



**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO  
EN LA LOGÍSTICA EXTERNA DE LA  
EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA.  
S.A. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN LOGÍSTICA EXTERNA DE  
LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A. EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA**

**KATHERINE BONILLA RHENALS**

**GEIDI RODRIGUEZ MURILLO**

**CINDY SANTA ECHAVARRIA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2010**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA LOGÍSTICA EXTERNA  
DE LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A. EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA**

**KATHERINE BONILLA RHENALS**

**GEIDI RODRIGUEZ MURILLO**

**CINDY SANTA ECHAVARRIA**

Asesor

**MARCO ANTONIO PEREZ PEREZ**

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CARTAGENA DE INDIAS**

**2010**

Nosotras, **KATHERINE BONILLA RHENALS**, **GEIDI RODRIGUEZ MURILLO** y **CINDY SANTA ECHAVARRIA**, manifiéramos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado "PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA LOGÍSTICA EXTERNA EN LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA", producto de nuestra actividad académica para optar el título de **PROFESIONAL EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** en la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

*Katherine Bonilla Rhenals*  
**KATHERINE BONILLA RHENALS**  
 CC. 32.936.967

*Geidi Rodriguez Murillo*  
**GEIDI RODRIGUEZ MURILLO**  
 CC. 32.936.1916

LA SUSCRITA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO  
 DE CARTAGENA **27 OCT 2010**  
 HACE CONSTAR

QUE ANTE: La suscrita, Notaria compareció(eron).

*Katherine Bonilla Rhenals*  
*cc 32.936.967*

y dijo(eron) que reconoce(n) como suya(s) las  
 firmas(s) estampada(s) en el anterior documento

Así como el contenido del mismo.



*Sindy Santa Echavarría*  
**CINDY SANTA ECHAVARRIA**  
 CC. 1047366015

LA SUSCRITA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO  
 DE CARTAGENA **27 OCT 2010**  
 HACE CONSTAR

QUE ANTE: La suscrita, Notaria compareció(eron).

*Sindy Santa Echavarría*  
*cc 1.047.366.015*

y dijo(eron) que reconoce(n) como suya(s) las  
 firmas(s) estampada(s) en el anterior documento

Así como el contenido del mismo.

*Sindy P. Santa Echavarría*



LA SUSCRITA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO  
 DE CARTAGENA **27 OCT 2010**  
 HACE CONSTAR

QUE ANTE: La suscrita, Notaria compareció(eron).

*Geidi Rodriguez Murillo*  
*cc 32.936.1916*

y dijo(eron) que reconoce(n) como suya(s) las  
 firmas(s) estampada(s) en el anterior documento

Así como el contenido del mismo.

*Geidi Rodriguez Murillo*





TRADICION DESDE 1861

Cartagena de Indias D.T. y C. 27 de octubre 2010

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
Cartagena

Cordial saludo.

Nos permitimos comunicarles que las estudiantes KATHERINE BONILLA RHENALS, GEIDI RODRIGUEZ MURILLO y CINDY SANTA ECHAVARRIA, desarrollaron en esta empresa un proyecto de investigación titulado "PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA LOGÍSTICA EXTERNA EN LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA", con el fin de dar cumplimiento a su trabajo de grado.

Atentamente

MANUEL OBREGON NAVARRO  
Gerente Financiero (Rafael del Castillo & CIA S.A)

PBX: (57) (5) 6625027  
Línea Nacional de Servicio al Cliente 24 horas: 01 8000 518333  
[www.3castillos.com](http://www.3castillos.com)  
Bosque, Avenida. Pedro Vélez No 20-65  
Cartagena de Indias - Colombia

RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

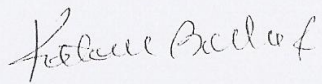
Cartagena de Indias D.T. y C. 15 de octubre 2010

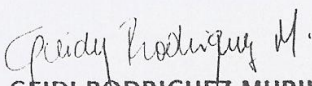
Señores  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
Cartagena

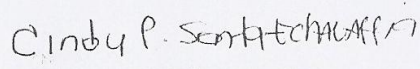
Cordial saludo

Por medio de la presente estamos haciéndoles entrega del Informe Final del proyecto de grado titulado: "PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA LOGÍSTICA EXTERNA DE LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA", como requisito reglamentario para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.

Atentamente,

  
KATHERINE BONILLA RHENALS  
cc. 32.936.967

  
GEIDI RODRIGUEZ MURILLO  
cc. 32.936.1916.

  
CINDY SANTA ECHAVARRIA  
cc. 1047366045

Cartagena de Indias D.T. y C. 15 de octubre 2010

Señores  
COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
Cartagena

Cordial saludo.

Me permito comunicarles que he participado en el desarrollo del Trabajo final titulado "PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA LOGÍSTICA EXTERNA DE LA EMPRESA RAFAEL DEL CASTILLO & CÍA. S.A. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA", realizado por las estudiantes KATHERINE BONILLA RHENALS, GEIDI RODRIGUEZ MURILLO y CINDY SANTA ECHAVARRIA cumpliendo la función de Asesor Temático, por lo tanto manifiesto mi conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,



**MARCO A. PEREZ PEREZ**  
Asesor Temático

### **ARTICULO 23**

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”



**NOTA DE ACEPTACIÓN**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Presidente del jurado

-----

Firma del jurado

-----

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. 15 de octubre 2010

*Este trabajo fruto de nuestro esfuerzo y consagración dedicamos:*

*A Dios por regalarnos a vida, la inteligencia, la perseverancia y la paciencia por haber escogido y culminado mi carrera*

*A Mi familia, por la confianza, el apoyo y el amor en todos los momentos de nuestras vidas, la cual dieron una alta cuota de sacrificio para que este logro llegara a su feliz término.*

*A todas las personas que nos apoyaron y a quien les falté más de una vez por cumplir nuestros compromisos académicos, por eso les dedicamos con mucho amor este trabajo.*

***Kathe, Geidi y Cindy***

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus agradecimientos:

A **DIOS**, por darnos la vida, los frutos de la sabiduría y conocimiento, a **NUESTROS PADRES**, por su tolerancia, paciencia, sacrificio y acompañamiento es estos duros años de carrera, hoy este sueño se ha convertido en realidad, gracias a ustedes que siempre fueron el motor que nos impulsaron a subir otro peldaño más en la escalera de la vida.

Al Ingeniero **MARCO ANTONIO PEREZ**, quien con su acertada orientación y disposición hicieron posible la realización de esta investigación.

A la **UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**, por darnos la oportunidad de formarnos para ser personas exitosa.

A todos los **DOCENTES** que durante la realización de la carrera fueron nuestra guía en cada uno de las asignaturas vistas, nuestra formación es parte de los conocimientos que ustedes nos transmitieron por eso Mil gracias.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, a ellos hago extensivo nuestros más sinceros agradecimientos.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN	17
INTRODUCCION	20
0 MARCO GENERAL DEL PROYECTO	22
0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
0.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	24
0.3.1 Delimitación geográfica	24
0.3.2 Delimitación cronológica	24
0.4 OBJETIVOS	26
0.4.1 Objetivos general	26
0.4.2 Objetivos específicos	26
0.5 JUSTIFICACION	27
0.6 DISEÑO METODOLOGICO	29
0.7 MARCO REFERENCIAL	33
0.7.1 Marco teórico	33
0.7.2 Marco conceptual	36
1.0. CONDICIONES ACTUALES DE LA EMPRESA	38

1.1.	DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA	38
1.2.	DIAGNOSTICO	42
2.0.	PANORAMA DE LA LOGISTICA DE DISTRIBUCION	64
2.1	FACTORES DE LA LOGISTICA DE LA EMPRESA	64
3.0.	RELACIONES DE AGENTE INTERNOS Y EXTERNOS	68
3.1.	ANALISIS DOFA	68
4.0.	ESTRATEGIAS DE MEJORA	73
	CONCLUSIONES	81
	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFIA	85

## LISTA DE GRAFICAS

	Pag.
<b>Grafica 1.</b> Cadena de valor de la empresa	43
<b>Grafica 2.</b> Utilización de sistemas de información	44
<b>Grafica 3.</b> Grado de satisfacción con el sistema de información	45
<b>Grafica 4.</b> Relación directa con los clientes	46
<b>Grafica 5.</b> Medios de comunicación usados con los clientes	47
<b>Grafica 6.</b> Tiempo pactado para la entrega de pedidos	48
<b>Grafica 7.</b> Procesos que retasan la atención de los clientes	48
<b>Grafica 8.</b> Conocimiento del pronóstico de venta	49
<b>Grafica 9.</b> Activos considerados no óptimos	50
<b>Grafica 10.</b> Percepción del proceso de distribución	50
<b>Grafica 11.</b> Departamentos que retrasan la entrega	51
<b>Grafica 12.</b> Percepción de la calidad de los productos comprados	56
<b>Grafica 13.</b> Consideración sobre el acuerdo de entrega	57

<b>Grafica 14.</b> Tiempo que demoran en recibir los pedidos	58
<b>Grafica 15.</b> Información sobre estado de cartera	59
<b>Grafica 16.</b> Razones que motivan a los clientes a devolver productos	59
<b>Grafica 17.</b> Tiempo que demoran en contestar las quejas o reclamos	60
<b>Grafica 18.</b> Calificación de la calidad de información recibida	81
<b>Grafica 19.</b> Motivos de preferencia de los productos	62
<b>Grafica 20.</b> Pasos de la logística de distribución	65

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pag.</b>
<b>ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DESARROLLADA</b>	88
<b>ANEXO B. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS CARGOS</b>	92
<b>ANEXO C. MATRIZ DOFA</b>	135
<b>ANEXO D. CUADRO ESTRATEGICO</b>	136



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de mejora estratégica para la compañía Rafael Castillo & Cia. de la ciudad de Cartagena, a partir de la evaluación diagnóstica de los procesos que hacen parte de su logística externa, identificando el eslabón más débil y luego proponer estrategias de mejora para lograr la búsqueda de la satisfacción del cliente en la prestación de servicios

Esta investigación se desarrolla en cuatro (4) capítulos de la siguiente forma:

Primer capítulo: tiene como objetivo describir los aspectos más relevantes de la empresas entre estos las actividades de su cadena de valor y realizar un diagnóstico a partir de la situación actual de la empresa con el fin de identificar los diferentes actores que en ella intervienen y que se relacionan con sus procesos logísticos, así como la necesidad de desarrollar el proyecto.

Segundo y Tercer capítulo: en estos capítulos se describirá y evaluará el comportamiento actual de algunos elementos que hacen parte integral de la logística externa de la empresa Rafael del Castillo & Cia, Molino 3, como papel importante en la interacción con el entorno que lo

rodea en cuanto al desarrollo de sus productos y manejo de clientes, con el propósito de identificar el eslabón más débil (o los eslabones más débiles).

Cuarto capítulo: se propondrán estrategias de mejora que ayuden a fortalecer los procesos que hacen parte de la logística externa de la empresa para así lograr optimizar la prestación de sus servicios y alcanzar mayor satisfacción en sus clientes.

Finalmente en la última parte se encuentran las conclusiones y recomendaciones que los investigadores proponen a la empresa Rafael del Castillo, las cuales pueden servir para lograr la satisfacción de los clientes a través de diferentes estrategias.

## **ABSTRACT**

This research aims to develop a strategic improvement plan for third party logistics industry Rafael Castillo & co. Inc. the city of Cartagena from the diagnostic evaluation of the processes that interact with the external logistics company, identifying the weakest link and then suggest strategies for improvements to achieve the search for customer satisfaction in providing services.

## **KEYS WORD**

Communication, Diagnostic evaluation, Distribution, External logistics, Logistic, Marketing, Sales, Strategy plan, Supply chain, Value chain,

## INTRODUCCIÓN

La manufactura en Cartagena, ha estado presente desde sus inicios y aun hoy en día es una parte muy importante para la economía local y nacional. Gracias a esto existen empresas como Rafael del Castillo, dedicadas a la producción de alimentos esenciales para la dieta diaria y el desarrollo de otras industrias alrededor de la harina se genera el desarrollo.

En un sector tan prometedor como este, en donde los países cada día establecen relaciones comerciales, en donde se disminuyen o eliminan los aranceles para lograr acceder a más mercado con precios cada vez más competitivos, es necesario que empresas como Rafael del Castillo, dedique grandes esfuerzos a crear y mantener vínculos con las diferentes clientes fomentando así un encadenamiento productivo donde también es de vital importancia estrechar las relaciones con los diferentes proveedores y así mantenerse en un mercado muy atractivo pero en donde solos los mejores pueden subsistir.

En este trabajo se pretende evaluar la situación actual de una de las empresas con más experiencia en el sector de producción de alimentos

(con más de 14 años) evaluando su interacción con sus diferentes clientes y proveedores. Permitiendo luego, proponer estrategias que le permitan a Rafael de Castillo & cia, fortalecerse y lograr alianzas comerciales que le permitan crecer y subsistir en un mercado en el que solo pocos triunfan, así como el fortalecimiento de sus cadena de suministros y los procesos de la logística externa.

## **0. MARCO GENERAL DEL ANTEPROYECTO**

### **0.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente la empresa RAFAEL DEL CASTILLO Y CIA S.A. recibe muchas quejas de sus clientes de la ciudad de Cartagena por no recibir a tiempo sus pedidos, su portafolio actualmente está conformado por varios tipos de harina según su aplicación dentro de la industria (Está la de productos congelados (Blanca nieve); para ponqués, hojaldres, crepés y tortas (Elite); para productos dietéticos, pizzería, tajado, de molde, de hamburguesa y perro caliente (Ultra), y para tortas y pudines (Ultra ponqué).

La empresa ha tratado de mejorar este aspecto e implemento pagar a los conductores de sus camiones por producción para estimularlos, pero siguen llegando quejas por tanto se hace indispensable hacer un diagnostico de la logística de distribución para determinar en qué nodo de la cadena está el problema para ello se debe utilizar procesos clave como son la de administrar las relaciones con el cliente, administrar el servicio al cliente, administrar la demanda, administrar el flujo de manufactura, order fulfillment, administrar las relaciones con el proveedor, administrar el desarrollo y comercialización de productos y, administrar el retorno. Mejores prácticas.

Estudio de casos. Benchmarking con el propósito de utilizar técnicas que han sido muy exitosos en empresas de este tipo.

Actualmente, la empresa tiene presencia en los mercados de la Costa Atlántica, Antioquia y los Santanderes, y el plan que ahora tiene en la mira es conquistar clientes en Bogotá y Cundinamarca a través de la comercialización.

La compañía también tiene presencia internacional y distribuye sus productos en Panamá, Curazao y Venezuela. Por tal preocupa el hecho de que a nivel local la logística no tenga el resultado esperado lo cual genera muchas dudas a la hora de tener éxito de la comercialización a nivel nacional e internacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> **Fuente.** Accediendo a través del portal WEB:  
[www.wikipedia.org/wiki/cadena\\_de\\_suministro.com](http://www.wikipedia.org/wiki/cadena_de_suministro.com)

## **0.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En que parte del proceso de distribución radica el problema que genera insatisfacción a sus clientes? y que correctivos se pueden aplicar para mejorar posibles falencias?

## **0.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**0.3.1 Delimitación geográfica.** El estudio se realizará en la Industria Rafael del Castillo & Cía. S.A. ubicada en el barrio bosque, Av. Pedro Vélez N° 20-65 Cartagena de Indias Colombia.

**0.3.2 Delimitación cronológica.** El estudio se inició en la última semana del mes de enero del año 2010 y finalizará con la entrega del informe final.



**0.3.3 Delimitación espacial.** Para la realización de este estudio se tendrá en cuenta una serie de datos como: Indicadores de almacenamiento y bodegaje (costo unidad almacenada, unidad despachada etc.) Indicadores transporte y producción (costo de transporte vs. Ventas, operativo por conductor etc.) Indicadores de costos y servicio al cliente (Entregas a tiempo, perfectas etc.) De los años comprendidos entre 2007-2010. Los cuales serán suministrados por la empresa en estudio.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fuente. HIGH LOGISTICS GROUP, MORA GARCIA Luis Anibal, pag. 47, 59, 165

## **0.4 OBJETIVOS**

### **0.4.1 Objetivo general.**

Elaborar estrategias de mejoramientos en la logística externa de la empresa Rafael del castillo a través de un diagnostico de la logística de distribución para generar un valor agregado que redunde en un mejor servicio al cliente

### **0.4.2 Objetivos específicos.**

- Conocer las situaciones que conllevan a crear un plan de mejoramiento en la logística externa de Rafael del castillo.
- Describir y analizar cada uno de los pasos de la logística de distribución para determinar posibles falencias.
- Analizar y resumir las relaciones existentes entre los distintos factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas) involucradas en el ritmo de la compañía, mediante un levantamiento de la matriz - DOFA.
- Formular y evaluar estrategias logísticas acorde con los objetivos de comercialización de la compañía

## **0.5. JUSTIFICACION**

Cuando se llega al campo laboral de una empresa como RAFAEL DEL CASTILLO Y CIA S.A. que genera empleo a 250 empleados directos e indirectos nos permite visualizar que tan importante es en la economía de la ciudad, y como su crecimiento y sostenibilidad a lo largo de 73 años han aportado un mejor nivel de vida a los Cartageneros.

Para continuar en este largo camino recorrido hay que cuidar aspectos que día a día genere valor agregado a sus clientes fidelizandolos con aspectos como la logística para que los productos lleguen a tiempo y en optima calidad ,hoy por hoy Para las empresas competitivas no hay duda alguna, que mediante la aplicación de enfoques de Logística se optimizan los costos totales, se incrementan las ventas, se mantiene la presencia en el mercado (local, regional, global) e igual se mantienen los clientes, atendiéndolos con elevados niveles de servicio. Las empresas competitivas saben que el resultado es concreto: ¡más ganancias, mas valor agregado económico y mas rendimientos sociales.

A las autoras nos permitirá manejar teorías y prácticas de administración en aspectos como la demanda, la manufactura, el benchmarking, administración de relaciones con el proveedor y todos los aspectos que nos permitan desarrollar una mentalidad estratégica e innovadora para dar pautas que permitan soluciones integrales en la compañía.

La universidad como gestora del crecimiento económico y social del sector empresarial estaría aportando su grano de arena para seguir respaldando la gestión de crecimiento de las empresas de la ciudad de Cartagena.

## 0.6. DISEÑO METODOLOGICO

Toda investigación tiene un propósito definido, por tanto, busca un determinado nivel de conocimiento y se ejecuta con base a una condición particular y ordenada. En este sentido los investigadores aplican la siguiente metodología durante el proceso investigativo de la siguiente manera:

- ***Por el propósito o finalidades perseguidas se utiliza un tipo de Investigación aplicada.*** A este tipo de investigación también se le conoce con el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos administrativos adquiridos durante la carrera, para poder plantear un plan de mejoramiento a la logística externa de la empresa objeto de este estudio, planeando las estrategias más convenientes y acertadas para esta industria contribuir a mejorar la gestión de su logística a fin de lograr la satisfacción y el cumplimiento a sus cliente. Además por ser una investigación práctica lo que primordialmente les interesó a los investigadores fueron las consecuencias prácticas que resultaron del proceso investigativo.
- ***Por la clase de medios utilizados para obtener los datos se maneja la fuente documental y de campo. –la documental,*** como su nombre lo indica, se apoya en fuentes de carácter documental. Para esta investigación se utiliza la bibliografía la hemerográfica<sup>3</sup> y la

---

<sup>3</sup> **Definición:** Datos encontrados en revistas y periódicos.

archivística<sup>4</sup>. –**la de campo, se apoya en las fuentes primarias** como las informaciones que provienen entre otras de: **entrevistas y encuestas** con el personal que maneja la cadena de valor, y la logística de la empresa. **Observaciones directas**, en el área de logística con el fin de recopilar información relevante acerca del manejo que se le da actualmente esta cadena de valor, aquí los investigadores no intervinieron manipulando el fenómeno, sólo lo observaron en el campo, lo analizaron y lo midieron para hacer sus argumentaciones e interpretaciones en el informe de resultados. Arias F. (1999). Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, primero se consultan las fuentes de carácter documental y después se lleva a cabo la observación de campo, para evitar una duplicidad de trabajos, esto guió al investigador al logro de su objetivo propuesto. Hernández Sampieri (2001).

- **Por el nivel de conocimientos que se adquiere se utilizó el nivel exploratorio.** porque su propósito fue destacar los aspectos fundamentales de la problemática presentada en la industria objeto de estudio. Además del beneficio económico y competitivo que se obtendría con un buen plan de mejoramiento que atacara el problema de la logística en esta empresa. Tamayo y Tamayo (1998).

---

<sup>4</sup> **Definición:** Documentos que se encuentran en los archivos de la Industria, como datos de la estructura de la empresa, normatividad de seguridad, gestión de calidad que faciliten y aporten datos importantes para el planteamiento de las estrategias.

- ***El enfoque descriptivo.*** porque a través de él se logra caracterizar el problema en la industria Rafael del Castillo de manera concreta, señalando sus debilidades, amenazas, limitaciones y el inadecuado manejo en esta cadena de valor, para cumplir con el objetivo planeado. Además porque este enfoque combinado con criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Hernández Sampieri (2001).
- ***El método de Muestreo utilizado No Probabilístico a Juicio para poblaciones finitas.*** Este método se caracteriza porque no se necesita de un marco muestral ya que lo más importante para los investigadores debe ser la argumentación e interpretación que él haga después de conocer sus resultados. El criterio fundamental de este tipo de muestreo es seleccionar unidades de análisis que entreguen información relevante y de calidad, la cual puede ser aún más precisa que si se utilizará el azar. BELLO Parias León Darío (2008).
- ***La población la conformaron los empleados de Harinas Tres Castillo que manejan esta cadena logística y clientes*** que compran este tipo de producto, los cuales son los directamente responsable de este proceso, con quienes se tuvo los contactos a través de entrevistas no estructurada y la aplicación de encuestas de donde se recopiló la información necesaria que condujo a la elaboración del plan de mejoramiento para la empresa.

- ***El Procesamiento de la información se realiza través del análisis e interpretación de los resultados de toda la información recopilada***, la cual sirven para hacer un análisis deductivo de la misma y posteriormente planear las estrategias del plan de mejoramiento que se presentaran en el informe final del proceso investigativo.



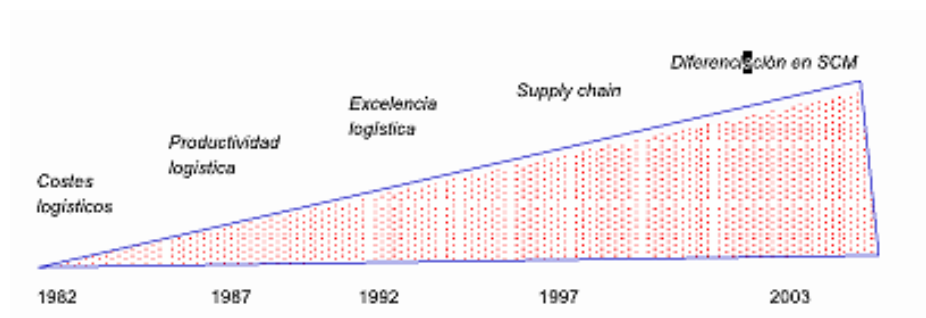
## 0.7. MARCO REFERENCIAL

### 0.7.1. Marco Teorico

- **Cadena de suministro**<sup>5</sup>: La Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management: SCM), entendido por muchos por “logística”, es aquel proceso integral de una empresa que asegura que los productos y servicios son distribuidos al lugar correcto, a tiempo y sin desperfectos, con el mínimo coste para la empresa. Visto de otra forma, es la suma de las actividades de una empresa que aseguran que los clientes quedan totalmente satisfechos. El peso que ha ido ganando en la gestión de las empresas el concepto de gestión logística, comenzando con la base de la misma, que son los costos logísticos asociados a transporte y almacenamiento pasando por la mejora en la productividad logística, para llegar a diferenciarse una organización en su ámbito de actuación mediante la gestión de la cadena de suministro. Ejemplos: Inditex, Mango y Mercadona, entre otros. La Gestión de la Cadena de Suministro es la forma en que una empresa gestiona su proceso de negocio de principio al final, para asegurar que sus clientes quedan satisfechos y le permite estar por delante de su competencia. La SCM es un aspecto clave (core) cuando se abordan procesos de Planificación Estratégica y por ello es vital para lograr los objetivos de rentabilidad fijados, estos durante su evolución desde los años 80 hasta nuestros días.

---

<sup>5</sup> VITERI, Jose. La logística como herramienta de competitividad, Presentación 2007



Otros aportes que realizan algunos autores sobre el tema de cadena de suministro como: *En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros*<sup>6</sup>.

- **Cadena de Valor**<sup>7</sup>: La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades, estas son:

Las actividades primarias (creación física del producto, venta y post-venta):

- Logística interna (aprovisionamiento): recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa (distribución): almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

<sup>6</sup> Ph.D. PORTER, Michael E. Harvard University

<sup>7</sup> VITERI, Jose. La logística como herramienta de competitividad, Presentación 2007

- iv) Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- v) Servicios post-venta : mantenimiento

Las actividades secundarias (actividades de apoyo):

- i) Infraestructura de la organización: planificación, contabilidad, finanzas.
  - ii) Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
  - iii) Desarrollo de tecnología: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
  - iv) Abastecimiento: proceso de compra de los materiales.
- 
- **Estrategia:** Teniendo en cuenta que la estrategia se refiere al conjunto de acciones que los líderes del negocio realizan para lograr los objetivos del negocio. De la misma manera estas surgen de la necesidad de identificar y tomar acciones que reduzcan el costo de la creación de valor y/o diferencien la cartera de negocios de los demás, en cuanto a diseño, presentación, funcionalidad entre otros.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> PEREZ PEREZ, Marco A. proyecto diseño de un modelo de plan estratégico para la agroindustria de frutas del caribe – agrofrucar, 2009.

### 0.7.2. Marco Conceptual

- **Benchmarking:** El proceso de comparar el desempeño contra las prácticas de otras compañías, con el propósito de mejorar la actuación. Las compañías también pueden hacer una referencia interna. Rastreando y comparando la actuación actual con actuaciones del pasado.
- **E-Fulfillment:** El fulfillment es la etapa de la relación entre un cliente y un proveedor que se da cuando este último debe cumplir en tiempo y forma con todo lo que prometió: entrega de los productos o servicios, nivel de calidad asociado, plazos establecidos, garantías pautadas, entre otras alternativas. Por extensión, el E-fulfillment es un conjunto de herramientas tecnológicas orientadas a cubrir esta situación cuando se trata de operaciones realizadas a través del comercio electrónico. En esencia la estrategia del E-fulfillment permite que una empresa lleve el producto correcto, al lugar adecuado, en el momento justo y con costos razonables.
- **Estrategias:** Modo o sistema de dirigir un asunto para lograr un fin:
- **Logística:** Según el Council of Logistics Management (CLM), logística es el proceso de planear, implementar y controlar Efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente.

- **Inventario de Bienes Terminados:** Son Productos completamente manufacturados, empaquetados, guardados y preparados para su distribución.
- **Manufactura:** Proceso de fabricación de un producto que se realiza con las manos o con ayuda de máquinas: el coste de un producto depende de la materia prima, la manufactura, el almacenaje, la distribución, etc.
- **Valor Agregado:** valor incrementado o mejorado, basado en su funcionalidad o utilidad.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> **Fuente.** Accediendo a través del portal WEB : [www.trainmarpanama.org](http://www.trainmarpanama.org)

## CAPITULO I

### 1.0. CONDICIONES ACTUALES DE LA EMPRESA

#### 1.1. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA<sup>10</sup>

Rafael del castillo es el cuarto molino más grande del país, tiene una participación del 6% en el mercado nacional.

su materia prima, el trigo, la importan desde estados unidos, Canadá o argentina se hacen responsable desde que la mercancía llega a muelles el bosque y subcontratan el transporte que lo lleva a la empresa a una bodega con capacidad de almacenamiento de 7.500 toneladas con una bascula que controla el inventario de trigo.

Se produce con base a una proyección de venta y se tiene un inventario de seguridad, es decir que se produce una cantidad mínima de cada producto adicional a las ventas esperada para qué siempre haya existencia de lo que

---

<sup>10</sup> **Fuente.** Información suministrada por la empresa Molino 3 Rafael del Castillo & Compañía, reconstruida por los autores del proyecto a partir del estudio de su historia y plan estratégico, datos del departamento de mercadeo y producción

el cliente solicita eso sí, dependiendo de la capacidad de almacenamiento de la bodega del producto terminado el inventario del producto terminado se controla con el inventario inicial menos ventas mas producción obteniéndose así un inventario final. La producción se controla de acuerdo a la cantidad de empaques y sus respectivas referencias también con los contadores electrónicos de las maquinas empacadoras y se corrobora la información con un inventario físico.

Los pedidos se hacen directamente a la empresa o en las visitas de los vendedores a sus clientes. Después de revisar los pagos al día (cuando es crédito) pasa a facturación y luego a cartera si es aprobada por esta pasa a logística donde se consolidan todas las facturas teniendo en cuenta dos aspectos la cantidad de bulto: grandes, medianos, pequeños (de acuerdo a la capacidad del camión) y a su ubicación geográfica ya que que dividen la ciudad en sectores para la distribución.

Para la distribución de producto cuentan con: 2 camiones de 10 toneladas, 2 camiones de 4.5 toneladas y 1 de 3,5 toneladas, es decir que cuentan con 5 camiones propiamente de la empresa para la distribución local, para la distribución nacional e internacional ellos subcontratan empresas para el transporte y no hay ningún problema en cuanto a las entregas.

Para implementar este proceso de logística en Rafael de castillo se apoyan de la experiencia, ensayo y error por tanto hacen cambios pero no globales lo cual no permite un mejoramiento general.

La compañía Rafael del Castillo esta en un proceso de crecimiento, lo cual nos lleva a hacer una inspección de cada una de las partes vitales que componen el funcionamiento de esta, entre estas tenemos la logística externa de distribución, definiendo esta, según teoría del profesor Ronald H. Ballou la logística empresarial es *“todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable”*.

El profesor Lambert integra el término logística en otro más general y la define como la parte de la gestión de la cadena de suministro (*Supply Chain Management (SCM)*) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La misión fundamental de la Logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma. La logística tiene como objetivo la satisfacción de la



demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad. Se encarga de la gestión de los medios necesarios para alcanzar este objetivo (superficies, medios de transportes, informática...) y moviliza tanto los recursos humanos como los financieros que sean adecuados.

Garantizar la calidad de servicio, es decir la conformidad con los requisitos de los clientes, da una ventaja competitiva a la empresa. Hacerlo a coste menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos... Estos tres parámetros permiten explicar el carácter estratégico de la función logística en muchas empresas (la presión del entorno crea la función). Actualmente los Directores de Logística son miembros de los comités de dirección de las empresas y reportan a los accionistas. Los dominios de responsabilidad de los logísticos son variados: operacionales (ejecución), tácticos (organización de la empresa) y estratégicos (planes estratégicos, prospectiva...).

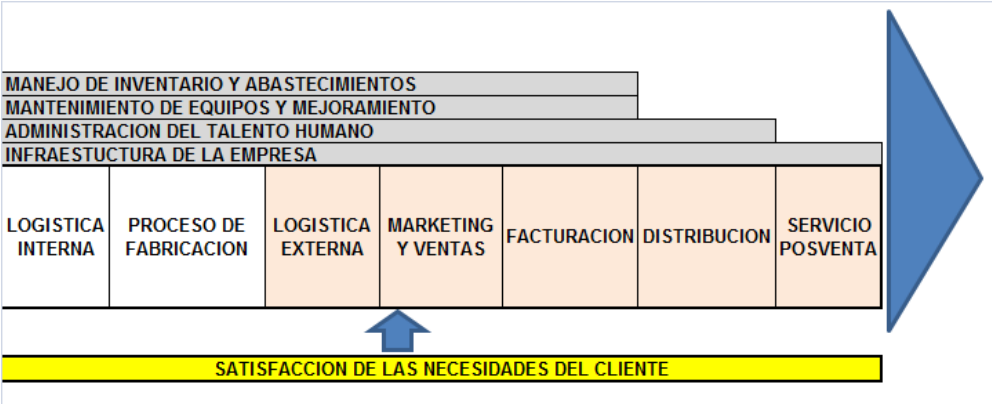
Bajo todo estos objetivos antes descritos pasamos a conocer las situaciones que conllevan a crear un plan de mejoramiento definiendo este como el conjunto de elementos que consolidan las acciones de mejoramientos requeridas para corregir las desviaciones.

## 1.2. DIAGNOSTICO

Para realizar el diagnostico de la situación actual en cuanto a logística de la empresa Rafael del castillo y CIA S.A. Molino 3 Castillos se desarrollo una encuesta la que se aprecia en el **anexo A**, a los empleados involucrados en los procesos que conforman la logística externa como se observa en la **grafica 1**, estos son el de logística, venta, facturación, y cartera que corresponde a una población de 18 trabajadores, por ser tan pequeña la población se escogió el número total de la misma. Las variables que se miden durante el análisis son:

- sistema de información
- servicio al cliente
- distribución
- embalaje

**Grafica 1. Cadena de valor de la empresa Harina 3 Castillos**



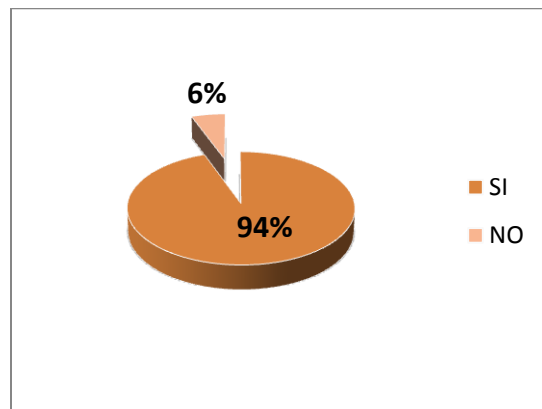
**Fuente. Autoras del proyecto a partir de información suministrada por la empresa**

En la grafica anterior se muestra la descripción de la cadena de suministro, donde se observan actividades de logística interna y externa (parte inferior derecha), en esta última se destacan actividades de logística, venta y posventa, facturación, empaque y distribución, en estas se hace necesaria ahondar para identificar posibles fallas o desviaciones que son el objeto del estudio.

Teniendo en cuenta las variables antes definida y procesada la información mediante la técnica de tabulación a partir de las encuestas se procede a hacer el análisis y posteriormente se encuentra que:

El 91% de los empleados utilizan el sistema de información el 9% que son los transportadores no lo hacen ya que consideran que no lo necesitan, como se muestra en la **grafica 2**.

**Grafica 2. Utiliza usted sistema de información**

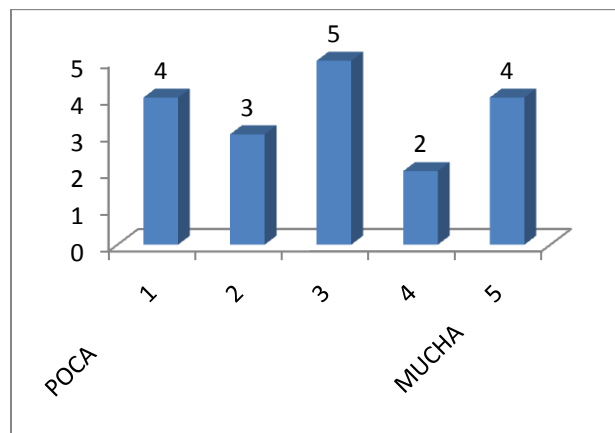


**Fuente. Autoras del proyecto**

Por su parte cuando se les pregunta acerca del grado de satisfacción que les generaba el sistema de información a los que usaban se evidencia que no es muy satisfactorio el uso del sistema para estos 18 encuestados debido que el

67%, es decir 11 personas ubicaron sus respuestas entre las opciones de rangos 1 poca a 3 media, de 5 posibles, como se muestra en la **grafica 3**.

**Grafica 3. Grado de satisfacción del sistema de información en cuanto logística.**



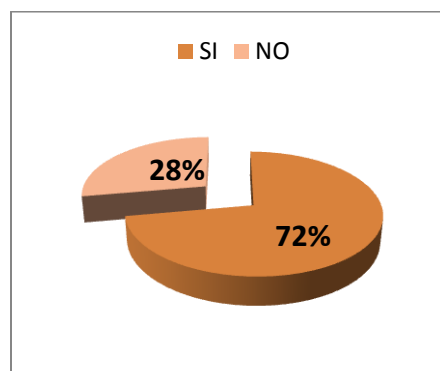
**Fuente. Autoras del proyecto**

Por otro lado cuando se indago por la existencia de un departamento de servicio al cliente, el 100% de los encuestados respondieron que si, profundizando se encuentra que este es manejado por el departamento de ventas con la responsabilidad del jefe del mismo, que a la vez tiene muchas funciones lo cual no permite que le dedique el tiempo a manejarlo como tal.

De igual manera cuando se les pregunto, acerca del tipo de relación directa que tienen los encuestados con los clientes, el 72% de los que están

involucradas con el proceso de logística externa tiene una relación directa con el cliente y esta se da por medio del teléfono 55% y le sigue en su orden el correo electrónico 22% lo que permite visualizar que el recurso humano debe estar capacitado y tener la información actualizada en cuanto inventarios, cartera etc. Para dar una información veraz y precisa a los clientes, hechos que se corroboran la **grafica 4**.

**Grafica 4. Tiene usted relación directa con los clientes**

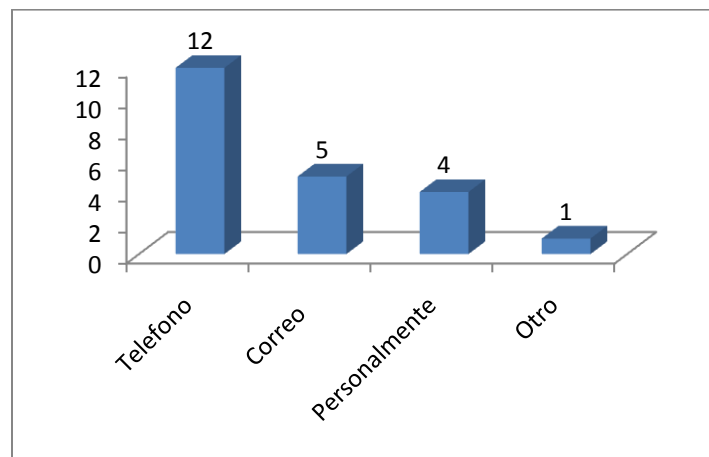


**Fuente. Autoras del proyecto.**

Cuando se les pregunta a los encuestados acerca de cuáles son los medios de comunicación más empleados con los clientes, del total 12 responden que usan el teléfono, siendo este el medio más usado para la comunicación con un 55%, le sigue en su orden el correo (23%) y personalmente el (18%), como se observa en la **grafica 5**. Dado los siguientes porcentajes se puede interpretar que las personas que deben generar información a los clientes

deben tener la información en su momento para lograr la eficiencia en la comunicación.

**Grafica 5. Medios de comunicación usados con clientes**

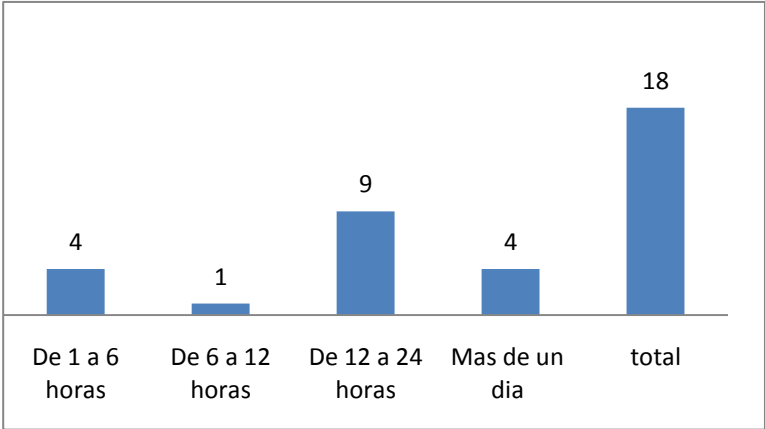


**Fuente. Autoras del proyecto**

De igual manera se les pregunto acerca de los tiempos de respuesta a un pedido y los procesos que consideraban presentan mayor retraso. El tiempo pactado con los clientes es prudencial para cumplirle a cabalidad ya que el 50% refleja de 12 a 24 horas y solo el 22% de 1 a 6 horas como se muestra en la **grafica 6**; asi mismo los encuestados consideran que dentro de los procesos internos que influyen en la logistica externa de la empresa los empleados consideran que hay factores de gran importancia que no permiten las entregas a tiempo como son : la falta de comunicación efectiva, oportuna y trasparente con los clientes con un ( 20%), la falta de inventario con un (20%) y la disponibilidad de vehiculos para trasportar los pedidos sin

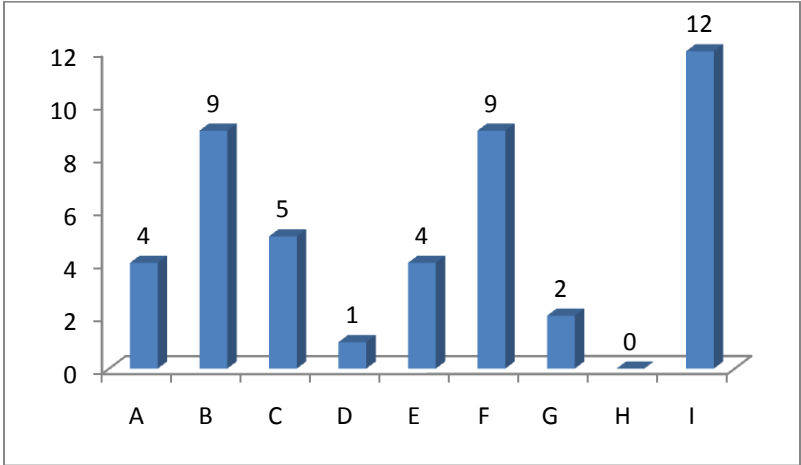
dejar de lado que se percibe la falta de trabajo en equipo, como se evidencia en la **grafica 7**.

**Grafica 6. Tiempo pactado para la entrega de pedidos**



**Fuente. Autoras del proyecto**

**Grafica 7. Procesos internos de la compañía que retrasan la atención oportuna de clientes**

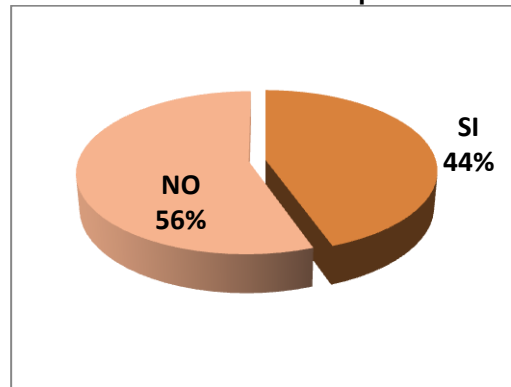


**Fuente. Autoras del proyecto**



El 56% de las personas involucradas en el proceso de logística desconoce el pronóstico de venta lo cual no les permite involucrarse con los objetivos que al respecto se proyectan el 44% restante lo conocen pero no tienen definidas metas para llegar a él, tal como se muestra en la **grafica 8**.

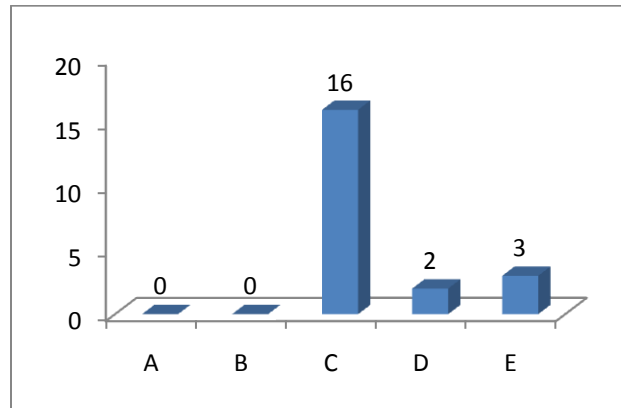
**Grafica 8. Conocimiento del pronóstico de ventas esperadas**



**Fuente. Autoras del proyecto**

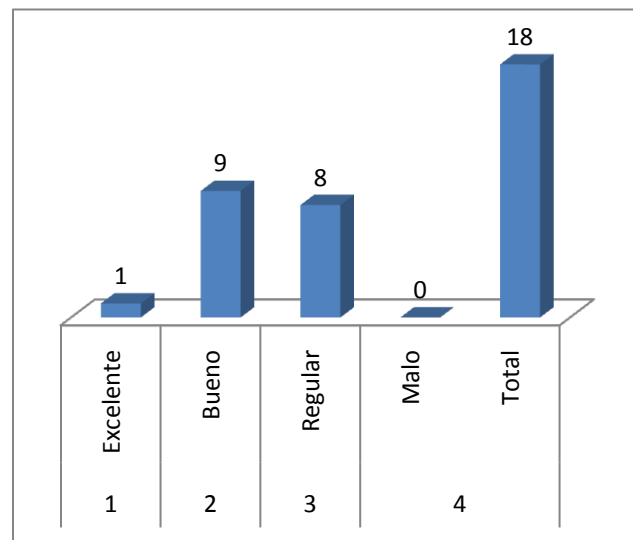
Dentro de la logística el equipo de transporte es un elemento vital para ser eficiente y eficaz a la hora de llegar el producto al cliente el 76% de los empleados encuestados lo consideran deficiente así como el manejo y infraestructura de la bodega (10%) y el montacarga (14%), evidenciado en la **grafica 9**. Por su parte cuando se les pregunta acerca de la percepción que estos tienen del proceso de distribución para llegar a los clientes, el 50 % lo considera bueno, el 44% regular y el 6 % excelente como se ve en la **grafica 10**. lo que confirma que hay falencias lo que amerita en este punto del proceso indicar oportunidades de mejoramiento en proporciones prudentes ya que se muestra una buena percepción de este aspecto.

**Grafica 9. Activos considerados como no óptimos para la toma y despacho ágil de los pedidos**



**Fuente. Autoras del proyecto**

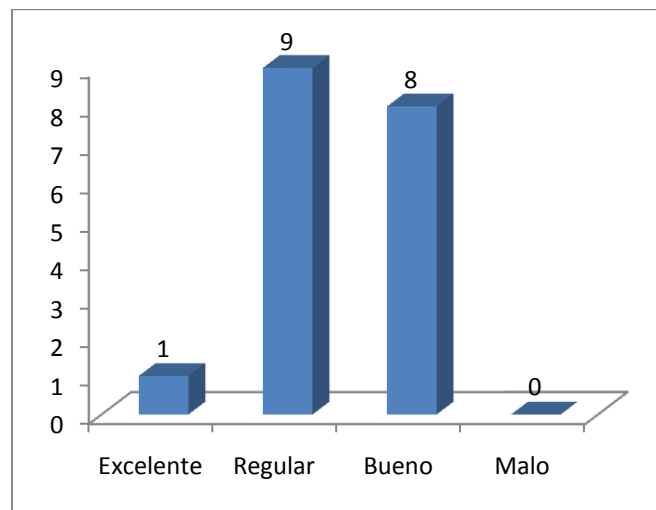
**Grafica 10. Percepción del proceso de distribución para llegar al cliente**



**Fuente. Autoras del proyecto**

Por otro lado los empleados consideran que el departamento de logística es el que afecta mas las entregas perfectas con un 38% le sigue en su orden cartera 33% por no generar la información de manera oportuna y facturación 21% ya que una depende de la otra, como se muestra en la **grafica 11**.

**Grafica 11. Departamentos que retrasan la entrega perfecta de los pedidos**



**Fuente. Autoras del proyecto**

Finalmente se puede decir que los empleados manejan un sistema de información pero este difiere de ser estratégico ya que no utiliza la tecnología de la información para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de la organización, a su plan para incrementar o mantener la ventaja competitiva o bien reducir la ventaja de sus competidores.

Existe un departamento de servicio al cliente pero este no maneja factores tan importantes como: Costes directos. Son los costos que se producen en el día a día y desgraciadamente los únicos a los que se les suele prestar atención:

- Costo del tratamiento de reclamaciones.
- Costo de los productos devueltos y de los abonos realizados.
- Costo de las acciones legales que se tengan que llevar a cabo, si las hubiera.
- Costo de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores cometidos.
- Costos indirectos. Se producen a medio y a largo plazo, y son, probablemente, más elevados que los anteriores con la pérdida de imagen y competitividad que ello conlleva:
- Costo de la pérdida de clientes directamente afectados por los errores y la mala atención.
- Costo de la pérdida de clientes informados de fallos cometidos con otros clientes.
- Costo de captación de nuevos clientes, que sustituyan a los anteriores en la cartera de la empresa. Por último, el mayor coste de todos es la pérdida de oportunidad de expansión de la empresa.

Gran parte de los empleados tienen contacto directo con los clientes vía telefónica, correo o personalmente pero esta comunicación no es efectiva ya que no tienen clara la información para trasmitírsela al cliente en forma oportuna, la falta de trabajo en equipo también afecta porque cada uno está involucrado solo en sus funciones.

En cuanto al tiempo pactado con el cliente para la entrega de los pedidos la mayoría está entre 12 y 24 horas, pero que tan bueno es esto en el momento que estos clientes encuentren proveedores que supere estos tiempos y que le permitan una mayor flexibilidad, que tan preparados están para esta competencia, este es el interrogante.

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto. Si asumimos que el rol del mercadeo es estimular la demanda, el rol de la logística será precisamente satisfacerla. Solamente a través de un detallado análisis de la demanda en términos de nivel, locación y tiempo, es posible determinar el punto de partida para el logro del resultado final de la actividad logística, atender dicha demanda en términos de costos y efectividad. La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido para cumplir con su meta tiene una actividades claves a saber: servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios y procesamientos de pedidos. De estas cuatro actividades principales los empleados perciben que la mayor es fallas están en tres de estos procesos, permitiendo de esta forma diagnosticar la necesidad de un plan de mejoramiento en la logística externa de la empresa Rafael del Castillo.

A partir de los resultados evidenciados anteriormente, se procede a conocer la percepción de los clientes con factores que relacionan las mismas variables, ya que para esta investigación también es importante conocer que

opinan los clientes. Para ello se realiza una encuesta, para corroborar la percepción de los clientes, con una población 135, que representa el total de clientes registrados que tienen contacto directo con la empresa, de igual manera se estima una confianza del 95% y un error de 5%, así mismo se asume un porcentaje de satisfacción del 60% de ellos. Aplicando lo establecido en la de una fórmula<sup>11</sup> muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales, se genera una muestra n de 100, calculadas así:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

---

<sup>11</sup> Tomada de portal Web. <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.htm>

---

**Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:**

<b>k</b>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

---

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

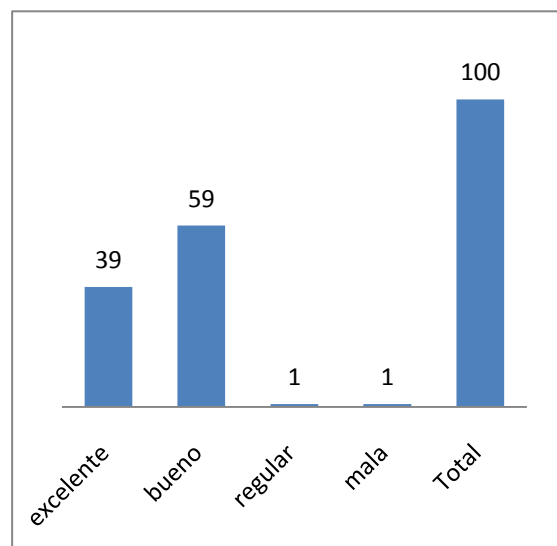
**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

A partir de los datos anteriores, sabiendo que es necesario hacer 100 encuestas a los clientes y procesada la información mediante la técnica de tabulación a partir de las encuestas se procede a hacer el análisis y posteriormente se encuentra que:

El 98% de los clientes (98 clientes) consideran que la calidad de los productos comprados a la compañía se encuentra entre la categoría excelente y bueno, como se muestra en la **grafica 12**.

**Grafica 12. Percepción de la calidad de los productos comprados**

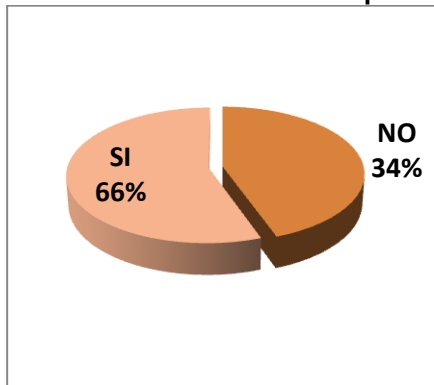


**Fuente. Autoras del proyecto**

Por otro lado el 66% de los clientes consideran que sus pedidos son entregados dentro del tiempo pactado, lo que consideran a tiempo, como se muestra en la **grafica 13**. A pesar de esto dentro de la logística se evidencia que aun hay un alto porcentaje 34% que no está satisfecho, lo que indica que no hay perfección en este proceso, así como tampoco satisfacción total de los clientes es por ello que este punto se ratifica como foco de mejora.



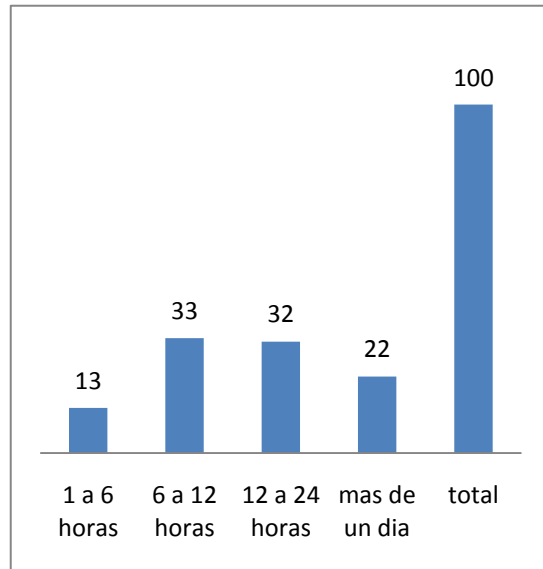
**Grafica 13. Considera usted que los pedidos son entregados en el tiempo pactado**



**Fuente. Autoras del proyecto**

De igual manera cuando se les pregunto acerca del tiempo en el que ellos reciben sus pedidos, el 32% considera que el tiempo de entrega está entre 12 y 24 horas, otro 33% considera que el tiempo de entrega está entre 6 y 12 horas, después de haber colocado el pedido, siendo este rango de tiempo mas recurrente, como se muestra en la **grafica 14**, a pesar de esto se deja entrever que ellos se ajustan esto por el manejo que tiene la compañía para entregar los pedidos, reflejado en ese 34% de insatisfechos de la grafica anterior.

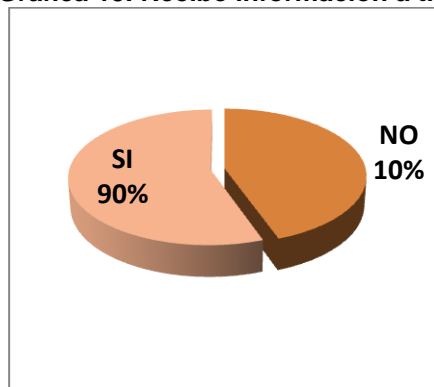
**Grafica 14. Tiempo en que se demora en recibir el pedido**



**Fuente. Autoras del proyecto**

Por otro lado e 90% de los clientes dicen que si reciben información sobre su estado de cartera, lo cual en el proceso de despacho es importante por las políticas que al respecto se manejan, como se muestra en la **grafica 15**.

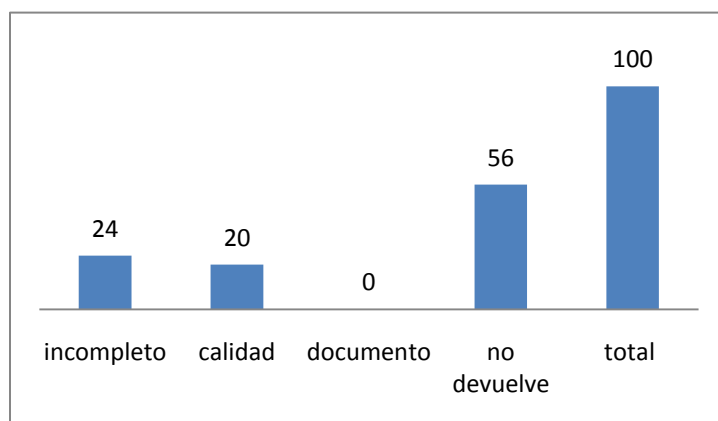
**Grafica 15. Recibe información a tiempo sobre su estado de cartera**



**Fuente. Autoras del proyecto**

De igual manera cuando se les pregunto acerca de las razones que los motivan a devolver los productos el 56% de los clientes no los devuelve, el 24% devuelve por llegar el producto incompleto y el 20% por problemas relacionados con la calidad, como se evidencia en la **grafica 16**.

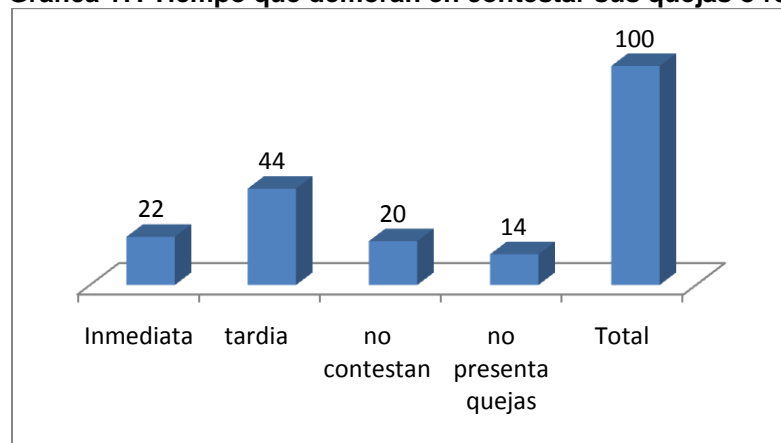
**Grafica 16. Razones que lo motivan a devolver los productos**



**Fuente. Autoras del proyecto**

De la misma manera se les pregunta a los clientes la forma como son atendidas las quejas por parte de la empresa una vez que estos interponen alguna queja, el 44% recibe una respuesta tardía, el 20% no recibe contestación y tan solo el 22% recibe una respuesta de manera inmediata, como se muestra en la **grafica 17**. Lo anterior permite mostrar que el sistema de atención de quejas y reclamos es débil imposibilitando la retroalimentación cliente – empresa.

**Grafica 17. Tiempo que demoran en contestar sus quejas o reclamos**

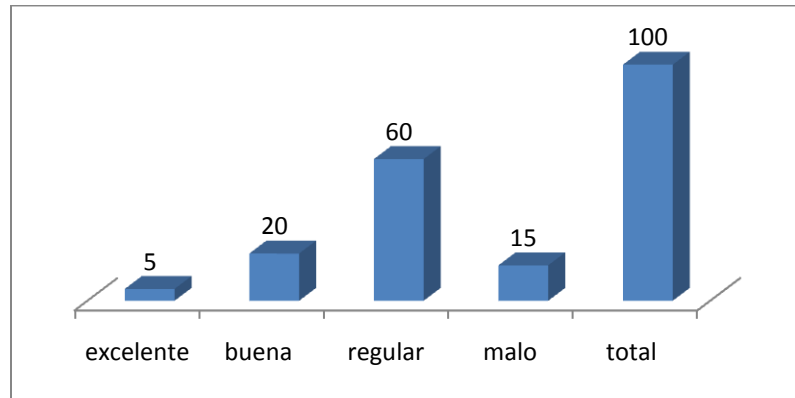


**Fuente. Autoras del proyecto**

Por otro lado se pide a los clientes que califiquen la calidad de la información que reciben de los empleados que tienen contacto directo con ellos, a lo que el 60% de los clientes encuestados lo califico como regular, esto es debido a las falta de información que tienen los empleados ante las preguntas de los clientes puesto que no cuentan con un sistema idóneo que les genere las respuestas a todos los imprevistos que se puedan presentar en el pedido y

entrega del producto. El 20 % de los clientes lo califica como bueno, el 15% malo y el 5 % excelente, como se muestra en la **grafica 18**.

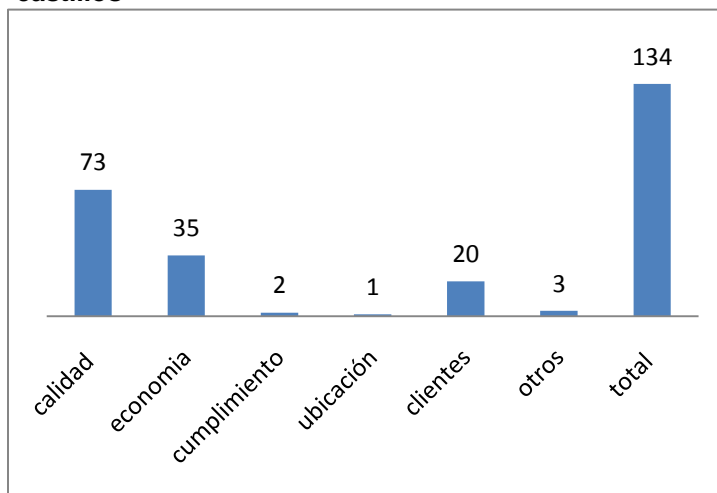
**Grafica 18. Como califica usted la calidad de la información de las personas que tienen trato directo con usted**



**Fuente. Autoras del proyecto**

Finalmente se les pregunta acerca de los motivos o factores que los llevan a preferir los productos de a compañía, a lo que el 54% estos contestan que la calidad del producto, el 26% lo prefiere por economía o precios bajos lo que permite concluir que manejan precios competitivos y el 15 % porque los consumidores finales les piden a sus clientes el producto, lo que indica un buen grado de top of mind o reconocimiento de la marca, como se muestra en la **grafica 19**.

**Grafica 19. Cuál es el principal motivo por el que prefiere los productos de tres castillos**



**Fuente. Autoras del proyecto**

Partiendo de la base que presenta logística externa cuando con ella se busca la satisfacción total del cliente y de acuerdo con los datos recogidos a partir de las encuestas realizadas a los clientes se corrobora que el 100% de estos no están satisfechos en su totalidad. Esto es debido a un sistema de información que no permite que los empleados tengan información eficaz y certera para los clientes, falta comunicación de los procesos entre el cliente y el proveedor etc. Otro factor que es de gran importancia es el manejo de inventarios ya que a los clientes en muchas ocasiones no se les despacha por no tener existencia lo que deja entrever la falta de información para planificar, reflejado en un 24% de inconformidades por este motivo. En cuanto lo que se relaciona con activos indispensables para hacer la labor de logística se encontró con medios de transportes (camiones) que debido a su gran tiempo de uso se tornan ineficaces, el monta carga, otro elemento

importante para esta tarea se encuentra en igual circunstancia y la bodega no esta distribuida ni en las condicione idóneas para ser eficientes. El departamento de atención al cliente no cumple con los objetivos propios de esta área, lo que conlleva a planificar sin tener bases solidas, en cuanto al cliente no es atendido como este quisiera lo que genera malestar tanto para el empleado como para ellos. Las entregas perfectas muchas veces no se dan y esto no permite crear diferenciación, competitividad y fidelidad.

## CAPITULO II

### 2.0. PANORAMA DE LA LOGISTICA DE DISTRIBUCION

#### 2.1 FACTORES DE LA LOGISTICA EN LA EMPRESA

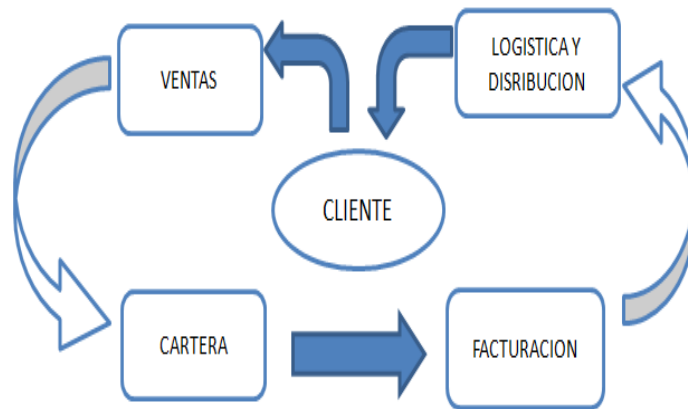
Sobre logística hay muchas definiciones para nuestro estudio. Aunaremos el concepto como: *“Conjunto de actividades que tienen como objetivo la ubicación, al mas bajo costo posible, de una cantidad determinada de un producto en el lugar y en el momento en los que exista una demanda”*.

De acuerdo con lo anterior, el proceso Logístico atraviesa las cuatro áreas básicas que conforman la misión de las empresas manufactureras: Fabricar el producto que corresponda a lo demandado por la clientela, hacer que ese producto esté disponible para los requerimientos del cliente, trasladar el producto hasta el lugar donde el cliente lo solicite, entregar el producto según el plazo acordado (tácita o expresamente) con el cliente.

Para analizar cada uno de los pasos de la logística de distribución de la compañía Rafael del Castillo se parte de la **grafica 20** que ilustra dicho proceso.



**Grafica 20. Pasos de la logística de distribución de la empresa**



**Fuente. Autoras del proyecto a partir de información suministrada por la empresa**

A continuación se describen cada una de los pasos de la logística externa en que la empresa incurre para responder a las necesidades de los clientes así:

- **VENTA:** Se recibe solicitud de pedidos de clientes, donde un asistente comercial o asesor de ventas toma el pedido y revisa en el sistema el estado del cliente:

Si es un cliente nuevo se le hace un estudio de crédito debidamente revisado y aprobado por el gerente general. Si el cliente es antiguo y tiene mas de una factura vencida se le informa al cliente su estado de cuenta, si por el contrario el cliente esta a paz y salvo, se pasa su pedido.

- **CARTERA:** Donde se analiza el estado de cuenta del cliente teniendo en cuenta aspectos como: cupo de crédito historia de pago del cliente, puntualidad morosidad, si el pedido no es aprobado se le informa al asesor de ventas y posteriormente al cliente su estado de cuenta pero, si es aprobado se genera código y es enviado al siguiente paso.
- **FACTURACION:** Donde el asistente de facturación y caja realiza la factura a cual es enviada a logística y distribución.
- **LOGISTICA Y DISTRIBUCION:** Se entregan tres facturas al jefe de logística la original y dos copias, donde se consolidan las facturas teniendo en cuenta: cantidad de bulto, grande, mediano o pequeño (de acuerdo a la capacidad del camión) y a su ubicación geográfica ya que dividen la ciudad en sectores para la distribución. En el caso de almacenes de cadena se hace entrega de un abono de venta y orden de compra.

El jefe de logística es el que coordina el cargue y entrega una orden de cargue a los almacenistas, quienes se encargan de buscar el producto ordenado, en el almacén, si no hay en almacén el jefe de logística informa a producción disposición de inventario, donde se emite una orden de producción faltante en inventario, y si hay en existencia el jefe de logística organiza los despachos FIFO-ordenes de cargue. Si no hay camión en optimas condiciones el auxiliar de bodega informa al proveedor del servicio, pero si hay camión

disponible, el almacenista realiza la inspección y cargue de camiones, luego se le entrega una ficha de autorización al transportador, por último el cliente recibe el producto y firma el recibido, si el pedido esta completo, el transportador debe entregar a cartera todos los documentos que se generan en todo el proceso, donde serán archivados, pero si el producto no es completo se entrega lo que esta y se resaltan los productos que quedan pendientes.

## CAPITULO III

### 3.0. RELACIONES AGENTES INTERNOS Y EXTERNOS

#### 3.1 ANALISIS DOFA<sup>12</sup>

##### 3.1.1. Fortalezas

- El recurso humano operadores de montacargas y conductores altamente capacitados. Estas personas comprometidas ya que tienen tiempo de estar con la empresa, conforman un equipo de personas con vasta experiencia y conocimiento en el área específica y de la organización.
- Plan estratégico definido, claro, con metas y objetivos de crecimiento que le apuntan a un nivel alto de posicionamiento y liderazgo en el mercado.
- Orientación hacia el cliente y e mercado. El departamento de atención al cliente se preocupa por conocer las necesidades del cliente lo cual ha permitido que la compañía pueda sacar al

---

<sup>12</sup> SEVILLA ALVEAR, Celina, Calidad total II aseguramiento y mejora continua, Editorial Limusa.1996.

mercado nuevos productos y así entregar los tipos de harina de acuerdo a lo que se quiere prepara.

- Diferenciación de productos. El tener un producto que genere gran nivel de satisfacción para el cliente le da ventajas competitivas frente a la competencia.
- Política de redistribución de excedentes financieros. Esta condición generaría posibilidades de invertir en mayor tecnología de información y comunicación, repotenciar los activos obsoletos.

### **3.1.2. Oportunidades**

- Crecimiento del mercado industrial y de consumo nacional y extranjero de los ofrecidos. Como la compañía esta direccionada a manejar otras zonas del país y exportar ellos están trabajando en construir la información que les sirva de referencia.

### **3.1.3. Debilidades**

- Sistema de información rudimentario y estático sin retroalimentación eficiente. El no tener información histórica sobre datos importantes como las devoluciones, el costo de perder un cliente etc. No permite hacer unas buenas proyecciones de ventas que apoyen el inventario y es allí donde solicitan el producto y no lo hay.
- Poca articulación de funciones entre los diferentes cargos como se muestra en el **anexo B**, lo anterior genera poca cohesión para el trabajo en equipo.
- Inexistencia de capacidad de innovación. Las empresas que no innovan en los procesos y crecen de acuerdo a lo que el mercado exige se quedan rezagados y desaparecen

#### **3.1.4. Amenazas**

- Mercados altamente cambiantes y clientes exigentes. Este es un mercado globalizado donde el cliente además de tener un buen producto quiere tener valores agregados como puntualidad en la entrega del producto y la libertad de poder pedir y recibir el pedido en el menor tiempo posible.

Teniendo en cuenta lo anterior y su representación grafica como se puede observar en el **Anexo C**, se describen algunos otros aspectos externos que son importantes para el desarrollo de las operaciones de la empresa ya que interactúan a favor o en contra con estas, dentro de las que encontramos:

### **Las tendencias fiscales**

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

### **La legislación**

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

### **Agentes macroeconómicos**

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

### **Factores de carácter social:**

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

### **De carácter tecnológico:**

- Rapidez de los avances tecnológicos.

- Cambios en los sistemas.

De igual manera en la actualidad la consolidación y fusión de algunas empresa grandes, generan acciones de cambios en los mercados y la estructuración empresarial. Las empresas fusionadas se convierten en el cuarto molino del país con una participación del 7,4 por ciento del mercado nacional. Su producción queda en 100.000 bultos de harina al mes, mientras que sus activos ascienden a 34.000 millones de pesos y su patrimonio queda en 18.000 millones de pesos. La nueva empresa será comandada por Jairo Vélez de la Espriella, quien ejercía como gerente de la Compañía Harinera Industrial. Por su parte, el empresario Ramón del Castillo deja la gerencia que ocupó por más de tres décadas para ponerse al frente de la junta directiva de la nueva compañía. Dentro de la operación de integración se optó por desmontar la planta de la Compañía Harinera Industrial en Manga para trasladarla a la sede de Rafael del Castillo & Cía en El Bosque, con lo que gana en capacidad instalada. La administración que llega a Rafael del Castillo & Cia. tendrá la misión de fortalecer los mercados locales en donde opera: la costa, los Santanderes y Antioquia. La empresa explicó que la fusión se sustenta en la necesidad de ampliar su producción, su capacidad instalada y su conocimiento del mercado. En materia de exportaciones, el molino tiene como propósito avanzar en los mercados donde ya tiene presencia como Panamá, Curazao y Venezuela. Adicionalmente, la firma tiene la expectativa de desarrollar



## **CAPITULO IV**

### **4.0. ESTRATEGIAS DE MEJORA**

#### **4.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Ajustar niveles de producción teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Desarrollar una cultura empresarial moderna acorde con las condiciones actuales del mercado.
- Impulsar el fortalecimiento del capital humano y el clima organizacional.

## 4.2. METAS<sup>13</sup>

Teniendo en cuenta que una meta es un camino que se traza una organización teniendo en cuenta el objetivo estratégico, un valor o estándar de cumplimiento y finalmente un plazo de tiempo para su cumplimiento, como características mínimas a tener en cuenta para su construcción, entonces, se construye un portafolio de metas para la organización RAFAEL DEL CASTILLO & CIA, donde se pueden destacar las siguientes:

- Capacitar al 5% de los directivos encargado de las áreas de mercadeo, servicio al cliente, cartera, producción, logística, en programas de formación complementaria relacionada con herramientas de administración estratégica moderna, mercadeo y customer resources management (CRM) en un periodo no mayor a 1 año.
- Incentivar la capacitación de al menos el 100% de los empleados encargados del manejo de la logística externa (18 empleados) en programas de formación técnica relacionada con servicio al cliente, momentos de verdad, comunicación efectiva y trabajo en equipo, en un periodo no superior a 1 años

---

<sup>13</sup> **GAZABON ARRIETA**, Fabián. Gestión de la productividad, sesión 2. Minor logística y productividad UTB , 2005

- Reducir el tiempo de entrega de los pedidos en 50% a partir de la inversión en nuevas tecnologías de distribución, TICs y servicio al cliente en un periodo no superior a 1,5 años

#### **4.3. CARTERA DE NEGOCIO<sup>14</sup>**

Teniendo en cuenta que la cartera de negocios es el conjunto de negocios y productos que constituyen una empresa. Luego de analizar los componentes del negocio vistos anteriormente, se puede observar que a pesar que la firma solo produce un mismo producto (harina), se evidencia la intención de intervenir en mercados existentes con exigencias distintas, como lo son el mercado industrial nacional y el mercado comercial internacional, entonces es posible establecer una cartera con dos posibles unidades de negocio, estos son:

- a) Harina con características del mercado industrial nacional.
- b) Harina de trigo con calidad y exigencia internacional del mercado comercial nacional e internacional.

---

<sup>14</sup> **NOVOA B.** Luis, Gerencia estratégica, sesión 1 y 2. Especialización Gerencia empresarial 2008

#### **4.4. ESTRATEGIAS<sup>15</sup>**

Teniendo en cuenta que la estrategia se refiere al conjunto de acciones que los líderes del negocio realizan para lograr los objetivos del negocio. De la misma manera estas surgen de la necesidad de identificar y tomar acciones que reduzcan el costo de la creación de valor y/o diferencien la cartera de negocios de los demás, en cuanto a diseño, presentación, funcionalidad entre otros, es posible determinar las siguientes estrategias en sus diferentes niveles, de la siguiente manera:

##### ***4.4.1. Estrategia corporativa<sup>16</sup>***

a) *Estrategia global de Enfoque*: La estrategia general del negocio consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico específico. Teniendo en cuenta la misión, visión, los objetivos, las metas y la cartera del negocio, por un lado; por el otro, las relación de los factores internos y externos que rodea al negocio como un todo, entonces se piensa concentrar y priorizar los esfuerzos en la satisfacción total de las necesidades y requerimientos de los clientes pertenecientes a los dos tipos de mercado a los que la firma apunta,

---

<sup>15</sup> **NOVOA B.** Luis, Gerencia estratégica, sesión 3 y 4. Especialización Gerencia empresarial 2008

<sup>16</sup> **GARCIA GARCERANT,** Benjamin, Fundamentos de administración, sesión 1 y 2. Especialización Gerencia empresarial 2008

estos son: mercado industrial nacional y el mercado comercial nacional con fines de exportación. Para lograr lo anterior la organización debe:

- Elaborar y ejecutar el presupuesto general de inversiones básicamente en infraestructura tecnológica de distribución, tecnologías de información y comunicación TIC'S, desarrollo del saber humano y el fortalecimiento de relaciones comerciales.
- Direccionar y fortalecer eficazmente las dos unidades estratégicas de negocio, con cierto grado de independencia. Para ello se debe fomentar la integración de procesos, la independencia de recursos y el fortalecimiento de marcas propias para cada uno de ellas.
- Diseñar y mantener un sistema integrado de gestión de HSEQ<sup>17</sup> y HACCC, promoviendo la estandarización y posterior certificación de los procesos y productos de la organización.

---

<sup>17</sup> **HSE**. Se refiere por sus siglas en ingles Health, Safety, Enviroment, Quality, a la gestión integral en salud, seguridad, medio ambiente y calidad

#### **4.4.2. Estrategia operativa**

a) *Estrategia de documentación:* Con esta estrategia se busca el principio de la estandarización de procesos y procedimientos de la empresa. Para esto la empresa debe:

- Llevar a cabo el levantamiento y ejecución de todos procesos y procedimientos.
- Adoptar equipos de comunicación efectiva (Móviles, Telefonía IP, Correo electrónico) entre las distintas areas, unificando el medio de comunicación.
- Elaborar y registrar en cuadros de control, las actividades periódicas del plan de producción, desde sus etapas previas, estas son la recepción de la orden de trabajo en producción y pedido en ventas.
- Alimentar el sistema recomendado de atención y servicio al cliente, donde además de levantar una base de datos de los clientes con información clave para su integración (datos generales, frecuencia de compra, cantidades, calidades, especificaciones de los pedidos y formas de negociación), se debe propiciar información oportuna para atención de quejas y reclamos.

- Mantener una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Para ello se necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común
- Elaborar y registrar en cuadros de control, las actividades periódicas relacionadas con el control de la producción, como son, características del cliente, cantidad demandada, tipo de producto y tiempo de producción.

### 4.3. CONTROLES

**4.3.1. Revisión del plan:** Un requisito principal del plan estratégico es el control de la gestión, debido a que este permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

**4.3.2. Planificación de actividades:** La ejecución del plan estratégico depende básicamente de los directivos y los integrantes del nivel estratégico de RAFAEL DEL CASTILLO & CIA, desdoblándose coordinadamente con los niveles tácticos y operativos de la empresa, por lo que es de vital importancia que se programe un calendario de actividades que permitan el fortalecimiento, crecimiento y posicionamiento en el mercado para desarrollar ventajas competitivas.

**4.3.3. Actualización del plan:** Una de las acciones principales que se deben tener en cuenta para lograr el éxito del plan estratégico, es lograr que este permanezca a tono con los cambios, cambios que pueden ser provocados por el mercado, los clientes, el sector, los estrategas o cualquier agente macro o micro que rodee el negocio. Teniendo en cuenta lo anterior es posible decir que se hace necesario que los estrategas mantengan el sistema de monitoreo a los cambios para lograr hacer los ajustes y/o actualizaciones que se requieran para mantenerse; de la misma manera en la medida que se logren las metas u objetivos trazados, igualmente se requiere la actualización y construcción de nuevas metas, objetivos y tácticas.



## CONCLUSION

Después de haber realizado este proyecto, de desarrollar un plan de mejoramiento estratégico para la logística externa en la industria Rafael del Castillo & cía, se puede decir que el mercado en el que la empresa ofrece sus productos se encuentra en expansión, lo que hace que ésta tenga oportunidades de crecer y obtener nuevos clientes.

Vale la pena destacar que los tratados de libre comercio que Colombia está firmando favorece el sector industrial, puesto que abre las puertas a nuevas exportaciones e importaciones, lo que hace que la demanda de estos productos se incremente al igual que la exigencia en la calidad y la eficiencia de los mismos.

Con base en esta investigación se ha evidenciado que cada día las empresas prestan especial atención a la calidad del servicio mejoramiento de la producción y la atención a los clientes hacen parte necesaria de las actividades de toda organización; sin embargo en este caso se encontró que los principales problemas que presenta la empresa dentro de los procesos de la logística externa se encuentra: sistema de información rudimentario y estático sin retroalimentación eficiente. El no tener información histórica sobre datos importantes como las devoluciones, el costo de perder un cliente etc. No permite hacer unas buenas proyecciones de ventas que

apoyen el inventario y es allí donde solicitan el producto y no lo hay. Poca articulación de funciones entre los diferentes cargos, lo anterior genera poca cohesión para el trabajo en equipo. Inexistencia de capacidad de innovación. Las empresas que no innovan en los procesos y crecen de acuerdo a lo que el mercado exige se quedan rezagadas y desaparecen.

## RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones van dirigidas a la empresa RAFAEL CASTILLO & CIA., con el fin de mejorar el desempeño de la empresa y las relaciones con sus clientes, internos y externos, lo que apunta a la optimización de sus procesos logísticos y competitividad:

- Implementar un plan estratégico de mercadeo basado en campañas publicitarias que den a conocer la cartera de productos que ofrece, haciendo énfasis en la el tiempo en la calidad y tiempo de entrega; esto para incursionar en nuevos mercados y obtener la atención de clientes potenciales y adquirir mayor reconocimiento.
- Hacer uso de las recomendaciones y planes de mejoramiento establecidos por las autoras del proyecto, en especial a las que se refieren adoptar los sistemas, las estrategias y metas, lo que ayudara a la compañía encontrar herramientas que apoyaran la gestión y la cabal satisfacción de sus clientes, reducción de costos, optimización de áreas que comparte la logística externa y mayores beneficios económicos.
- Adoptar el sistema SAP CRM integrado que optimice el logro de la estrategia de satisfacción total de clientes, con lo que la empresa podrá obtener lo mejor de la interacción con sus clientes, tras la

adopción de la solución Customer Relationship Management a la medida de sus necesidades. Con SAP CRM, su organización podrá: Aprovechar al máximo la información de los clientes, proporcionando mayor capacidad a los equipos de marketing, Mejorar la eficiencia y la eficacia de cara al cliente obteniendo más información, y más precisa, para un aprovechamiento más rápido por parte del personal de ventas, Aumentar la retención y la lealtad de los clientes proporcionando a los empleados del servicio de atención al cliente toda la información que necesitan para satisfacer o superar las expectativas de los clientes.

- Apropiarse del sistema SAP® Business Communications Management el cual provee una plataforma multicanal para comunicaciones IP que pueden utilizar las organizaciones para desplegar telefonía IP a quién lo necesite, incluyendo expertos en telemarketing, agentes de servicio a clientes, operadores, empleados de la oficina, expertos móviles, y sus gerentes.
- Luego de notar las diferentes fallas en el sistema de distribución de los productos, que ocasionando pérdida de tiempo, dinero y clientes; se recomienda adquirir una flota de motos articuladas o pequeños furgones (KINO) de 1 y/o ½ ton, que servirían de apoyo o alimentarían la distribución de los diferentes puntos donde los clientes piden sus productos en pequeñas cantidades, con ello se reducirían costos de funcionamiento de distribución, disminuiría el tiempo de entrega, ya que rápidamente se surtirían clientes pequeños y no combinar sus pedidos con los grandes pedidos que retrasan el cargue, descargue y distribución.

## BIBLIOGRAFIA

- **BALLOU. Ronald H.** Logística, Administración de la cadena de suministro. . Editorial McGraw Hill. Quinta edición: 2004.
- **CARDOZO-DUARTE-GARNICA, Gonzalo-Alba Luz-Lizeth.** Gestión Efectiva de Materiales: Procesos de Compras, Administración de Almacenes y Control de Inventarios. Fondo Editorial Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias: 2003.
- **CÉSPEDES S. Alberto.** Principios de mercadeo. Mercadeo, economía y empresa. Editorial Ecoe. Cuarta Edición: 2005.
- **CHASE- AQUILANO-JACOBS, Richard-Nicholas - F.Robert.** Administración de producción y operaciones. Manufactura y servicios. Manejo de la cadena de suministros. Editorial McGraw Hill. Octava Edición: 2004.
- **CHRISTOPHER, Martin,** Logística aspectos estratégicos. 2007.
- **GARCIA GARCERANT, Benjamin,** Fundamentos de administración, Presentación de gerencia empresarial 2008.
- **GAZABON ARRIETA, Fabián.** Presentación en gestión de la productividad, sesión 2. Minor logística y productividad UTB, 2005.

- **PEREZ PEREZ, Marco.** proyecto diseño de un modelo de plan estratégico para la agroindustria de frutas del Caribe – agrofrucar, 2009.
- **PORTER. Michael E.** Competitive Strategy. Strategic decisions. 1998.
- **SEVILLA ALVEAR, Celina,** Calidad Total II aseguramiento y mejora continua, editorial limusa.1996.
- **UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR.** Manual para elaboración, presentación y evaluación de propuesta de trabajo de grado 2005. Cartagena.
- **VITERI, Jose.** La logística como herramienta de competitividad, Presentación 2007.
- **WELLINGTON, Patricia.** Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente. Mc Graw-Hill.

# ANEXOS

## ANEXO A. Formato de encuestas

### OBJETIVO:

Conocer por medio de preguntas abiertas y cerradas la percepción de los empleados involucrados en el proceso de la logística externa de la compañía Rafael del Castillo & CIA S.A. para crear un plan de mejoramiento.

### ENCUESTA DE LOS RECURSOS DE LA LOGISTICA EXTERNA DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA S.A.

AREA: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_ \_\_ \_\_

Esta encuesta esta compuesta por 14 preguntas las cuales se desarrollaran en un lapso de tiempo de 9 minutos con el fin de medir las siguientes variables:

- sistema de información
- servicio al cliente,
- distribución
- embalaje

Se entiende como sistema de información a un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Es decir el equipo computacional: el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar, el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información<sup>18</sup>.

De acuerdo a esta definición:

1. Utiliza usted sistema de información? Si  No

*(Si su respuesta es sí, continúe con las dos siguientes preguntas, si su respuesta es no, ignore las dos siguientes preguntas.)*

---

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>; "Sistema de información"; Manuel Peralta.



2. Qué tipo de sistema de información utiliza?

---

---

---

---

---

3.Cuál es el grado de satisfacción del sistema de información en cuanto a logística, enumerando de 1 a 5, donde 1 es poca satisfacción y 5 mucha satisfacción.

---

4. Existe un departamento del servicio al cliente? **Si**  **No**

5. Tiene usted relación directa con los clientes? **Si**  **No.**  Si su respuesta es **Sí**, porque medios?

- A. telefónico
- B. Correo
- C. Personalmente
- D. Otros.

Si su respuesta es **D.**

Cuáles? \_\_\_\_\_

---

---

6.Cuál es el tiempo pactado para la entrega de pedidos?

- A. De 1 a 6 horas.
- B De 6 horas a 12 horas.
- C. De 12 horas a 24 horas.
- D. Más de un día.

7.Cuál de los siguientes procesos internos de la compañía considera usted que retrasa la atención oportuna del cliente.

- A. Mala comunicación entre departamentos
- B. Falta de comunicación efectiva, oportuna y transparente con clientes.
- C. Falta de trabajo en equipo
- D. Toma del pedido
- E. Autorización de pedidos

- F. Falta de inventario
- G. Organización de documentos de envío del pedido
- H. Inspección y cargue de vehículos
- I. Disponibilidad de vehículos


8. Conoce usted el pronóstico de ventas esperada? **Si**  **No**

9.Cuál de los siguientes activos considera usted que no están en optimas condiciones para la toma y despacho ágil de los pedidos.

- A. Recurso humano capacitado
- B. Sistema de información.
- C. Equipo de transporte.
- D. Montacargas.
- E. Bodega.

10. Como considera usted el proceso de distribución para llegar al cliente?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

11. Como considera usted que puede mejorar el proceso de distribución logística de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

12. El tipo de embalaje utilizado en los productos es:

- A. Excelente

- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

**13.** Cuál de los siguientes departamentos involucrados en el proceso de logística considera usted que retrasa la entrega perfecta?

- A. Venta
- B. Cartera
- C. Facturación
- D. Logística.

**14.** Quisiera aportar alguna otra cosa a esta encuesta?

---

---

---

---

---

---

## ANEXO B. Descripción y análisis de los cargos

### DESCRIPCION GENERAL

<b>Nombre del cargo</b>	:	<b><u>JEFE DE CARTERA</u></b>
<b>Jefe inmediato</b>	:	Gerente Administrativo y Financiero
<b>Horario de trabajo</b>	:	Lunes a viernes 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m. Sábado de 8:00 a.m. a 12.15p.m.
<b>Área</b>	:	Administrativa
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	1

### Propósito General

Lograr que la empresa cuente permanentemente con una liquides adecuada al ritmo normal de las operaciones financieras, de la misma forma mantener excelentes relaciones con todos los clientes, brindando un ambiente armonioso que favorezca al cumplimiento de los propósitos de la organización.

*Son funciones del Jefe de Cartera las siguientes:*

- 1 Controlar los documentos que sirven de respaldo a los créditos otorgados a cada cliente, actualizando permanentemente los valores de las garantías y revisando su vencimiento.
- 2 Revisar las solicitudes de crédito antes de enviarlas a FENALCO.
- 3 Revisar los pagos que traiga el Mensajero-Cobrador.
- 4 Revisar todas las notas que se le aplican a los clientes mensualmente.
- 5 Hacer informe mensual de cartera.

- 6 Revisar las carteras de los vendedores de Barranquilla.
- 7 Coordinar con el Abogado de la empresa los clientes con problemas de cobro.
- 8 Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
- 9 Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- 10 Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
- 11 Otras que le sean asignadas por sus superiores.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en oficinas con buena iluminación y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador)
	De seguridad: eléctricos)	Eléctricos (Por manejo de equipos)
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** Auxiliares de cartera, mensajero-cobrador y comparte la autoridad con el Director administrativo y financiero.

**Materiales y equipos:** Teléfono, computador, celular, fax, calculadora.

### COMPETENCIA

<b>Competencia</b>	<b>Requisitos</b>
Educación	Profesional en carreras de ciencias económicas.
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Excelentes relaciones humanas; discreción; análisis de datos; capacidad de prever nuevas situaciones manejo certero de los datos; iniciativa para actuar con oportunidad en los momentos de problemas relacionados con el área; capacidad de presentar informes confiables y oportunos
Experiencia	3 años

**NOTA:** A la elaboración de este documento, convalidamos la educación requerida por la Competencia con la experiencia de más de 3 años de desempeño en el cargo.

### DESCRIPCION DEL CARGO

<b>Nombre del Cargo</b>	:	<b><u>MENSAJERO - COBRADOR</u></b>
<b>Jefe inmediato</b>	:	Jefe de Cartera
<b>Horario de trabajo</b>	:	Lunes a viernes 7:30 a.m. a 12:00 p.m. y 12:45 p.m. a 5:00 p.m. Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.
<b>Área</b>	:	Administrativa
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	1

Propósito General

***Realizar las funciones asignadas al cargo bajo parámetros claros de transparencia y diligencia en busca de una sana y provechosa relación con los clientes de la organización***

**Son funciones del Mensajero Cobrador las siguientes:**

1. Realizar la cobranza a los clientes, que se le asignen.
2. Realizar mensajería externa de la empresa.
3. Asistir al mensajero conductor en algunas funciones.
4. Verificar el monto de las consignaciones y realizar los transportes de valores y consignaciones de la empresa, guardando las normas de seguridad exigidas.
5. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
6. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
7. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
8. Otras que le sean asignadas por sus superiores

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de Trabajo:** Este cargo se realiza generalmente fuera de las instalaciones de la Compañía, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

**Factores de Riesgo:**

Físicos:	Accidentes de Transito.
De seguridad:	Desorden público
Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** No tiene personal a su cargo. Comparte la autoridad con el Jefe de Cartera en los procesos bancarios

**Materiales y Equipos:** Celular.

### COMPETENCIA

<b>Competencia</b>	
	Requisitos
Educación	Estudios básica secundaria
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>



Habilidades	Cordialidad, carácter discreto, responsabilidad, seguridad en si mismo, responsabilidad con la documentación que maneja.
Experiencia	6 meses

**NOTA:** A la elaboración de este documento, convalidamos la educación requerida por la Competencia con la experiencia de más de 10 años de desempeño en el cargo

## DESCRIPCION DEL CARGO

Nombre del cargo:	<u>GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</u>
<b>Jefe inmediato</b>	: Gerente General
<i>Horario de trabajo</i>	: <b>Lunes a viernes 7:30 a.m. a 12:00 p.m. y 12:45 p.m. a 5:00 p.m.</b> <b>Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.</b>
	<i>Área</i> : <b>Administrativa</b>
<b>Localización</b>	: Cartagena
<b>Cantidad</b>	: 1

### **Propósito General**

Aplicar eficaz y eficientemente todos los procesos administrativos, permitiendo de esta manera que se logre una interacción adecuada en todas las dependencias de la empresa proyectando a la misma al cumplimiento de los objetivos globales, de igual forma gradualmente debe maximizarse el valor de la organización manteniendo una rentabilidad acorde con las expectativas de los accionistas y una liquidez que le permita a la empresa desarrollar satisfactoriamente su objeto social.

### **Son funciones del Director Administrativo y Financiero las siguientes:**

1. Supervisar el proceso Contable de la compañía, para lograr una información confiable y veraz.
2. Ejecutar el proceso de Tesorería de la compañía, de una manera ágil y eficiente, de tal manera que se logren los mejores resultados, maximizando los recursos.
3. Manejar las relaciones con las entidades financieras, de tal manera que se le garantice a la empresa los cupos de créditos adecuados, para facilitar la operación.
4. Presentar informes financieros incluyendo presupuestos de operación y flujo de caja de la compañía, cada vez que se requieran.
5. Supervisar la gestión de comercio exterior de la compañía, garantizando el arribo oportuno de nuestras importaciones, al igual que el despacho de nuestros productos a los clientes del exterior.

6. Coordinar el proceso de adjudicación de los seguros de la compañía, de tal manera que se obtenga la mayor y mejor cobertura posible de los activos de la compañía.
7. Supervisar el proceso de recursos humanos de la compañía y todo lo concerniente a trámites derivados de la relación laboral vigente.
8. Supervisar todo lo relacionado con los programas de salud ocupacional.
9. Garantizar el correcto funcionamiento de los Sistemas Informativos
10. Asesorar a la gerencia en el proceso de compra de materia prima, dando la información de inventarios y necesidades.
11. Coordinar el programa de Gestión de Calidad.
12. Supervisar la contratación que realice la empresa.
13. Asistir a la gerencia en todo lo que ella requiera
14. Asistir al departamento de cartera.
15. Asistir a otras dependencias en el desarrollo de nuevos proyectos.
16. Revisar y liquidar los contratos de fletamentos para determinar las demoras o premios.
17. Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor ó que le sean asignadas por la Gerencia.
18. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
19. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
20. Informar cualquier acto que atente contra los bienes e intereses de la empresa.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de Trabajo:** Este cargo se realiza en una oficina con buena luz y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador)
	De seguridad: eléctricos)	Eléctricos (Por manejo de equipos)
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** Contador, Asistente Administrativa, Jefe de Almacén, Auxiliar de Almacén, Despachadores, Coordinador de Calidad. Comparte la autoridad con la Gerencia en los procesos financieros y administrativos de la empresa.

**Materiales y Equipos:** Teléfono, computador, fax, calculadora, fotocopiadora, vehículo, celular.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional en administración de empresas o economista u otras carreras afines.
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Capacidad de toma de decisiones, iniciativa, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de observación, tolerancia, liderazgo, seguridad en sí mismo, capacidad de relacionar todos lo procesos de la empresa y encaminarlos al cumplimiento de los objetivos de la organización, capacidad de presentar informes certeros sobre la situación financiera de la empresa.
Experiencia	2 años

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Nombre Del Cargo</b>	:	<b><u>JEFE DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</u></b>
<b>Jefe Inmediato</b>	:	Gerente General
<b>Horario De Trabajo</b>	:	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:15 m y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m.  Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.
<b>Área</b>	:	Almacenamiento y Distribución
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	1

Propósito General

***Planear, diseñar y coordinar la logística garantizando la entrega efectiva de los productos a los clientes, coordinando todas las actividades de preservación, almacenamiento y distribución de los mismos.***

*Son funciones del Jefe de Logística y Distribución las siguientes:*

1. Establecer normas para el almacenamiento y conservación de productos terminados e insumos: infraestructura, organización y limpieza.
2. Mantener un nivel adecuado de rotación de insumos y producto terminado, tratando de mantener los inventarios mínimos requeridos.
3. Controlar el inventario de insumos y productos terminados almacenados haciendo las debidas entradas y salidas en el sistema de información.
4. Coordinar la elaboración de inventarios físicos mensualmente o cada vez que se requiera.
5. realizar y presentar informes de gestión a la gerencia acerca de los inventarios que maneja.
6. realizar el análisis diario y semanal de los pedidos pendientes de entrega a los clientes para la programación de los camiones.

7. Coordinar con control de calidad la liberación del producto terminado.
8. Definir el cargue de los camiones según las fechas de pedidos y prioridades establecidas por el área comercial, estableciendo horarios y rutas.
9. Coordinar la subcontratación de camiones para el despacho de productos cuando sea necesario.
10. Coordinar la contratación de coteros o ayudantes de camión para el cargue de los productos en los camiones.
11. Coordinar la gestión de despachos; envío, documentación y digitación de las salidas en el sistema de información.
12. Autorizar las remisiones de salida del producto terminado emitidas por el sistema.
13. Coordinar las actividades de mantenimiento, limpieza y documentación de los camiones para que se encuentren en óptimas condiciones.
14. Apoyar las labores del personal a su cargo identificando entrenamiento o guía para la ejecución de sus funciones.
15. Verificar y asegurar que el personal a su cargo cuente con los recursos necesarios para el desempeño de sus responsabilidades.
16. Coordinar la contratación o remoción del personal a cargo con el Jefe de Recursos Humanos.
17. Crear espacios de constante comunicación para atender las necesidades e inquietudes que se le presente al personal.
18. Realizar evaluaciones de desempeño y brindar retroalimentación oportuna para el mejoramiento continuo y desarrollo individual.
19. Coordinar con el Jefe de Recursos Humanos la autorización de vacaciones, permisos, licencias y cualquier novedad que se presente con su personal.
20. Crear y mantener un banco de datos de transportadores/conductores.
21. Verificar reportes horas extras Vs. llegadas y salida de vehículos.
22. Coordinar con almacén en la entrega de productos a Barranquilla.
23. Verificar el estado mecánico de vehículos para el despacho y coordinar el mantenimiento preventivo oportuno para evitar accidentes y/o retrasos en los despachos.
24. Verificar la documentación legal de los vehículos y conductores.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se desenvuelve en una oficina la cual cuenta con buena iluminación y ventilación y también en la bodega de almacenamiento de productos terminados, donde se cuenta con buena iluminación pero se está expuesto a altas temperaturas y material particulado, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Temperaturas extremas, ruido (producido por maquinaria).
	Químicos:	Material particulado
	Biológicos:	Virus, bacterias y hongos.
	De Inseguridad:	Mecánicos, locativos, eléctricos, Almacenamiento.
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** Almacenista, Auxiliar de almacén, Conductores y Personal de cargue; cuenta con la autoridad para la toma de decisiones en relacionadas con el cargo.

**Materiales y equipos:** Elementos de protección personal, teléfono, computador, calculadora, equipos de cargue de camiones.

### COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial con especialización en Logística. Conocimiento específicos en logística, almacenamiento de materias primas y productos terminados, Word, Excel.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción General</li> <li>• 1 mes Inducción del Cargo</li> <li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y BPM</li> </ul>
Habilidad	Liderazgo, disciplina, excelentes relaciones humanas, capacidad de toma de decisiones, responsabilidad en el manejo de personal, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de presentar informes confiables y oportunos.
Experiencia	1 año desempeñando cargos similares.

#### DESCRIPCION DEL CARGO

**Nombre Del Cargo** : **ALMACENISTA**  
**Jefe Inmediato** : Jefe de Logística y Distribución  
**Horario De Trabajo** : Turnos Rotativos de ocho horas  
**Área** : Administrativa  
**Localización** : Cartagena  
**Cantidad** : 1

#### Propósito General



Mantener en excelentes condiciones de almacenamiento y preservación los productos que se entreguen al almacén, para su posterior venta y distribución.

**Son funciones del Almacenista las siguientes:**

1. Responder por los inventarios de productos terminados, materiales e insumos.
2. Supervisar el recibo y almacenamiento de las mercancías que adquiera la compañía, para su correcta operación.
3. Supervisar la entrega y despacho de las mercancías bajo su custodia.
4. Velar por el buen estado de las instalaciones de los almacenes y las mercancías almacenadas, organizando jornadas de limpieza y fumigaciones según se requiera.
5. Elaborar inventarios diarios, mensuales y anuales.
6. Coordinar con producción y venta la reposición de los inventarios mínimos.
7. Realizar los informes diarios de despacho, conservando los registros de salida.
8. Supervisar el proceso de repesaje de los carros en la báscula camioneras.
9. Informar cualquier anomalía que presente el producto o en el almacenaje del mismo.
1. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
2. Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor o que le sean asignadas por su jefe inmediato.
3. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
4. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en una oficina con buena luz y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador)
	De seguridad: eléctricos)	Eléctricos (Por manejo de equipos eléctricos)
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión personal:** Auxiliar de almacén, despachadores y coteros.

**Materiales y equipos:** Producto terminado, repuestos, computador, calculadora.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Estudios técnicos relacionados con las áreas contables
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000</li></ul>
Habilidad	Presentar informes estadísticos sobre los productos que recibe, capacidad de organizar los inventarios conservarlos en buen estado, responsabilidad en la información que se maneja y capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
Experiencia	1 año

**NOTA: A la elaboración de este documento, convalidamos la educación requerida por la Competencia con la experiencia de más de 5 años de desempeño en el cargo.**

## DESCRIPCION DEL CARGO

<b>Nombre Del Cargo</b>	:	<b><u>Auxiliar de Almacén</u></b>
<b>Jefe Inmediato</b>	:	Jefe de Logística y Distribución
<b>Horario De Trabajo</b>	:	Turnos Rotativos de 8 horas
<b>Área</b>	:	Administrativa
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	1

### **Propósito General**

Asistir al Almacenista en el manejo y conservación de las mercancías almacenadas.

### **Son funciones del Auxiliar de Almacén las siguientes:**

Asistir al Almacenista en todas sus funciones, haciendo énfasis en los inventarios de materiales, repuestos y empaques.

Controlar los despachos mediante el pesaje de la báscula camionera.

Hacer cumplir las normas de almacenamiento.

Mantener los datos de inventario actualizados.

Asistir obligatoriamente a todos los comités, cursos o reuniones que programe la empresa.

Informar a sus superiores sobre cualquier situación que atente sobre la misma.

Asistir al recibo de materia prima.

Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.

5. Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor ò que le sean asignadas por su jefe inmediato.
6. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
7. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

## ANALISIS DE CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en una oficina con buena luz y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador)
	De seguridad: eléctricos)	Eléctricos (Por manejo de equipos eléctricos)
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** Despachadores, coteros y comparte la autoridad con el Almacenista.

**Materiales y equipos:** Repuestos, materias primas, calculadora, computador.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Bachiller
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000</li></ul>
Habilidad	Presentar informes de inventarios confiables, responsabilidad en el almacenamiento del producto, liderazgo, agilidad en la toma de decisiones.
Experiencia	1 año

**NOTA:** A la elaboración de este documento, convalidamos la educación requerida por la Competencia con la experiencia de más de 5 años de desempeño en el cargo.

## DESCRIPCION DEL CARGO

<b>Nombre del Cargo</b>	:	<b><u>GERENTE COMERCIAL</u></b>
<b>Jefe Inmediato</b>	:	Gerente General
<b>Horario de trabajo</b>	:	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m.  Sábado de 8:00 a.m. a 12.15 p.m.
<b>Área</b>	:	<b>Ventas</b>
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	1

### Propósito general

Maximizar los pronósticos de ventas de acuerdo a los objetivos del departamento, teniendo como principio fundamental la satisfacción de los clientes, en reciprocidad equilibrada que satisfaga tanto expectativas de los clientes como las de la organización.

### Son funciones del Gerente Comercial las siguientes:

1. Planear y supervisar el proceso de ventas de la Compañía, tanto a nivel Nacional como Internacional.
2. Coordinar con la dirección técnica las necesidades del departamento de ventas, de tal manera que se mantengan las existencias adecuadas para satisfacer a los clientes.
3. Hacer seguimiento al personal de ventas, sobre el cumplimiento de las metas de ventas asignadas.
4. Coordinar con el jefe de cartera, todo lo relacionado con el manejo de los cupos y plazos de pagos otorgados a los clientes.



5. Realizar análisis de mercado, para medir periódicamente la satisfacción del cliente, situación de precios y la competitividad de la Compañía.
6. Manejar las relaciones comerciales con los clientes.
7. Supervisar el proceso de facturación y distribución del producto y subproductos.
8. Llevar las estadísticas anuales del departamento de ventas, tales como ventas acumuladas, precios promedios, etc.
9. Supervisar el personal asignado, dándoles el apoyo logístico necesario, para el cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas asignadas.
10. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
11. Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor ò que le sean asignadas por su jefe inmediato.
12. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
13. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en una oficina con buena luz y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador), Accidentes automovilísticos, aéreos (por traslado donde clientes)
	De seguridad:	Eléctricos (Por manejo de equipos eléctricos)
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** Cajero, vendedores, Conductores, ayudantes de camiones, secretaria de ventas y tiene autoridad para tomar decisiones relacionadas con la responsabilidad del cargo.

**Materiales y equipos:** Teléfono, computador, calculadora, celular, automóvil.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Profesional titulado en una de las áreas económicas y contables
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Liderazgo, cordialidad, amabilidad, carácter discreto, dinamismo, responsabilidad, seguridad en si mismo, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, capacidad de presentar informes relacionados con el cargo confiables y oportunos, capacidad de negociación.
Experiencia	5 años

**NOTA: A la elaboración de este documento, convalidamos la educación requerida por la Competencia con la experiencia de más de 20 años de desempeño en el cargo.**

## DESCRIPCION DEL CARGO

Nombre Del Cargo : SECRETARIA DE VENTAS  
Jefe Inmediato : **Gerente Comercial**  
Horario de trabajo : **Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m.**  
**Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.**  
Área : **Ventas**  
Localización : Cartagena  
Cantidad : 1

### *Propósito General*

**Coordinar de manera acertada todos los procedimientos que hacen parte del desarrollo adecuado de la asistencia al departamento de ventas, así como de prever oportunamente las nuevas situaciones que afectarían el buen desempeño de sus funciones.**

*Son funciones de la Secretaria de Ventas las siguientes:*

**Elaborar diariamente las cuentas de cobro por fletes, reembolsos caja menor y fletes.**  
**Elaborar, enviar y archivar diariamente la correspondencia y documentos del departamento.**  
**Revisa las facturas de ventas de contado y crédito.**  
**Elaborar las cartas de cambio de precios y enviarlas a los clientes.**  
**Elaborar y llenar las planillas de los programas estadísticos que se lleven en el departamento, manteniendo la información al día.**  
**Realizar las gráficas estadísticas de ventas, mensualmente.**  
**Realizar la relación de gastos de viaje de los vendedores.**  
**Asistir a la Asistente Administrativa en asegurar la mercancía.**  
**Mantener el stock de inventario de papelería y útiles de trabajo del personal de ventas.**  
**Realizar abonos de ventas.**  
**Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.**  
Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor ó que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.

Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en una oficina con buena luz y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador),
	De seguridad: eléctricos)	Eléctricos (Por manejo de equipos
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** No tiene personal a su cargo, y tiene como autoridad del cargo al Cajero y Director de Ventas

**Materiales y equipos:** Teléfono, computadora, calculadora, fotocopiadora.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Técnico en secretariado general y/o Administración de Oficinas
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Capacidad de relacionarse con las personas de interés para la empresa, contar con métodos de organización de documentos, rapidez de digitación, capacidad de coordinar las llamadas recibidas; buena letra para llenar los pedidos que requieren.
Experiencia	1 año

## DESCRIPCION DEL CARGO

	Nombre del cargo:	<u>ASESOR COMERCIAL</u>
Jefe inmediato	:	<b>Coordinador Comercial</b>
Horario	:	<b>Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:15 pm. y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.</b> <b>Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.</b>
	Área	: <b>Ventas</b>
Localización	:	Cartagena
Cantidad	:	4

### *Propósito General*

**Mantener una política de ventas que valla siempre enmarcada en los objetivos de la empresa donde se tenga como principio fundamental la satisfacción de los clientes que logre la fidelidad de estos hacia la empresa y proyecte a la misma a la conquista de nuevos nicho de mercado.**

*Son funciones del Asesor de Ventas las siguientes*

- 1. Responder por las ventas locales y de zonas aledañas.**
- 2. Mantener las cuentas por cobrar de los clientes dentro de los plazos establecidos por la empresa, ejerciendo una acción de cobro permanente.**
- 3. Realizar visitas permanentes a los clientes para verificar sus compras.**
- 4. Cumplir con el programa semanal de ruta de ventas.**
- 5. Entregar a caja una Relación diaria de Facturación, cheques y efectivo.**
- 6. Dar la asistencia técnica inmediata que esté a su alcance e informar al Director de Ventas sobre reclamos que se presenten para darles solución, y sobre sugerencias que hagan los clientes.**
- 7. Realizar semanalmente un informe de recolección de cartera.**
- 8. Realizar consignaciones cuando así sea necesario.**
- 9. Conducir los camiones cuando se requiera.**
- 10. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.**
- 11. Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor ó que le sean asignadas por su jefe inmediato.**
- 12. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.**
- 13. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.**

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en conjunto en una oficina en la Compañía y haciendo visitas en las instalaciones de los clientes, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador), Accidentes automovilísticos, aéreos (por traslado donde clientes)
	De Inseguridad:	Desordenes públicos, atracos.
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** No tiene personal a cargo. Y comparte responsabilidad con el Director de Ventas para la toma de decisiones del cargo.

**Materiales y equipos:** Teléfono, celular, computador, Automóvil.



## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Técnico o tecnólogo en Mercadeo
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Capacidad de relacionarse con los clientes de manera satisfactoria, capacidad de negociación, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.
Experiencia	2 años

**NOTA: A la fecha de elaboración del presente documento, convalidamos la educación como requisito para este cargo, con la experiencia de los Asesores de Ventas ya contratados.**

## DESCRIPCION DEL CARGO

<b>Nombre del Cargo</b>	:	<b><u>Facturador-Tesorero</u></b>
<b>Jefe inmediato</b>	:	Gerente Comercial
<b>Horario de trabajo</b>	:	Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m.  Sábados de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.
<b>Área</b>	:	Ventas
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	1

### Propósito General

Desarrollar todas las actividades relacionadas con el cargo de forma eficaz y eficientemente de tal manera que se pueda presentar un equilibrio entre las expectativas de los clientes y las de la empresa.

*Son funciones del Cajero las siguientes:*

- 1. Recibir pedidos de productos y subproductos, telefónica o personalmente por parte de los clientes.**
- 2. Coordinar todo el proceso de consignaciones de cheques y efectivo de la empresa.**
- 3. Facturar por el sistema las ventas a crédito y de contado.**
- 4. Entregar a los vendedores los pedidos ya facturados, recibidos telefónicamente.**
- 5. Efectuar el cuadro de caja por el sistema.**
- 6. Elaborar el informe de consignaciones y el cuadro de caja menor para enviar a contabilidad.**
- 7. Coordinar con la secretaria del departamento, la consecución de camiones para el envío de productos y subproductos, a los distribuidores y clientes.**
- 8. Cuando se requiera realizar las actualizaciones de los documentos (cedula de ciudadanía, pase, seguro de transporte, entre otros) que presentan los conductores,**

*como requisito exigido por la empresa para transportar la mercancía fuera de Cartagena.*

- 9. Verificar que la mercancía despachada fuera de Cartagena, viaje asegurada.*
- 10. Elaborar y enviar a cartera la relación de facturas pendientes por entregar, y las facturas a crédito para su revisión.*
- 11. Elaborar informe de cheques post-fechados para contabilidad.*
- 12. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.*
- 13. Otras que resulten necesarias en el desarrollo de su labor ò que le sean asignadas por su jefe inmediato.*
14. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
15. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en una oficina con buena luz y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador),
	De seguridad:	Eléctricos (Por manejo de equipos eléctricos), Atracos.
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** No posee personal a su cargo y cuenta con autoridad, para la toma de decisiones con relación a las funciones del cargo.

**Materiales y equipos:** Teléfono, computador, calculadora, cuenta-monedas, maquina de escribir.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Técnico ó tecnólogo en Auxiliar de Contabilidad
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Cordialidad, amabilidad, carácter discreto, dinamismo, paciencia, responsabilidad, seguridad en si mismo, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, rapidez mental para realizar las operaciones de ventas, capacidad de negociación y habilidad de relacionarse adecuadamente con los clientes de la empresa.
Experiencia	2 años

**NOTA:** A la elaboración de este documento, convalidamos la experiencia de más de 20 años desempeñando el cargo con la educación requerida por la Competencia.

## DESCRIPCION DEL CARGO

<b>Nombre Del Cargo</b>	:	<b><u>CONDUCTOR</u></b>
<b>Jefe Inmediato</b>	:	Jefe de Logística y Distribución
<i>Horario de Trabajo</i>	:	<b>Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m.</b> <b>Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.</b>
<b>Localización</b>	:	Área : <b>Ventas</b> Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	4

Propósito General:

***Transportar con la mayor responsabilidad los productos de la empresa, velando que el producto llegue al cliente en óptimas condiciones, para lograr la mayor satisfacción del cliente.***

**Son funciones del Conductor las siguientes:**

1. Transportar los productos y subproductos elaborados en la empresa a todos los clientes.
2. Supervisar el cargue y descargue de los camiones.
3. Velar por la limpieza y lavado de los camiones de la compañía.
4. Dar buena atención a los clientes.
5. Supervisar la realización de las funciones del ayudante.
6. Entregar facturas a los clientes y esperar que estén diligenciadas por los mismos.
7. Llevar mensualmente el vehículo a mantenimiento.
8. Mantener una buena presentación personal utilizando los uniformes suministrados por la empresa.
9. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
10. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.

11. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
12. Otras que le sean asignadas por sus superiores.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza generalmente conduciendo un camión, realizando entregas de productos fabricados por la Compañía en las instalaciones de los clientes, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Accidentes de tránsito, fatiga visual.
	De Inseguridad:	Desordenes públicos, atracos.
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas como dolores
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad,

lumbares.  
agotamiento, fatiga muscular.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** Ayudantes de Camiones y comparte la autoridad con el Jefe de Logística y Distribución en los procesos relacionados al cargo.

**Materiales y equipos:** Producto terminado, camión, celular.

### COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Primaria básica
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000</li></ul>
Habilidad	Disciplina, organización en las actividades propias del cargo responsabilidad en el manejo de la carga, capacidad de prever situaciones que puedan colocar en peligro la carga, puntualidad para entregar el producto.
Experiencia	6 meses

## DESCRIPCION DEL CARGO

<b>Nombre Del Cargo</b>	:	<b><u>AUXILIAR DE CAMIÓN</u></b>
<b>Jefe Inmediato</b>	:	Director de Ventas
<i>Horario De Trabajo</i>	:	<b><i>Lunes a viernes de 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m. Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.</i></b>
<b>Localización</b>	:	Área : <b>Ventas</b> Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	5

### Propósito General

Asistir eficaz y eficientemente al conductor en todas las labores concernientes al transporte y conservación del producto terminado y con los problemas que se puedan presentar en el desarrollo de las labores conjuntas.

### Son funciones del Ayudante de Camión las siguientes:

1. Cargar y descargar los camiones de la compañía.
2. Efectuar la limpieza y lavado de los camiones de la compañía.
3. Prestar ayuda al conductor en la vigilancia de los productos y subproductos transportados.
4. Colaborar en las labores de empaque en producción cuando sea necesario.
5. Dar buena atención a los clientes.
6. Cumplir con el reglamento interno de trabajo e informar cualquier acto que atente contra los bienes e intereses de la empresa.
7. Guardar las normas de seguridad e higiene de la empresa y participar en las charlas, prácticas y brigadas de seguridad que se programen.
8. Otras que le sean asignadas por sus superiores.



9. Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
10. Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
11. Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
12. Otras que le sean asignadas por sus superiores.

## **ANALISIS DEL CARGO**

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza generalmente fuera de las instalaciones de la Compañía, haciendo entregas de los productos en las instalaciones de los clientes, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

**Factores de Riesgo:** Físicos: Accidentes de tránsito

De Inseguridad:	Desordenes públicos, atracos, caídas, atrapamientos por caída de arrumes.
Ergonómicos:	Manipulación de carga, posturas inadecuadas, movimientos repetitivos.
Psicosociales:	Estrés, ansiedad, agotamiento, fatiga muscular.

## RESPONSABILIDAD AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** No tiene personal a su cargo y comparte la responsabilidad del cargo con el Conductor.

**Materiales y Equipos:** Elementos de protección personal, producto terminado, herramientas del camión.

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	No requiere estudios
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción General</li> <li>• Inducción del Cargo</li> <li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li> </ul>
Habilidad	Disciplina, entrega del producto cumpliendo con las normas de calidad, responsabilidad en el manejo de todas sus funciones.

Experiencia	2 meses
-------------	---------

*DESCRIPCION DEL CARGO*

<b>Nombre del cargo</b>	:	<b><u>AUXILIAR DE CARTERA</u></b>
<b>Jefe inmediato</b>	:	Jefe de Cartera
<b>Horario de trabajo</b>	:	Lunes a viernes 7:30 a.m. a 12:00 m. y de 12:45 p.m. a 5:00 p.m.  Sábado de 8:00 a.m. a 12:15 p.m.
<b>Área</b>	:	Administrativa
<b>Localización</b>	:	Cartagena
<b>Cantidad</b>	:	2

Propósito general

Colaborar eficaz y eficientemente en el desarrollo adecuado de todos los procesos correspondientes al departamento de cartera.

*Son funciones del Auxiliar de Cartera las siguientes:*

- 1 Recibir los pedidos que los vendedores traigan para tramitarlos
- 2 Averiguar de quien son las consignaciones que reportaron los bancos.
- 3 Cuadrar con los banco los informes emitidos por la oficina de Barranquilla.
- 4 Revisar las relaciones de los vendedores de Barranquilla.
- 5 Revisar las carteras por pantalla y arreglar los saldos con los vendedores.
- 6 Transferencias de fondos que envíe Departamento administrativo
- 7 Elaborar las notas débito o crédito de los clientes.
- 8 Imprimir las carteras de los vendedores cada 15 días.
- 9 Revisión de facturas del correo (servientrega / depris).)
- 10 Enviar la correspondencia que se presente.
- 11 Hacer factura de pulida y estriada
- 12 Elaborar referencias comerciales de los clientes.

- 13 Las demás funciones que le asignen sus superiores para el normal desarrollo de la gestión de cartera
- 12 Cumplir con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Empresa.
- 13 Cumplir con el reglamento interno de trabajo.
- 14 Informar cualquier acto que atenté contra los bienes e intereses de la empresa.
- 15 Otras que le sean asignadas por sus superiores.

## ANALISIS DEL CARGO

### CONDICIONES DE TRABAJO

**Ambiente de trabajo:** Este cargo se realiza en oficinas con buena iluminación y ventilación, bajo un conjunto de condiciones, que contempla los siguientes factores de riesgo:

<b>Factores de Riesgo:</b>	Físicos:	Radiaciones ionizantes (manejo del computador)
	De seguridad: eléctricos)	Eléctricos (Por manejo de equipos)
	Ergonómicos:	Posturas inadecuadas
	Psicosociales:	Estrés, ansiedad.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

**Supervisión Personal:** No tiene personal a su cargo y depende del jefe de cartera para solucionar los problemas que se presenten en la realización de las funciones del cargo

*Materiales y equipos:* **Teléfono, computador, celular, fax, calculadora, fotocopiadora.**

## COMPETENCIA

Competencia	Requisitos
Educación	Estudio técnicos en contabilidad o Administración de Oficinas
Formación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inducción General</li><li>• Inducción del Cargo</li><li>• Sensibilización ISO 9000 – 2000 y HACCP</li></ul>
Habilidades	Excelentes relaciones humanas, discreción, análisis de datos, capacidad de prever nuevas situaciones, manejo certero de los datos, iniciativa para actuar con oportunidad en los momentos de problemas relacionados con el área, capacidad de presentar informes confiables y oportunos.
Experiencia	1 año como auxiliar de cartera

**NOTA:** A la elaboración de este documento, convalidamos la educación requerida por la Competencia con la experiencia de más de 1 año de desempeño en el cargo.

**ANEXO C. Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Sistema de información rudimentario y estático sin retroalimentación eficiente</p> <p>Poca articulación de funciones entre los diferentes cargos</p> <p>Inexistencia de capacidad de innovación</p>	<p>Crecimiento del mercado industrial y de consumo nacional y extranjero de los ofrecidos</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>El recurso humano operadores de montacargas y conductores altamente capacitados</p> <p>Plan estratégico definido, claro, con metas y objetivos de crecimiento</p> <p>Orientación hacia el cliente y e mercado</p> <p>Diferenciación de productos</p>	<p>Mercados altamente cambiantes y clientes exigentes</p>

## **Anexo D. Cuadro Estratégico**



OBJETIVOS ESTRATEGICOS		METAS		ESTRATEGIAS Y ACCIONES A EMPRENDER		
ITEM				ESTRATEGIAS GLOBALES O DE NIVEL I:	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS OPERATIVAS O DE NIVEL III:
1	Ajustar mixes de producción teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes	Reducir el tiempo de entrega de los pedidos en 50% a partir de la inmersión en nuevas tecnologías de distribución, TICs y servicio al cliente en un periodo no superior a 1,5 años			Elaborar y ejecutar el presupuesto general de inversiones básicamente en infraestructura tecnológica de distribución, tecnologías de información y comunicación TIC'S, desarrollo del saber humano y el fortalecimiento de relaciones comerciales	Llevar a cabo el levantamiento y ejecución de todos procesos y procedimientos.
2	Desarrollar una cultura empresarial moderna acorde con las condiciones actuales del mercado	Capacitar al 5% de los directivos encargado de las áreas de mercadeo, servicio al cliente, cantera, producción, logística, en programas de formación complementaria relacionada con herramientas de administración estratégica moderna, mercadeo y customer resources management (CRM) en un periodo no mayor a 1 año		<p><b>Estrategia global de Enfoque:</b> <i>concentrar y priorizar los esfuerzos en la satisfacción total de las necesidades y requerimientos de los clientes pertenecientes a los dos tipos de mercado a los que la firma apunta</i></p>	<p>Direccionar y fortalecer eficazmente las dos unidades estratégicas de negocio, con cierto grado de independencia. Para ello se debe fomentar la integración de procesos, la independencia de recursos y el fortalecimiento de marcas propias para cada uno de</p>	<p>Adoptar equipos de comunicación efectiva (Móviles, Telefonía IP, Correo electrónico) entre las distintas áreas, unificando el medio de comunicación</p> <p>Elaborar y registrar en cuadros de control, las actividades periódicas del plan de producción, desde sus etapas previas, estas son la recepción de la orden de trabajo en producción y pedido en ventas</p>
3	Impulsar el fortalecimiento del capital humano y el clima organizacional.	Incentivar la capacitación de al menos el 100% de los empleados encargados del manejo de la logística externa (18 empleados) en programas de formación técnica relacionada con servicio al cliente, momentos de verdad, comunicación efectiva y trabajo en equipo, en un periodo no superior a 1 años			<p>Diseñar y mantener un sistema integrado de gestión de HSEQ y HACCP, promoviendo la estandarización y posterior certificación de los procesos y productos de la organización.</p>	<p>Alimentar el sistema recomendado de atención y servicio al cliente, donde además de levantar una base de datos de los clientes con información clave para su integración (datos generales, frecuencia de compra, cantidades, calidades, especificaciones de los pedidos y formas de negociación), se debe propiciar información oportuna para atención de quejas y reclamos</p> <p>Elaborar y registrar en cuadros de control, las actividades periódicas relacionadas con el control de la producción, como son, características del cliente, cantidad demandada, tipo de producto y tiempo de producción.</p> <p>Mantener una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros. Para ello se necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común</p>
Revisión del plan				Planificación de actividades		
Actualización del plan				Actualización del plan		