos a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ADAD, Karime. *Reestructuración logística de actividades internas CAMBIAMOS*. Trabajo de graduación de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de la Sabana Bogotá, 2000. 35 p.
2. ALABANES MALISANI, Eduardo A. *Logística empresarial*. España: Vanguardia Gráfica, 1990. 120 p.
3. CHÁVEZ, P. *Reestructuración del comportamiento organizacional, e implementación de nuevas estrategias de comercialización de SVETLAN ROSS Cía. Ltda.* (Tesis). Quito: Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad San Francisco de Quito, 2003. 150 p.
4. CORTEZ MALDONADO, Sheila. *Inventarios de seguridad* [en línea] <<http://www.apuntesade.com/APUNTES%20UCLM/stockss.pdf>> [Consulta: julio de 2014].
5. COS JORDI PAU. *Manual de logística integral*. España: Díaz de Santos, 1998. 89 p.
6. GUILLERMO, Jorge Alberto. *Reestructuración Departamento de Logística de ECOTERMO*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005. 96 p.

7. IHOBE. *Guía práctica de la oficina verde: recomendaciones para respetar el medio ambiente en su oficina*. [en línea]. España, 2000. <<http://al21.biz/lecturas/Oficina-verde-Cast.pdf>>. [Consulta: agosto de 2014].
8. ROBBINS, Stephen. *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice – Hall, 1997. 112 p.
9. RUBIO PELAEZ, Luis Fernando. *Aplicación de producción más limpia en la unidad de EPS*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2012. 135 p.
10. SAHID C., Feres E. *Logística pura: más allá de un proceso logística*. Colombia: Centro editorial Fondo Rotatorio Regional Armada Naval, 1998. 220 p.
11. VARGAS BURGOS, William Fernando. *Diseño e implementación de un sistema logístico para la compañía comercial Prabuga*. Tesis de Ing. Facultad de ingeniería de la Universidad Industrial de Santander, 2009. 77 p.

APÉNDICES

A. Cuestionario para análisis de puestos de trabajo

CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS	
FECHA _____	
1.- NOMBRE _____	
2.- EDAD _____	
3.- SEXO: MASCULINO: <input type="checkbox"/>	FEMENINO: <input type="checkbox"/>
4.- PUESTO LABORAL: _____	
5.- AREA: _____	
6.- ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA: _____ _____	
7.- HORARIO DE TRABAJO: _____	
8.- OBLIGACIONES DE TRABAJO: _____ _____	
9.- ESTUDIOS:	
PRIMARIA: <input type="checkbox"/>	UNIVERSITARIO: <input type="checkbox"/>
SECUNDARIA: <input type="checkbox"/>	MAESTRIA: <input type="checkbox"/>
DIVERSIFICADO: <input type="checkbox"/>	U OTROS: <input type="checkbox"/>
10.- EXPERIENCIA LABORAL:	
0 A 6 MESES: <input type="checkbox"/>	4 A 8 AÑOS: <input type="checkbox"/>
6 MESES A UN AÑO: <input type="checkbox"/>	MÁS DE 8 AÑOS: <input type="checkbox"/>
1 AÑO A 3 AÑOS: <input type="checkbox"/>	

Continuación apéndice A.

11.- JEFE INMEDIATO: _____	
12.- PUESTOS BAJO SU MANDO:	
_____	_____
_____	_____
I. DESCRIPCIÓN GENERAL	
DESCRIBA BREVEMENTE:	
¿EN QUÉ CONSISTE EL TRABAJO?	

¿CUÁLES SON SUS ACTIVIDADES DIARIAS?	

¿CÓMO LO HACE?	

¿TIENE USTED OTRAS OBLIGACIONES O RESPONSABILIDADES?	

OBSERVACIONES GENERALES:	

B. Encuesta DNC

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Encuesta para plan de capacitación

La presente encuesta tiene como propósito detectar las necesidades de capacitación del personal adscrito a su unidad administrativa.

PREGUNTAS GENERALES.

1. Nombre: _____

2. Puesto: _____

3. Indique por favor tres funciones principales que realiza en su puesto de trabajo

1.	
2.	
3.	

4. Nombre y cargo del Jefe Inmediato: _____

5. Seleccione horario es el más accesible para asistir a los cursos presenciales de capacitación.

Matutino	<input type="checkbox"/>
Vespertino	<input type="checkbox"/>

6. De acuerdo a las funciones que realiza usted y el personal a su cargo indique los temas que considera sean tomados en cuenta para la impartición taller o curso de capacitación (en orden de prioridad).

Continuación de apéndice B.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

INSTRUCCIONES:

6. Indique con una "X" los rubros de capacitación que requiere para mejorar su desempeño y de acuerdo con su perfil de puesto, en cada rubro favor de seleccionar la importancia, dónde 4 es el más importante y 1 es el menos importante.

Temas	1	2	3	4
Administración de Proyectos				
Visión Estratégica				
Negociación				
Orientación a Resultados				
Trabajo en Equipo				
Liderazgo				
Estrategias para ventas				
Relaciones Laborales				

Continuación de apéndice B.

Capacitación y Certificación				
Manuales de Organización				
Manuales de Procedimientos				
Control de Gestión				
Logística				
Control de Almacenes e Inventarios				
Planeación Estratégica				
Relaciones interpersonales				
Medición del Desempeño con Sistema de Indicadores				
Control de Calidad				
Manejo del Estrés				
Administración del Tiempo				
Manejo de Conflictos				
Integración de Equipos de Trabajo				

CAPACITACIÓN ORIENTADA A DESARROLLO DE HABILIDADES

- Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto.
SI (___) NO (___)

Quiero fortalecerme en: _____

- Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos.
SI (___) NO (___)

Actividades que quiero organizar: _____

- Mejorar mis relaciones con mis compañeros (as) y jefes inmediatos.
SI (___) NO (___)

Relaciones que quiero mejorar: _____

Continuación de apéndice B.

- **Mejorar la comunicación con mis compañeros (as) y jefes inmediatos.**

SI (___) NO (___)

Deseo mejorar mi comunicación con: _____

- **Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros / as y mejorar la atención a usuarios.**

SI (___) NO (___)

Requiero capacitación en: _____

- **Capacitación para mejorar mi autoestima e incrementar conductas positivas.**

SI (___) NO (___)

Requiero capacitación: _____

Comentarios adicionales

Le agradecemos su participación.

**Elaborado por: Jessica Villatoro
Supervisado por: Miriam Xicará**

C. Evaluación de la capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Nombre: _____

Califique el expositor de manera objetiva (Favor marcar con una x)

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. Manejo del tema				
2. Orden de la presentación				
3. Capacidad para motivar				
4. Aclaración de dudas				

	SI	NO
5. Le han interesado los temas de la capacitación		
6. La actividad llenó sus expectativas		
7. Le gustaría recibir más capacitaciones sobre esos temas		

8. En que otro tema le interesaría ser capacitado _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS

A. Diploma otorgado a los asistentes de la capacitación

	Distribuidor Autorizado
CASBELSA, S.A.	
Otorga a:	
<p>El presente diploma por su participación en el taller de:</p> <p>“TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES”</p> <p>Guatemala, 3 de septiembre de 2014</p> <p>En las instalaciones de CASBELSA</p>	
 Licda. Arely Saavedra Gerente de Recursos Humanos	 Ing. Luis Ricardo González Capacitador
<p>CASBELSA, S. A. 10. Avenida 251, Zona 1 Bco del Monte Centro Empresarial Bodega No. 7 Teléfono: 2463-4262</p>	

