

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
GERENCIA

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ÓRDENES DE
VENTA PARA DESPACHO EN LA EMPRESA INTACO DURANTE EL
AÑO 2016**

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SUSTENTANTE:
GUILLERMO EMILIO CORDERO LEÓN

HEREDIA, COSTA RICA

DICIEMBRE, 2016

DECLARACIÓN JURADA

Yo Guillermo Emilio Cordero León, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 4-178-736 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta de mejora en la gestión de las órdenes de venta para despacho en la empresa INTACO, durante el año 2016, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 21 días del mes de Febrero del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula

4-178-736

CARTA DE APROBACIÓN DE TUTOR

Heredia 24 de octubre del 2016

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor:

El estudiante Guillermo Emilio Cordero León, cédula de identidad número 4-0178-0736, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado *propuesta de mejora en la gestión de las órdenes de venta para despacho en la empresa INTACO durante el año 2016*. El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19%
	TOTAL		91%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,


111190088
Ing. Francini Córdoba Garro

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
Entregado por: _____
Recibido por: 
Fecha: 24-10-16

CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

04 de enero del 2017

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Guillermo Emilio Cordero León cedula 4-0178-0736 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **PROPUESTA DE MEJORA LA GESTIÓN DE LAS ORDENES DE VENTA PARA DESPACHO EN LA EMPRESA INTACO DURANTE EL AÑO 2016.**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia."

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Licda. Jessica Mayers-Marin



CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

Señores:

Universidad Hispanoamericana

Carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

Estimados señores:

Se ha revisado y corregido el trabajo final titulado "*Propuesta de mejora en la gestión de las órdenes de venta para despacho en la empresa INTACO durante el año 2016.*"

El sustentante es Guillermo Emilio Cordero León para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

Se han revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo, que se manifiestan en el documento escrito, y se ha verificado que estos fueron corregidos por el autor.

Este Trabajo Final de Graduación cumple con los requisitos formales y de contenido exigido por la Universidad.

Atentamente,



Bachiller Sandra María Aguilar Molina

Cédula. 401350928

Carné de Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Arte # 9605

Asociación Costarricense de Filólogos # 246

Correo: sandraaguilar2009@gmail.com

Teléfono: 22380346/ 70674854

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi esposa Pamela, quien sin esperar nada a cambio, me acompañó por este largo camino, por su confianza y apoyo incondicional y por estar a mi lado para ver este sueño convertido en una realidad.

DEDICATORIA

A mi hijo, Mateo, por ser mi fuente de inspiración y motivación para superarme día con día; y enseñarme que la superación y el esfuerzo no conocen de límites.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA	ii
CARTA DE APROBACIÓN DE TUTOR	iii
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR	iv
CARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLA	xii
ÍNDICE DE GRÁFICO	xiii
ÍNDICE DE IMAGEN	xiv
Introducción	xv
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 <i>Antecedentes.</i>	2
1.1.2 <i>Descripción del problema.</i>	3
1.1.3 <i>Problematización del problema.</i>	4
1.1.4 <i>Justificación del problema.</i>	4
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Objetivo de la investigación	6
1.3.1. <i>Objetivo general.</i>	6
1.3.2. <i>Objetivos específicos.</i>	6
1.4. Alcances y limitaciones	7
1.4.1. <i>Alcances.</i>	7
1.4.2. <i>Limitaciones.</i>	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Contexto histórico	10
2.1.1. <i>Visión de la empresa INTACO Costa Rica.</i>	10

2.1.2. <i>Misión de la empresa INTACO Costa Rica.</i>	11
2.1.3 <i>Valores.</i>	11
2.2. Diagnóstico de los procesos	11
2.3. Herramientas de calidad	12
2.3.1 <i>Diagrama de Pareto.</i>	12
2.3.2 <i>Diagrama de Ishikawa.</i>	18
2.3.2. <i>Método de la 6 M.</i>	22
2.4 Capacitación dentro de la organización	22
2.4.1. <i>Desarrollo de las personas.</i>	23
2.4.2. <i>Definición de capacitación.</i>	23
2.4.3. <i>Importancia de la capacitación.</i>	25
2.4.4. <i>Ventajas de la capacitación para la organización.</i>	25
2.4.5. <i>Ventajas de la capacitación para el individuo.</i>	26
2.4.6. <i>Objetivos de la capacitación.</i>	27
2.4.7. <i>Proceso de capacitación.</i>	28
2.4.8 <i>Detección de las necesidades de capacitación.</i>	29
2.5.7 <i>Diseño de programa de capacitación.</i>	30
2.5. Mejora continua	33
2.6. Ciclo de pedido	35
2.7. Procesamiento de pedido	35
2.8. Servicio	35
2.9. Logística	36
2.10. Orden de venta	36
2.11. Fecha orden	36
2.12. Fecha prometida	36
2.13. Consolidación	37
2.14. Cliente	37
2.15. Lead -time	37
CAPÍTULO III	38

MARCO METODOLÓGICO	38
3.1 Tipo de investigación	39
3.2 Enfoque de la investigación	39
3.3 Sujetos y fuentes de información	40
3.3.1. <i>Unidades de análisis o sujetos de estudio.</i>	40
3.3.2. <i>Sujetos.</i>	41
3.3.3 <i>Fuentes de información.</i>	41
3.3.3.1 <i>Fuentes primarias.</i>	42
3.3.3.2 <i>Fuentes secundarias.</i>	42
3.4. Población	43
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	43
3.5.1 <i>Observación.</i>	44
3.5.2 <i>Análisis de documento.</i>	44
CAPÍTULO IV	45
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	45
4.1 <i>Diagnóstico de la situación</i>	46
<i>Organigrama departamento de Servicio al cliente</i>	47
4.2 Análisis de causas	58
4.2.1. <i>Errores de registros en las órdenes.</i>	64
4.2.2 <i>Falta de peso.</i>	65
4.2.3 <i>Faltante de producto.</i>	65
CAPÍTULO V	70
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES O PROPUESTA	70
5.1 Conclusión	71
5.2 Recomendaciones	74
5.3 Propuesta	76
5.3.1 <i>Plan de capacitación.</i>	76
5.3.2 <i>Introducción.</i>	76
5.3.3 <i>Propuesta de programa de capacitación.</i>	77
5.3.4 <i>Detección de necesidades de capacitación (DNC).</i>	78
5.4 Objetivo de capacitación	78

5.4.1 Objetivo general.	78
5.5 <i>Inducción general</i>	79
5.6 <i>Temario de capacitación al departamento de Servicio al cliente</i>	79
5.7 <i>Temario de capacitación al departamento de Logística</i>	81
5.8 <i>¿Quién recibirá la capacitación?</i>	83
5.9 <i>Contenido específico de cada módulo de las capacitaciones del departamento de Servicio al cliente</i>	84
5.6 <i>Contenido específico de cada módulo de las capacitaciones del departamento de Logística</i>	87
5.10. <i>Recursos requeridos para la capacitación</i>	94
5.10.1. Recursos Humanos.	94
5.10.2. Recurso – materiales.	95
5.10.3. Recurso mobiliario, equipo y otros.	95
5.10.4. Recurso – tecnológico.	96
5.10.5. Recurso – alimentación.	96
5.11 <i>Propuesta de un programa de capacitaciones para una mejora continua</i>	101
Referencia Bibliográfica	108
Anexos	111

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. El proceso de capacitación.....	29
Tabla 2. La programación de la capacitación.....	32
Tabla 3. Tabla de capacidad de carga por peso de las unidades.....	52
Tabla 4. Órdenes de ventas despachadas I Semestre 2016.....	55
Tabla 5. Tabla de Pareto.....	62
Tabla 6. Análisis de impacto de causa de error en el registro de las órdenes de venta	67
Tabla 7. Temario propuesto para el plan de capacitación al personal del departamento Servicio al cliente.....	79
Tabla 8. Temario propuesto para el plan de capacitación al personal del departamento de Logística.....	82
Tabla 9. Tiempos de la capacitación propuestos.....	97
Tabla 10. Costo de plan de capacitación.....	98
Tabla 11. Cronograma plan de capacitación.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Despacho de órdenes I semestre del año 2016.....	56
Gráfico 2. Cumplimiento de entrega.....	57
Gráfico 3. Diagrama de Pareto.....	63
Gráfico 4. Diagrama de Ishikawa para error en el registro de las órdenes.....	66

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1. Ejemplo de una hoja para conteo de datos	15
Imagen 2. Ejemplo de una hoja de datos para un diagrama de Pareto.....	17
Imagen 3. Estructura del diagrama Causa – efecto	21
Imagen 4. Diseño de programas de capacitación.....	31
Imagen 5. Organigrama del Departamento de Servicio al cliente.....	47
Imagen 6. Organigrama del Departamento de Logística.....	48
Imagen 7. Proceso de gestión de las órdenes de ventas en el sistema JDE.....	51
Imagen 8. Programa entrega rutas.....	54
Imagen 9. Reporte de tiempo de entrega “Lead time”.....	60

Introducción

En un mercado tan dinámico y competitivo, en el que se encuentran inmersas las empresas, la importancia de entregar los pedidos del cliente en los tiempos se vuelve un factor clave que requiere su atención.

A las empresas, una entrega tardía le puede significar costos adicionales; por ejemplo, devoluciones de pedido, multas, retraso de pagos, pérdida de venta y hasta de un cliente.

Es por lo anterior que la administración de cada uno de los recursos de la organización debe maximizarse y estar en una mejora continua, para garantizar que el cliente reciba su producto en el tiempo prometido y el producto solicitado.

Los análisis gerenciales son métodos de la administración, que se utilizan con el fin de analizar situaciones y resolver problemas para aumentar la productividad en las organizaciones.

El presente proyecto de investigación tiene como propósito desarrollar un análisis gerencial para la optimización de la gestión de las órdenes de venta ingresadas al sistema de la empresa INTACO - Costa Rica, la cual se dedica a comercializar morteros industrializados para la construcción y productos químicos de alta calidad.

Inicialmente, el proyecto pretende realizar una investigación del cumplimiento del proceso de entrega del producto a los clientes durante el I semestre del año 2016, el cual inicia en el departamento de Servicio al cliente. Aquí ingresan el pedido al sistema, creando una orden de venta, que es gestionada para ser despachada por el departamento de Logística.

A partir de los resultados obtenidos, se puede determinar el cumplimiento o no de la política de entrega que establece la empresa INTACO en las órdenes de venta.

Finalmente, se realiza una propuesta de mejora continua con el fin de contribuir en los procesos de la gestión anteriormente señalados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes.

Casanovas,A y Cuatrecasas,L mencionan que el sistema de proceso de pedidos representa el punto principal en el que compradores y vendedores se transfieren información. La eficiencia en este proceso marca directamente la satisfacción del cliente. Por ese motivo, esta área ha recibido, en los últimos años, una mayor inversión de las compañías. (p.55)

Ballou, R (2004) cita a Jackson, Keith y Burdick, en su libro Logística administración de la cadena de suministro, demuestran la forma en la que los elementos de servicio asumen distintos grados de importancia, dependiendo del tipo de producto que se adquiera. Se entrevistan 254 agentes de compras en 25 compañías sobre la importancia de seis elementos de servicio de distribución física. Sus resultados del tiempo de entrega se muestran.

La investigación anterior considera los siguientes elementos de servicios logísticos al cliente como los de mayor importancia en una empresa.

- Entrega a tiempo
- Rapidez de atención a un pedido
- Condición del producto

- Documentación precisa

En términos generales, se destaca la investigación mencionada y el aporte de Ballou ante la necesidad, que tienen las organizaciones, de estar a la vanguardia, mejorar la gestión de las órdenes de venta y los procesos que influyen en los tiempos de entrega, de manera que permitan reducir el tiempo de entrega y, por ende, garantizar la satisfacción del cliente.

1.1.2 Descripción del problema.

La empresa Intacto, en la búsqueda de mejorar la administración de la información de sus operaciones, software, procesos internos y servicio al cliente, en el año 2014, reemplaza el Software de Sistemas de Información de Ventas (SIV), el cual es el encargado de administrar la información de las órdenes de venta por otro más moderno, llamado Software JD Edwards “EnterpriseOne” de Oracle, el cual es una “suite” de software de planificación de recursos empresariales completo, que cuenta con aplicaciones integradas, que agregan valor empresarial.

Con este cambio, la empresa espera que la gestión de venta sea más eficiente y ágil, mejorando así el servicio al cliente. Sin embargo, esta transformación implica un cambio de cultura en la organización especialmente en el recurso humano, basado principalmente en la forma de realizar procedimiento, todo en pro al mejoramiento continuo de la empresa.

Todo cambio o remplazo de un sistema o software puede ocasionar sentimiento de confusión, inseguridad en el personal y / o una afectación en los procesos de gestión de las órdenes de venta de la empresa.

Debido a lo percibido anteriormente, es importante investigar el proceso y los manuales para la gestión de las órdenes de venta; además, de incumplimientos de las políticas de horario de recibo de órdenes de venta.

Actualmente, no existe una medición, que evidencie el cumplimiento de los lapsos de entrega de las órdenes de venta en las fechas de entrega establecida, pese a que el sistema cuenta con información que puede consultarse para dicho fin; no se está revisando la información que se registra en el sistema.

1.1.3 Problematicación del problema.

La investigación pretende crear una propuesta de mejora que permita conocer el nivel de eficiencia en los procesos de gestión de las órdenes de venta.

1.1.4 Justificación del problema.

Dada la competitividad en la que se ven inmersas las organizaciones, hoy en día, la diferenciación de los productos y servicio son factores claves para marcar la diferencia. La forma en que cada empresa brinde un mejor servicio permite contrastar la diferencia entre la competencia, de forma que pueda ganar clientes y mantener la lealtad de estos.

De acuerdo con Ballou, R (2004):

El procesamiento de pedidos es la actividad clave final: sus costos por lo general son menores comparados a los costos de transporte o con los de mantenimiento de inventario. Sin embargo, el procesamiento de pedidos es un elemento importante en el tiempo total que se requiere para que un cliente reciba los bienes o servicios (p.12)

La gestión de órdenes de venta como parte del tiempo total, que requiere la empresa para despachar un pedido, se vuelve un elemento importante que se debe atender y evaluar para lograr maximizar los niveles de eficiencia en el servicio.

Los clientes exigen siempre una rápida respuesta, los compradores actuales desean servicios eficaces y eficientes, tener de forma inmediata la atención a sus necesidades. Por esta razón, el tiempo de respuesta es muy importante y fundamental, para que el cliente esté satisfecho con el servicio, y así posesionarse y garantizar la fidelidad del mismo para con la empresa.

La empresa, al adquirir un nuevo software o sistema, implica cambios en los procesos de los departamentos, por lo que requiere la necesidad de su evaluación, para determinar si los procesos implementados son efectivos y saber cómo influyen en el servicio que se brinda a cada uno de los clientes. Además, permite detectar mejoras que fortalezcan la productividad de la gestión de los departamentos.

1.2. Formulación del problema

¿Qué medidas administrativas requiere la empresa para mejorar el proceso de gestión de las órdenes de venta en la empresa INTACO, y cumplir con el compromiso de entrega?

1.3. Objetivo de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

- Analizar los diferentes factores, que influyen en el incumplimiento de las fechas de entrega prometida a los clientes de INTACO, y proponer una mejora que permita cumplir con las políticas establecidos por la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Evaluar la gestión en las órdenes de venta, vigente en el año 2016, para la atención de las órdenes de venta en el departamento de Logística.
- Verificar los reportes de tiempos de entrega de pedidos “lead time”, alimentados por los gestores de logística y servicio al cliente.

- Identificar la causa que provoca los incumplimientos en las fechas de entrega de pedidos.
- Determinar el impacto de las mismas en el proceso de cumplimiento de fechas de entrega.
- Realizar las propuestas de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de la información.
- Validar los procedimientos correspondientes a la gestión de las órdenes de venta y el cumplimiento en el departamento de Logística.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcances.

La presente investigación permite conocer cuál es la realidad respecto a la gestión de las órdenes que permita, a su vez, generar un plan de acción que beneficie y aumente la calidad y eficiencia del departamento de Servicio al cliente y Logística.

Mediante la implementación de este plan de acción en forma clara, se brinda, a los funcionarios, los insumos necesarios que permiten una mejoría en la gestión, siguiendo lineamientos estructurados y ordenados.

1.4.2. Limitaciones.

La información esparcida, que dificulta la recolección de la información, como información confidencial por parte de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Contexto histórico

INTACO es una empresa dedicada a la producción, distribución de morteros y productos químicos para el mercado de la construcción nacional e internacional desde el año 1946. Tiene operaciones en Costa Rica, Panamá, Nicaragua y Ecuador.

INTACO – Costa Rica cuenta con dos plantas de producción ubicadas en: Santa Ana y Guanacaste (planta de arenas); además, con cuatro sucursales encargadas de venta y distribución del material, en San José, Liberia, Cartago y Guápiles.

En nuestro país, la empresa cuenta con un aproximado de 250 colaboradores, entre los departamentos de: ventas, producción, recursos humanos, distribución, planta, entre otros.

2.1.1. *Visión de la empresa INTACO Costa Rica.*

- Ser líder de calidad mundial en la innovación, producción y comercialización de morteros industrializados para la construcción.

2.1.2. Misión de la empresa INTACO Costa Rica.

- Trabajar para ofrecer productos y servicios que mejoren las prácticas de la construcción generando valor para los clientes, la empresa y la sociedad.

2.1.3 Valores.

- Compromiso.
- Pasión por el cambio.
- Excelencia.
- Integridad.

2.2. Diagnóstico de los procesos

Díaz, E y Ruiz, Daniel (s.f) citan a Kume (1998), quien indica que :

Las innumerables causas concebibles pueden categorizarse en dos grupos, el primero de los cuales consiste un pequeño número de causas que, sin embargo, tienen un gran efecto (los pocos vitales) y un segundo grupo que incluye muchas causas que tienen solo efectos menores (los muchos triviales). Generalmente,

no hay muchos factores que realmente causen defectos. Este hecho se llama principio de Pareto y se usa en muchos casos.

(p.5)

Con la utilización del principio de Pareto, se logran identificar las causas – efecto, siendo esta una herramienta que permite obtener un análisis más específico y adecuado para la presente investigación.

2.3. Herramientas de calidad

2.3.1 Diagrama de Pareto.

Los problemas de calidad se presentan como pérdidas. Es importante aclarar el patrón de la distribución de estas. La mayoría se debe a unos pocos tipos de defectos, que pueden atribuirse a un número muy pequeño de causas. Si se identifican las causas de estos defectos vitales, se pueden eliminar casi todas, concentrándose en esas causas particulares y dejando de lado, por el momento, otras. El uso del diagrama de Pareto permite solucionar este tipo de problema con eficiencia.

Gutiérrez, H y De la Vara, R. (2013) reconoce que más del 80% de la problemática en una organización es por causas comunes; es decir, se debe a problemas o situaciones que actúan de manera permanente sobre los procesos. Así

mismo considera que la viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado principio de Pareto, conocido como la “Ley 80-20”.

Un diagrama de Pareto Gráfico de barras ayuda a identificar prioridades y causas, ya que se ordenan por orden de importancia los diferentes problemas que se presentan en un proceso. (Gutiérrez, H y De la Vara, R, 2013).

El diagrama de Pareto se caracteriza por:

- Permitir localizar los efectos, problemas o fallas vitales para concentrar los esfuerzos de solución o mejoras en estos.
- Aplicar a problemas de calidad, de eficiencia, conservación de materiales, ahorro, energía, seguridad, entre otros.
- Ser un medio para la realización de proyectos de mejora, que ayudan a clasificar las características de la calidad, de acuerdo con su frecuencia y su importancia, permitiendo centrarse solamente en aquellas características que sean importantes y no triviales.

Según los actores anteriormente mencionados, las principales ventajas de un diagrama de Pareto son:

- El diagrama de Pareto, al expresar gráficamente la importancia, facilita la comunicación y recuerda de manera permanente cuál es la falla principal; por lo tanto, es útil para motivar la cooperación de todos los involucrados, puesto que, con un vistazo, cualquier persona puede detectar los problemas principales.
- Es más adecuado ya que permite concentrar las energías en el problema vital e ir al fondo de sus causas que dispersar los esfuerzos en todos.
- Elimina la vaguedad en la magnitud de los problemas y sirve para evaluar de manera objetiva, con el mismo diagrama, las mejoras logradas, comparando la situación antes y después.
- Se puede mencionar que el diagrama de Pareto es una herramienta que permite localizar un problema principal y graficarlo; asimismo, permite ubicar las causas más relevantes en una organización.

Gutiérrez, H. y De la Vara, R (2014, p. 139) señalan que, para elaborar un diagrama de Pareto, se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Decidir y delimitar el problema o área de mejora que se va a atender, tener claro qué objetivo se persigue.

Paso 2:

Escoger o decidir los datos que se van a necesitar, así como los factores más importantes por analizar. Para ello deberá construir una hoja de verificación para la recolección de datos, que identifique los diferentes factores, la misma deberá ser sencilla, sistemática, fácil de analizar y que cuente con espacio suficiente para registrar los datos.

Paso 3:

Si la información se toma de reportes anteriores, se debe definir el periodo por analizar y el responsable del mismo.

Paso 4:

Realizar una tabla de conteo y calcular los totales.

Paso 5:

Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, cuantificar la frecuencia de cada defecto, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados. (Imagen N. 2)

Imagen 2.

Ejemplo de una hoja de datos para un diagrama de Pareto

TABLA DE PARETO				
Tipo de defecto	Número de defectos	Total acumulado	Composición porcentual (%)	Porcentaje acumulado (%)
Tensión	104	104	52	52
Rayado	42	146	21	73
Burbuja	20	166	10	83
Fractura	10	176	5	88
Mancha	6	182	3	91
Rajadura	4	186	2	93
Otros	14	200	7	100
Total	200	—	100	—

Fuente: Kume (2008)

Paso 6: Escribir la información necesaria del diagrama, por ejemplo: título, cifras significativas, unidades, nombre del dibujante; además, detallar información sobre: período de tiempo, tema y lugar de la investigación, número y total de datos.

Cuando un ítem se puede solucionar fácilmente, debe afrontarse de inmediato, aunque el mismo sea de poca importancia. Debido a que un diagrama de Pareto tiene como objetivo la solución eficiente de problemas, se requiere, básicamente, afrontar los pocos vitales.

2.3.2 Diagrama de Ishikawa.

El resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores, y es posible encontrar la relación causa-efecto de ellos. Se puede determinar la estructura o una relación múltiple de causa-efecto observándola sistemáticamente.

Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta esta estructura, la cual consta de una cadena de causas y efectos. El método para expresar esto en forma sencilla y fácil es un diagrama de causa-efecto o también nombrado diagrama de Ishikawa, el cual muestra la relación entre una característica de calidad y los factores.

Gutiérrez, H y De la Vara, R. (2013) definen el diagrama de Ishikawa como “un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan “(p.147). Según la definición anterior, el diagrama causa y efecto es una técnica gráfica que se utiliza para identificar las causas que generan un problema, de manera que ilustra gráficamente la relación jerárquica entre las causas según el nivel de importancia.

Gutiérrez, H y De la Vara, R. (2013) establecen las siguientes principales ventajas al usar un diagrama de Ishikawa:

- Obliga a buscar las diferentes causas que afecta un problema.
- Identifica la causa raíz para cada efecto o problema.
- Evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar las verdaderas causas.
- Analiza y relaciona algunas de las interacciones entre los factores que están afectando un proceso en particular.
- Permite la acción correctiva.

Pasos para la elaboración de un diagrama causa-efecto

Paso 1: Escoger la característica de calidad.

Paso 2: Buscar todas las causas posibles que puedan afectar la característica de calidad.

Paso 3: Agrupar las causas por la afinidad que tengan entre sí y elaborar un diagrama de causa-efecto conectando aquellos elementos que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad.

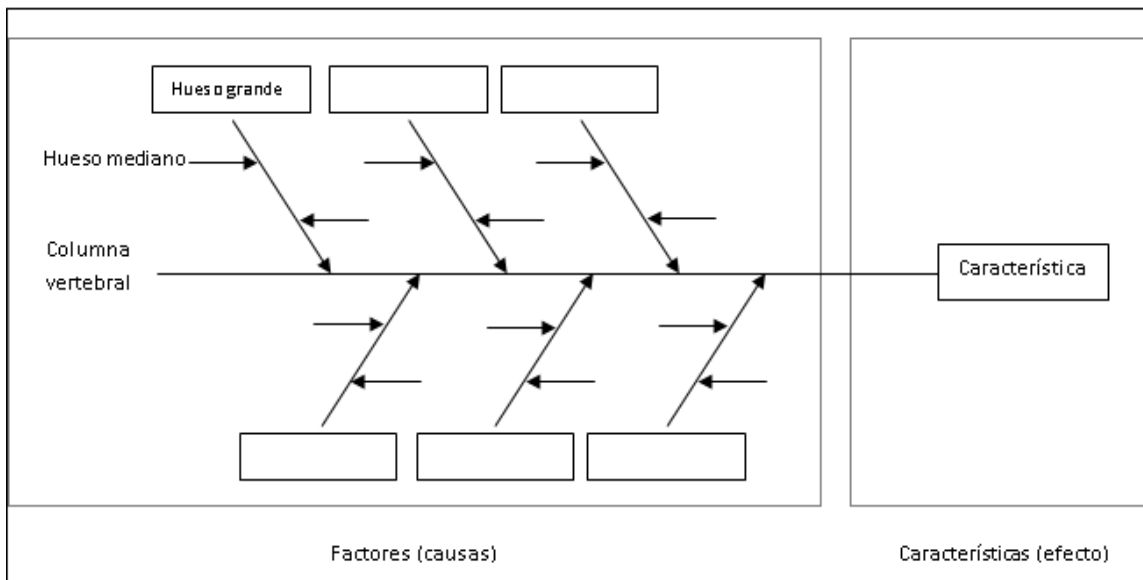
Paso 4: Asignar la importancia a cada factor, y señalar los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad.

Paso 5: Escribir cualquier información que pueda ser de utilidad.

Este enfoque se caracteriza por la relación que se establece entre dos actividades diferentes: la percepción de tantas causas como sea posible y su agrupación sistemática.

En el diagrama de causa-efecto, las causas se deben agrupar sistemáticamente procediendo de los huesos medianos, y después de los huesos medianos a los grandes.

Para la percepción de causas, se requiere una discusión abierta y activa, y un método eficaz para dirigir una reunión con este propósito es la tormenta de ideas, inventada por A. F. Osborn en los Estados Unidos.

Imagen 3.**Estructura del diagrama de causa-efecto**

Fuente: Kume (2008)

2.3.2. Método de la 6 M.

El método de la 6 M permite construir un diagrama Ishikawa, donde se agrupan las causas potenciales en seis ramas: método de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.

2.4 Capacitación dentro de la organización

Chiavenato (2011) cita a Yoder, D, quien considera que la capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones. (p.322)

En una organización, el capital humano es el principal patrimonio, desde el colaborador que se desempeña como misceláneo hasta el gerente general. Estos pueden hacer la principal diferencia competitiva entre las organizaciones, por lo que las empresas deben proporcionar los medios necesarios para que desarrollen sus habilidades y actitudes vitales para el éxito de la empresa.

2.4.1. Desarrollo de las personas.

Actualmente, a nivel mundial, la competitividad entre empresas y organizaciones debe contar con las herramientas para enfrentarse a desafíos de carácter innovadores y de competencias. El factor de diferencia entre unas y otras radica en el factor humano, en contar dentro de su empresa con personas que poseen habilidades de experiencia, ágiles, con ideales de emprendimiento, pero, sobre todo, con mentalidad de éxito, sin temor a correr riesgos.

Es, en este punto, donde resulta de vital importancia fomentar estos valores mediante la herramienta de la capacitación y el desarrollo. Según lo anterior, el escritor Chiavenato (2011) establece que “las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce, a la organización, un rendimiento que de verdad vale la pena”. (p.323)

2.4.2. Definición de capacitación.

Al respecto Werther, W y Davis, K (2014) definen capacitación como: “el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administración de todos los niveles del personal auxiliar a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo

actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda la vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”. (p.182)

Otra definición es la de Chiavenato, I (2011), quien considera la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La misma influye en los comportamientos de los individuos mediante el proceso de fomentar el desarrollo de habilidades y cualidades en el recurso humano con el que se cuenta, permitiendo desenvolverse de forma más productiva y gestores del mejoramiento en cuanto al logro de objetivos de la empresa, promoviendo así un cambio permanente en pro de la mejora de su capacidad.

Los aprendizajes generan cambios en el comportamiento de las personas mediante la incorporación de hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas, proceso donde se asimila la información recibida y se emplea su funcionalidad.

2.4.3. Importancia de la capacitación.

La capacitación responde a un esfuerzo continuo que tiene como objetivo mejorar las competencias de las personas y, por lo tanto, el desempeño de la organización. La misma es diseñada con el objetivo de proporcionar, a los miembros, herramientas de conocimiento y habilidades que se necesitan para el óptimo desarrollo de sus puestos.

La importancia del aprendizaje debe ir más allá de su puesto actual; debe extenderse a la carrera de la persona mediante un enfoque a largo plazo, donde se demuestre la capacidad para seguir el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

2.4.4. Ventajas de la capacitación para la organización.

Según Werther, W y Davis, K (2014), las ventajas de la capacitación para la organización son (p.183)

- Mantiene la competitividad.
- Incrementa la rentabilidad.
- Eleva la moral y la responsabilidad social.
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización.

- Crea mejor imagen institucional.
- Mejora la relación jefe-subordinado.
- Ayuda a preparar guía para el trabajo.
- Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas.
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- Promueve el desarrollo del personal.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a reducir costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización en todos los niveles.

2.4.5. Ventajas de la capacitación para el individuo.

Algunas ventajas posibles de la capacitación para el individuo son:

- Permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente.
- Forja líderes y mejorar las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Para sacar provecho a las ventajas descritas anteriormente, debe existir un trabajo en conjunto entre recursos humanos y gerencias, el cual consiste en evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se desarrollan en las capacitaciones.

2.4.6. Objetivos de la capacitación.

Según Chiavenato (2011, p.324), los principales objetivos de la capacitación son los siguientes:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidad para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.4.7. Proceso de capacitación.

Chiavenato, 2011 (p.325) considera que la capacitación es un proceso continuo que transita por cuatro etapas:

Primera etapa: El diagnóstico: se refiere a la elaboración de un inventario de las necesidades de capacitación que deben ser atendidas, las mismas pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Segunda etapa: El diseño consiste en la propuesta de programa de capacitación para atender las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico.

Tercera etapa: La implantación corresponde al accionar del programa de capacitación.

Cuarta etapa: La evaluación sugiere la revisión de los resultados obtenidos con la capacitación.

Tabla 1.

El proceso de capacitación

Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto la estrategia	Instrumentación o acción	Evaluación y control
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Programa de capacitación	Ejecución de la capacitación	Evaluación de los resultados de la capacitación
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Resultados de la evaluación de desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuándo capacitar • Quién capacita 	Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de línea • Asesoría de recursos humanos • Por ambos • Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos

2.4.8 Detección de las necesidades de capacitación.

La detección de las necesidades se realiza mediante un diagnóstico, el cual conlleva la realización de un inventario de las necesidades o, en su defecto, de las

carencias propias de los procesos, así como desafíos que la organización debe enfrentar. (Werther, W y Davis, K, 2014. p.185).

Las necesidades detectadas pueden proceder de situaciones pasadas, que se hayan presentado, situaciones cotidianas, que se evidencien en la práctica habitual, o situaciones a futuro que se quieren prever.

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos que debe enfrentar.

2.5.7 Diseño de programa de capacitación.

Corresponde a la planificación de las acciones de la capacitación, se debe implementar un objetivo específico, una vez realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, habiendo marcado una diferencia entre las competencias disponibles y las necesidades surgidas.

Imagen 4.**Diseño de programas de capacitación**

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión de talento humano

El programa de capacitación requiere un plan que incluya los siguientes puntos:

Tabla 2.

Puntos principales de una programación de capacitación

Quién debe ser capacitado	Personal de los departamentos de Logística y Servicio al cliente
Quién va a capacitar	Capacitador o instructor
Sobre qué va capacitar	Asunto o contenido de capacitación
Dónde se capacitará	Lugar físico, puesto o área
Cómo será la capacitación	Método de capacitación y/o recursos necesarios
Cuándo será la capacitación	Agenda de la capacitación y horario
Duración de la capacitación	Tiempo, duración o intensidad
Para qué es la capacitación	Objetivos o resultados esperados

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos

2.5. Mejora continua

La mejora continua, bajo el concepto definido en la norma ISO 9001-2015, se refiere a la selección de oportunidades de mejora en las empresas, con el objetivo de cumplir con los requisitos del cliente y, a su vez, beneficiar los índices de satisfacción de los mismos. Se deben determinar las oportunidades cumpliendo con lo siguiente:

- a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Para Edwards Deming (1960) el mejoramiento continuo es:

La constancia en el propósito". Consiste en hacer mejor las cosas sistemáticamente. Para definirlo de forma fácil, es trabajo en equipo por todos los miembros de una organización, para detectar anomalías en el proceso, desarrollando proyectos que permitan la mejora constante, permitiendo el incremento de la productividad. (p83)

Los elementos por considerar para el mejoramiento continuo son:

Liderazgo: desde la alta dirección debe existir el compromiso, creando conciencia en todos los niveles de la organización para ejercer la mejora continua.

Concepto de mejora continua: definir un medio para crear el mecanismo de comunicación, donde toda la organización hable el mismo idioma.

Trabajo en equipo: unión de esfuerzos individuales para lograr, en conjunto, la identificación de los problemas.

Acciones por realizar: asignación de tareas a los diferentes integrantes del equipo con el fin de empoderarlos en el proyecto.

Indicadores: niveles, que se deben alcanzar en los diferentes departamentos, comparándose con empresas con tareas similares, para conocer en qué se debe mejorar.

Comunicación total: se debe desarrollar en forma horizontal y transversal entre todos los involucrados, especialmente, en lo relacionado con el logro de los indicadores definidos.

2.6. Ciclo de pedido

Cassanovas, A. (2011) define el ciclo de pedido como el tiempo transcurrido desde que se recibe un pedido del cliente, hasta que se hace efectiva su entrega. (p.99)

2.7. Procesamiento de pedido

Es la actividad clave que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados, y tiene una gran incidencia en el tiempo de ciclo de pedido.

2.8. Servicio

El fondo nacional de garantía (2011), en su manual de servicio al cliente, define servicio como “combinación de los procesos y actividades desarrollados con

recursos internos o externos que permiten entregar un volumen de trabajo con los estándares requeridos dentro de un plazo, costo y calidad definidos”.(p.9)

2.9. Logística

Casanova, A y Cuatrecasas, L. (2011) definen gestión integrada de todos los elementos que componen la cadena logística. (p.420)

2.10. Orden de venta

Es el registro, en el sistema, de la solicitud del cliente.

2.11. Fecha orden

Es la fecha en que se introduce una orden en el sistema.

2.12. Fecha prometida

Es la fecha de compromiso de entrega de la orden de venta.

2.13. Consolidación

Cassanovas, A. (2011) define consolidación como: “la creación de envíos grandes a partir de pequeños. Por ejemplo, pueden combinarse los pedidos de clientes que llegan a los almacenes con pedidos recibidos posteriormente.” Este proceso permite incrementar el tamaño del envío promedio, lo cual, a su vez, hace que disminuyan los costos de envío unitario promedio.

2.14. Cliente

Según Casanova, A y Cuatrecasas, L. (2011), el cliente es el destinatario final del producto o servicio objeto de la cadena logística (p.416)

2.15. Lead -time

Tiempo que transcurre desde que se solicita un material, producto o servicio en un nivel de la cadena logística, hasta que se suministra y se entrega. (Casanova, A y Cuatrecasas, L., p. 420).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Por las características del presente estudio, se considera, principalmente, la investigación como descriptiva.

Con respecto a esta tipología de investigación, Sampieri, Fernández y Baptista (2014) consideran que: “los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (p. 92)

Por medio del tipo de investigación, es posible para la empresa INTACO conocer la eficiencia en la gestión de órdenes de venta, ya que describe los factores: recurso humano, tecnológico, operativo y tiempo que se relacionan en este proceso.

3.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, debido a que es el que se ajusta a los objetivos y características de la misma.

Hernández, Fernández, y Baptista, (2014) indican que la investigación cuantitativa consiste en “utilizar la recolección y análisis de datos, afinar las preguntas de investigación, o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7)

El enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar la recolección y el análisis de los datos usando medición numérica, conteo y datos estadísticos; asimismo, permite responder al planteamiento del problema mediante un riguroso proceso donde los datos generados poseen validez y confiabilidad.

En esta investigación, el enfoque es cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de los reportes extraídos del sistema operativo JD Edwards *EnterpriseOne* de Oracle, encargado de registrar las ordenes de ventas de la empresa INTACO.

3.3 Sujetos y fuentes de información

3.3.1. Unidades de análisis o sujetos de estudio.

Población o universo: conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

El presente trabajo se desarrolla en la empresa INTACO, en el departamento de Logística, encargado de gestionar las órdenes de venta que se reciben de los clientes para su despacho.

3.3.2. Sujetos.

Los sujetos de información son aquellos que proporcionan información para elaborar y desarrollar toda la investigación. De acuerdo con Campos, J. (2014), un sujeto de investigación “son aquellas personas físicas o corporativas que aportan información para responder al problema de investigación” (p.68)

El presente proyecto se basa, principalmente, en fuentes de información emitidas por la empresa INTACO.

3.3.3 Fuentes de información.

En cuanto a las fuentes de información son aquellas que contribuyen a la recuperación de la información. Según Campos (2012), se llama fuente a “todo lo que se utiliza para obtener información” (p.68). Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizan fuentes de información primaria y secundaria con el fin de fundamentar la base teórica y de análisis.

3.3.3.1 Fuentes primarias.

Barrantes (2014) define fuentes primarias a aquellas que “proporcionan información de primera mano: informantes, sujetos de estudio, fotografías, anuarios, estadísticas, memorandos, actas, correspondencia privada, código de leyes “(p.94)

Las fuentes primarias seleccionadas para la presente investigación son: los procedimientos internos del proceso de gestión de órdenes de venta tales como: preparar y despachar pedidos locales; recibir y registrar pedidos, así como de los registros provenientes del sistema operativo JD Edwards EnterpriseOne de Oracle, encargado de registrar las ordenes de ventas de la empresa INTACO.

3.3.3.2 Fuentes secundarias.

Se entiende como la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por una persona, que recibe la información a través de otras fuentes. Para esta investigación, las fuentes secundarias son investigaciones que se han realizado de temas similares, manuales y revistas, entre otros.

3.4. Población

En el campo de la investigación, el término población hace referencia a la “totalidad de unidades de análisis del conjunto por estudiar” o al “conjunto de individuos, objetos, elementos o fenómenos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada”. (D’Angelo. 2013., diap. 2)

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la población como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.174)

Con respecto a las citas anteriores, se establece que la población por estudiar, en esta investigación, corresponde a las órdenes de venta del primer semestre del año 2016 registrado en el sistema operativo JD Edwards *EnterpriseOne* de Oracle, encargado de registrar las órdenes de ventas de la empresa INTACO.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del proceso de investigación y la recopilación de la información, es necesario utilizar técnicas de recolección de datos que provean la información necesaria. De acuerdo con Arias (2012), “se entenderá por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67)

Las técnicas e instrumentos, que se utilizan en la presente investigación, son la observación y el análisis de los documentos (registro de orden de venta emitido por el sistema operativo JD Edwards *EnterpriseOne* de Oracle). Ver Anexo N. 9.

3.5.1 Observación.

El autor Hernández, S. en su libro *Métodos de la información* (2014) indica que: “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones, observaciones, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. (p.252)

3.5.2 Análisis de documento.

Se analiza el reporte “*LEAD TIME*”, que muestra las fechas de ingreso, fecha prometida de entrega, y la entregada final, así como los procedimientos, políticas y manuales referentes a esta gestión, y programas de entrega semanal establecida por la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Diagnóstico de la situación

En el proceso de gestión de las órdenes de venta de la empresa, participan las áreas de ventas, crédito y cobro, servicios al cliente y logística.

Las actividades que comprende el ciclo de pedido de la empresa INTACO son:

- Entrada del pedido: el requerimiento de algún producto es solicitado directamente de cliente o agente vendedor.
- Creación de orden de venta: ingresos del pedido al sistema.
- Comprobación del estado del crédito: crédito y cobro revisa la cuenta del cliente y libera la orden o, de lo contrario, la retiene.
- Preparación del pedido y despacho: se confirman las existencias de producto, se embala para el envío y preparación de la documentación.
- Entrega del pedido: al cliente final.

Los departamentos de Servicio al cliente y Logística, en INTACO, son los responsables de gestionar cada requerimiento de producto que ofrece la compañía, para que le llegue, al cliente, oportuna y eficientemente.

En el departamento de Servicio al cliente trabajan ocho personas, de las cuales siete se encargan de recibir y registrar pedidos.

El equipo de trabajo de logística lo conforma 38 personas, de las cuales tres son los encargados de gestionar las órdenes en el sistema y coordinar el despacho.

Imagen 5.

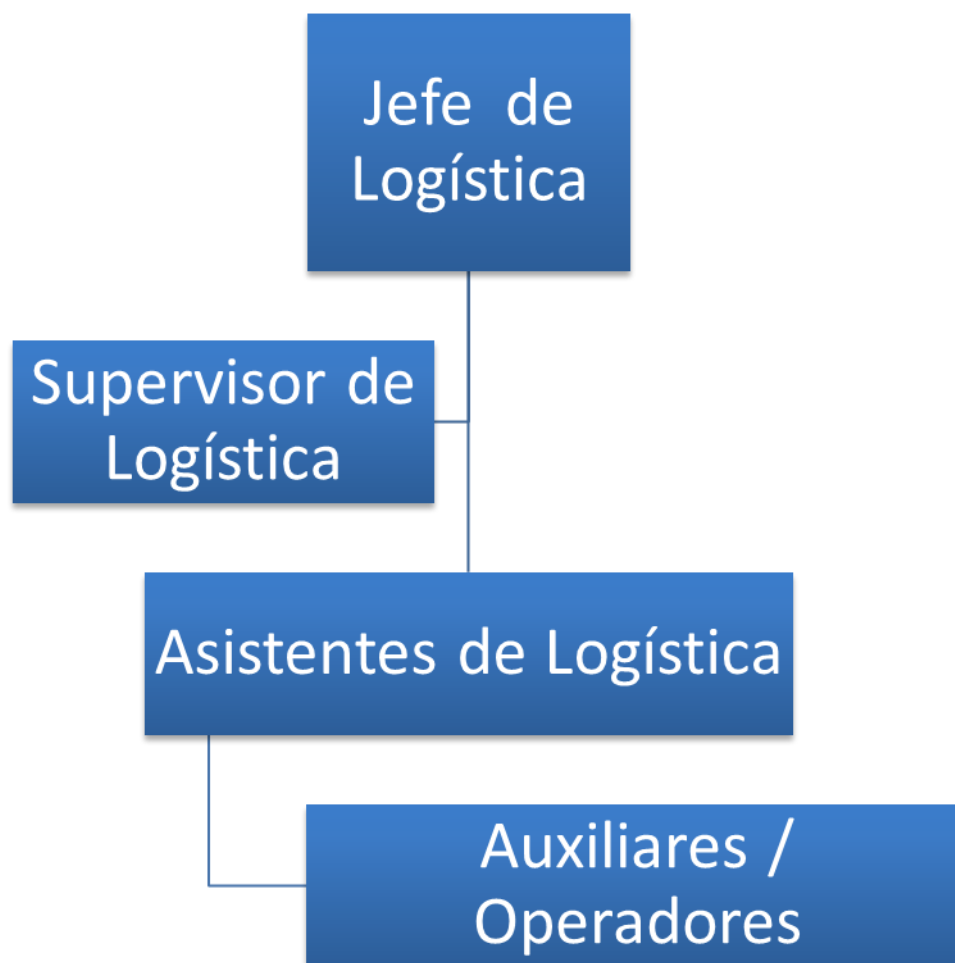
Organigrama departamento de Servicio al cliente



Fuente: INTACO

Imagen 6.

Organigrama departamento de Logística



Fuente: INTACO

El departamento de Servicio al cliente es quien recibe los pedidos que requieren los clientes de los diferentes productos que tiene la compañía. Estos requerimientos son comunicados por correo electrónico, fax o llama telefónica, tanto del cliente como de los agentes vendedores.

El registro del pedido en sistema es realizado por los gestores de servicio al cliente, quienes crean la orden de venta en el sistema y registran la fecha de entrega prometida, el cual es el medio por el cual el departamento de Logística debe programar para despacho de producto y equipos.

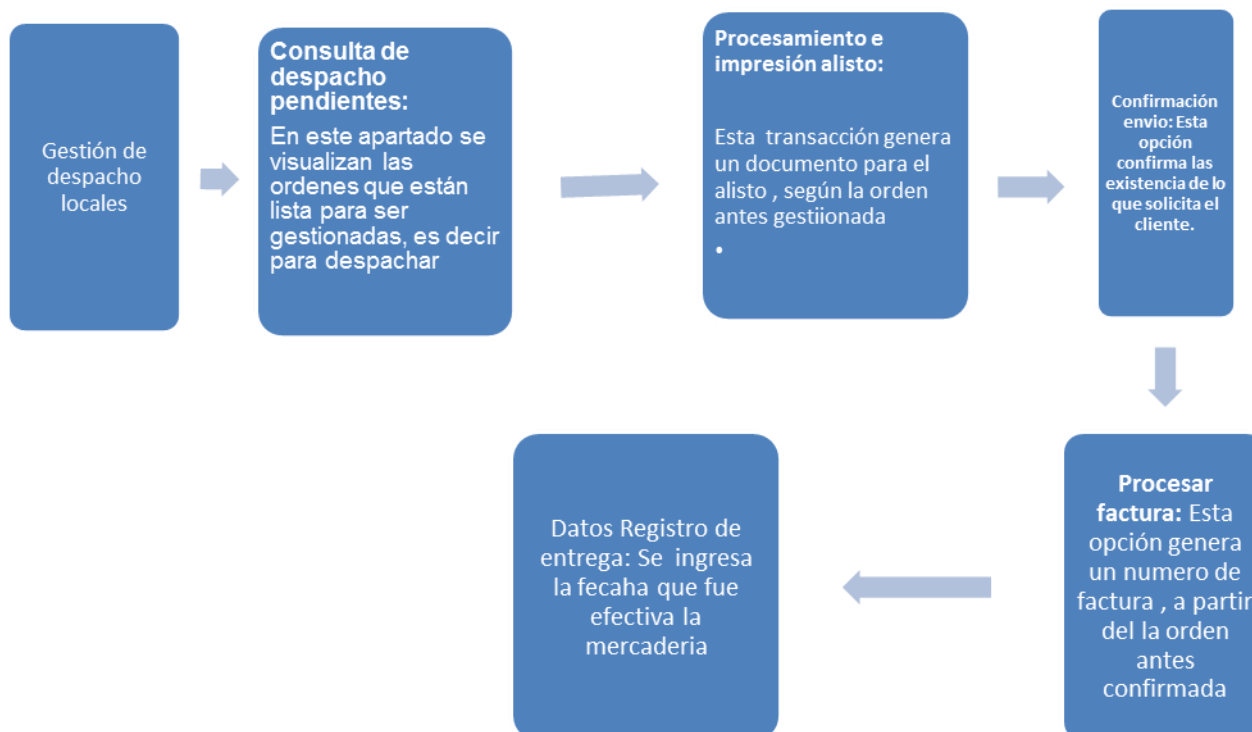
La información que contiene el registro de pedidos es:

- Código del cliente.
- Código de producto.
- Cantidad de producto solicitada.
- Fecha de entrega prometida.
- Dirección de entrega.
- Observaciones.
- Origen del pedido (teléfono, correo, sucursal, vendedor).
- Número de orden de compra del cliente (cuando aplique).
- Ruta.
- Bodega de despacho.
- Número de orden de compra (si aplica).
- Exoneraciones.

Los gestores de servicios al cliente de la empresa INTACO solicitan a crédito y cobro la liberación de la orden de venta para despacho. Los auxiliares del departamento de Logística, diariamente, consultan, en el sistema, las órdenes de ventas pendientes de entregar, considerando la fecha de entrega prometida al cliente y coordinan el alisto y transporte para despachar, proceso que se detalla en la siguiente imagen.

Imagen 7.

Proceso de gestión de las órdenes de venta en el sistema JDE.



Fuente: Elaboración propia

El servicio de transporte es subcontratado a terceros, por lo que se consolidan las cargas según la capacidad de tonelaje del transporte y un máximo aprovechamiento.

Tabla 3.

Tabla de capacidad de carga por peso de las unidades

CAPACIDAD DE CARGA	UM
8000	KG
12500	KG
17500	KG
27500	KG

Fuente: Elaboración propia

El despacho de las rutas se realiza por medio de consolidados de pedidos, que son todas las órdenes de venta ingresadas de clientes de la misma zona.

El proceso de consolidado consiste en agrupar todas las órdenes de los clientes de una misma zona y sumar el peso total de cada una para obtener el peso total de la ruta. Al determinarse el peso total de la ruta, el auxiliar de logística puede valorar si tiene el peso suficiente para despachar y el tipo de vehículo que se requiere.

En caso que el peso total de la ruta se encuentre excesivamente por debajo de la capacidad del transporte, el auxiliar de logística informa, a los gestores de servicio, y esta se posterga a la espera que ingresen nuevos pedidos para completar el peso.

Las empresas cuentan con política de entrega de mercadería: 24 horas para clientes de la Gran Área Metropolitana y 48 horas para clientes de las zonas rurales.

Además, las órdenes de venta disponibles en logísticas antes de las 2:00 pm son procesadas para despachar al siguiente día.

También existe un programa de entregas semanal de rutas. Ver imagen N.º 8.

Imagen 8.

Programa entrega rutas

ENTREGA A CLIENTES EN RUTA					
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
Ruta Curridabat	Ruta Curridabat	Ruta Curridabat	Ruta Curridabat	Ruta Curridabat	
Ruta Desamparados	Ruta Desamparados	Ruta Desamparados	Ruta Desamparados	Ruta Desamparados	
Ruta Guadalupe	Ruta Guadalupe	Ruta Guadalupe	Ruta Guadalupe	Ruta Guadalupe	
	Ruta EPA	Ruta EPA	Ruta EPA	Ruta EPA	
	Santa Ana			Santa Ana	
	Ruta Heredia #1			Ruta Heredia #1	
	Ruta Heredia #2			Ruta Heredia #2	
	Ruta Alajuela			Ruta Alajuela	
	San Isidro de Gneral		San Isidro de Gneral		
	Zona Sur		Zona Sur		
		Ruta San Ramón		Ruta Poás	
		Ruta Grecia		Ruta Puntarenas	
			Ruta Quepos		
		San Carlos			
					Límón*
	Puriscal				
UPALA					

Fuente: INTACO

La imagen anterior indica el calendario semanal de la ruta de entrega de los pedidos realizados por la empresa en investigación.

Tabla 4.
Órdenes de venta despachadas primer semestre 2016

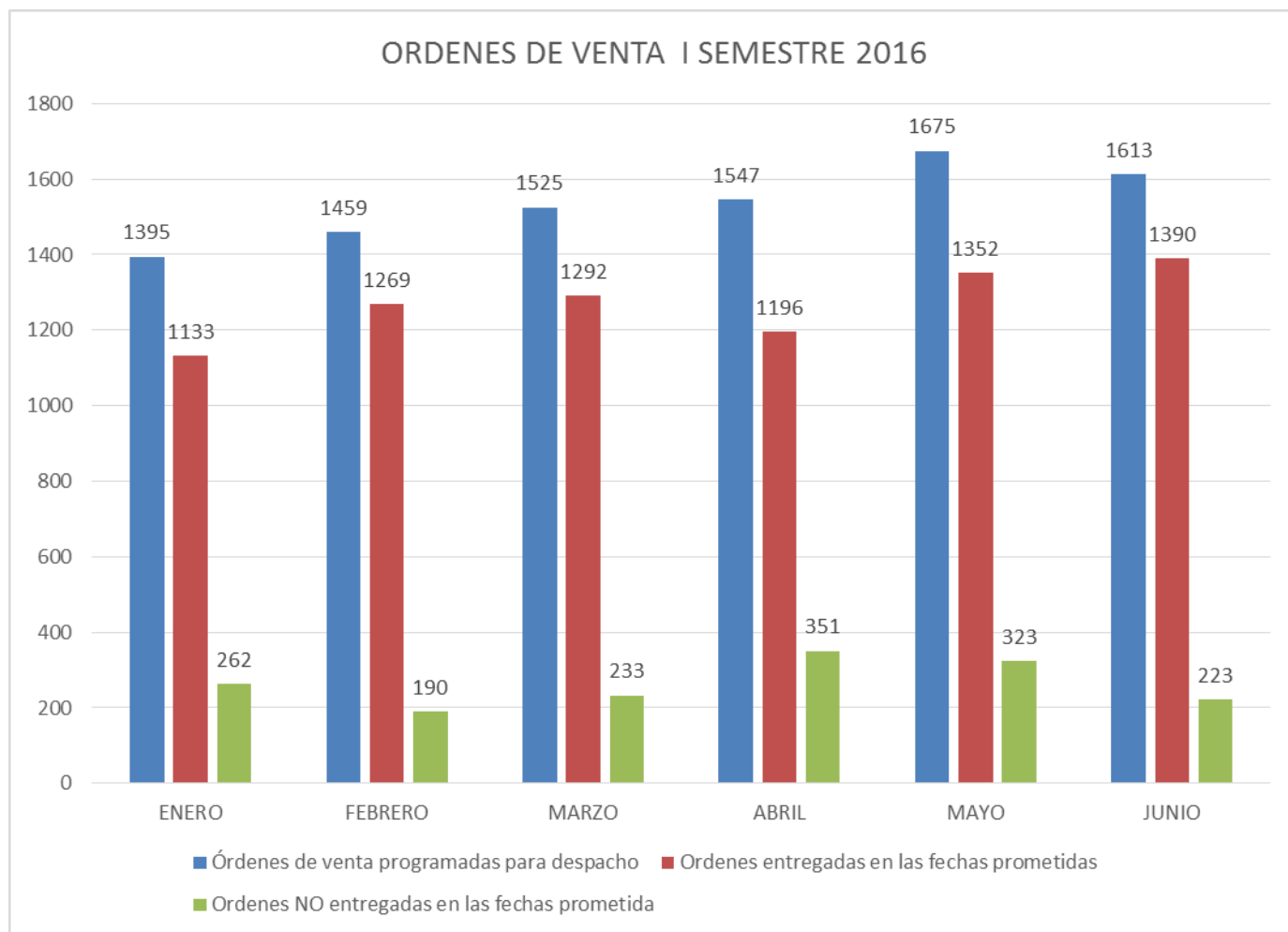
ÓRDENES DE VENTA DESPACHADAS I SEMESTRE 2016						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Órdenes de venta programadas para despacho	1395	1459	1525	1547	1675	1613
Órdenes entregadas en las fechas prometidas	1133	1269	1292	1196	1352	1390
Órdenes NO entregadas en las fechas prometidas	262	190	233	351	323	223
Cumplimiento de entrega en las fechas prometidas	81%	87%	85%	77%	81%	86%
Incumplimiento de entrega en fechas prometidas	19%	13%	15%	23%	19%	14%

Fuente: Elaboración propia con base en el reporte del tiempo de entrega de la empresa INTACO C.R.

En el cuadro anterior, se observa que la empresa no tiene un indicador establecido de cumplimiento de entrega en las fechas prometidas; sin embargo, al monitorear el cumplimiento de entregas en las fechas prometidas, el porcentaje de no cumplimiento presenta valores muy altos y variables.

Gráfico 1.

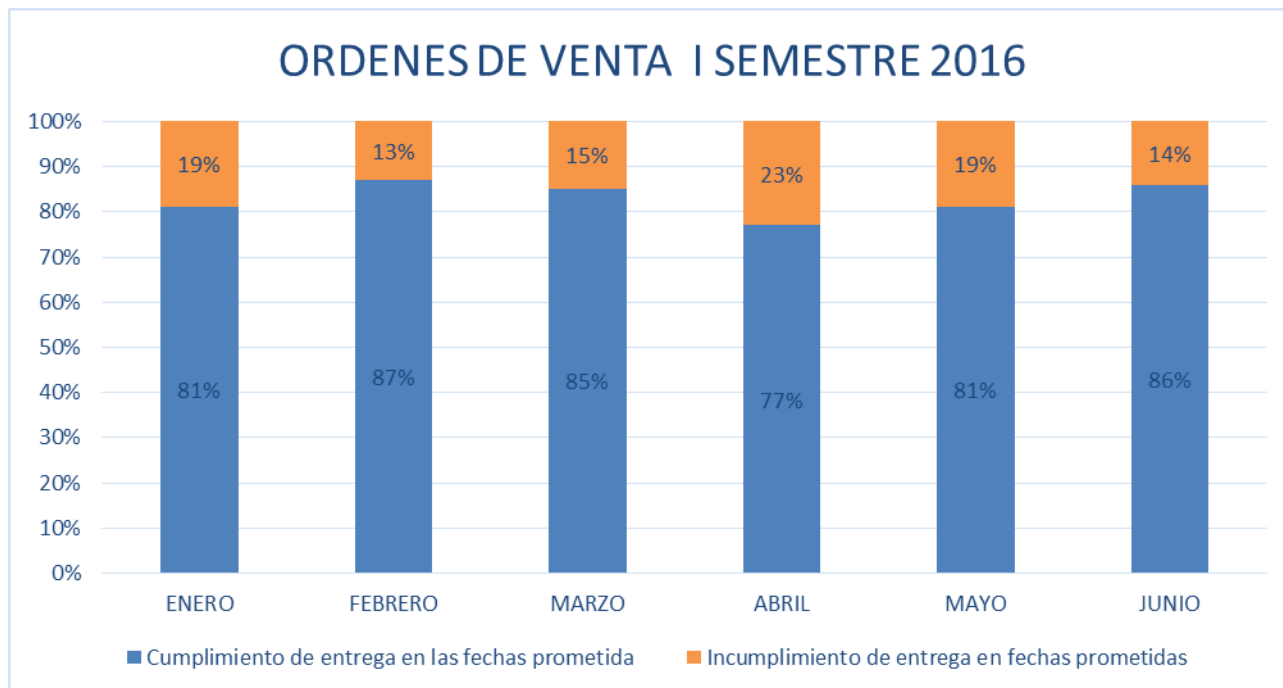
Despacho de órdenes I semestre 2016



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados del departamento de Logística

Gráfico 2.

Cumplimiento de entrega



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados del departamento de Logística

Definición para la interpretación de los datos de las órdenes de venta despachadas en el primer semestre del año 2016 en la empresa INTACO:

- Órdenes de venta: es el registro en el sistema de la solicitud del cliente.

- Órdenes de venta programadas para despacho: son todos los pedidos solicitados por el cliente y registrado por SAC.
- Fecha entrega prometida: fecha que la empresa se compromete a entregar.

En el gráfico, se puede apreciar que el incumplimiento de entregas en la fecha prometida presenta variaciones en todos los meses y alcanza porcentajes de hasta 23% para el mes de abril; además, en los meses de enero, abril y mayo presentan los porcentajes de cumplimiento más bajos del semestre.

Asimismo, en los meses de febrero y junio con un mayor porcentaje de mayor cumplimiento de entrega en las fechas prometidas: febrero con el 87%, y junio, con un 86%.

4.2 Análisis de causas

Se revisan procedimientos y manuales claves relacionados a la gestión de las órdenes.

Se analizan los reportes de consulta y registro en el sistema del I semestre 2016, con documentos facilitados en Servicio al cliente y Logística, quienes poseen amplio conocimiento del manejo, operación y aplicación de los procedimientos establecidos.

Cabe mencionar que el horario de atención de Servicio al cliente y Logística es de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:30p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.

El criterio para el despacho de la orden de venta es la fecha de entrega prometida que se registra en el sistema por Servicio al cliente. Los gestores de servicio al

cliente tienen tiempo hasta las 2:00 p.m. para registrar las órdenes, debido a que logística alista de 2:00 pm a 5:30pm, y carga de 5:30pm a 10:00pm, para entregar al siguiente día.

Cuando el gestor de servicio al cliente registra un pedido en el sistema, genera un número de orden de venta, que es utilizado para la gestión de despacho.

La información registrada en las órdenes de venta es almacenada en el sistema y se puede consultar de distintas maneras según la necesidad.

El sistema permite generar un reporte de tiempos de entrega que puede contener la siguiente información:

- Número de la orden.
- Código de ruta.
- Fecha de orden.
- Hora de orden.
- Fecha de facturación.
- Hora de facturación.
- Fecha de entrega.
- Hora de entrega.
- Fecha de entrega prometida.

Con base en este contexto, se solicita un reporte de tiempos de entregas para verificar el tipo de información y analizar los elementos que indiquen la ruta por seguir.

Imagen 9.

Reporte de tiempos de entrega “Lead time”

Fuente: Reporte de Sistema JDE INTACO

INTACO Costa Rica,
S.A.
Lead time on time

Fecha
Inicial: 01/01/2016
Fecha
Fin: 30/06/2016

Núm. Orden	Tipo	Ruta	Sucursal	Leadtime Interno			Lead time Transporte			
				Fecha Orden	Hora Orden	# Entrega	Fecha Envío	Hora Envío	Fecha Recepción	Recepción
16004099	S1	C22	3PTD	01/02/2016	11:48:05	72215	02/02/2016	19:14:58	03/02/2016	01:01:06
16004099	S1	C22	3PTD	01/02/2016	11:48:05	72215	02/02/2016	19:14:58	03/02/2016	01:01:06
16004099	S1	C22	3PTD	01/02/2016	11:48:05	72215	02/02/2016	19:14:58	03/02/2016	01:01:06
16004099	S1	C22	3PTD	01/02/2016	07:32:51	72215	02/02/2016	19:14:58	03/02/2016	01:01:06
16004099	S1	C22	3PTD	01/02/2016	07:32:51	72215	02/02/2016	19:14:58	03/02/2016	01:01:06
16004100	S1	C19	3PTD	01/02/2016	14:18:34	72014	01/02/2016	19:12:27	02/02/2016	07:00:00
16004100	S1	C19	3PTD	01/02/2016	07:32:15	72014	01/02/2016	19:12:27	02/02/2016	07:00:00
16004114	S1	C21	3PTD	01/02/2016	08:21:43	71994	01/02/2016	18:44:22	02/02/2016	06:15:00

Al considerar la información obtenida del reporte de tiempos de entrega y el cuadro N. 9. Órdenes de venta despachadas, se procede a realizar un diagrama de Pareto, que permita observar las principales situaciones que se encuentran afectando el cumplimiento de las entregas en las fechas prometidas.

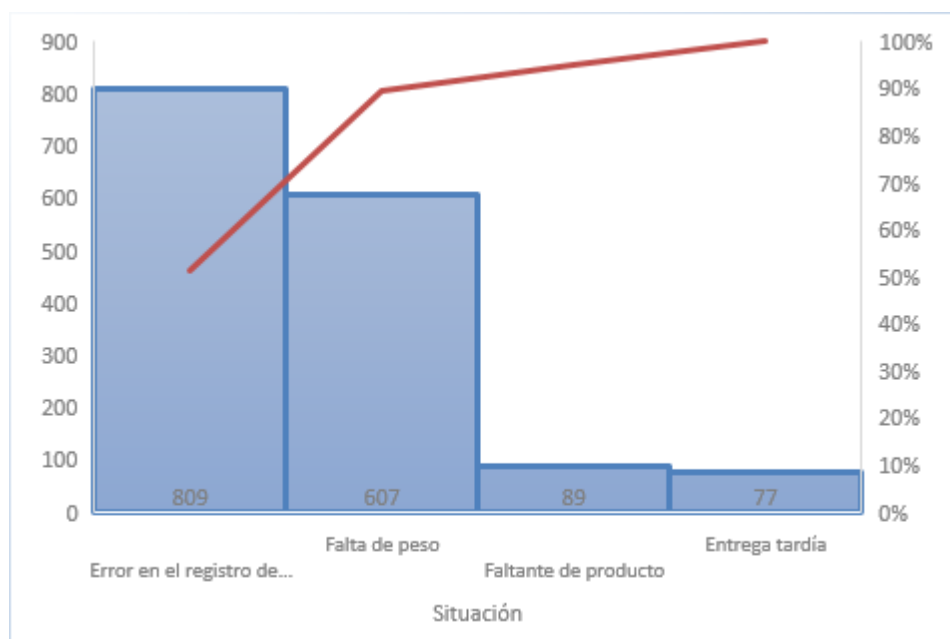
Tabla 5.**Tabla de Pareto**

SITUACIÓN	CANTIDAD EVENTOS	%	% ACUMULADO
Error en el registro de órdenes	809	51.14%	51.14%
Falta de peso	607	38.37%	89.51%
Faltante de producto	89	5.63%	95.13%
Entrega tardía	77	4.87%	100.00%
Total	1582	100.00%	

Fuente: Elaboración propia con datos facilitados del departamento de Logística de INTACO.

Gráfico 3

Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados del departamento de Logística de INTACO

4.2.1. Errores de registros en las órdenes.

El gráfico anterior presenta los ingresos de fecha prometida errónea; estas son órdenes que Servicio al cliente asigna el mismo día que ingresa la orden; y, según el procedimiento, deben hacerlo un día antes de la fecha de entrega prometida; de lo contrario, queda para 48 horas.

También se encuentran órdenes de venta donde las fechas de entrega prometida asignadas no concuerdan con el programa de rutas semanal (ver Imagen N.8). Esto quiere decir, que si la ruta está programada para entregarse todos los viernes, la fecha de entrega prometida ingresada por el gestor de servicio al cliente es otro día.

Otras órdenes son ingresadas después de las 2:00 pm y poseen fecha de entrega para el siguiente día. Por procedimiento, a esas deben asignarle fecha de entrega dos días después.

Algunas órdenes no se gestionan debido que el gestor de logística las omite por completo, y no coordina su despacho incumpliendo con la entrega en la fecha prometida.

Hallazgo de fechas de entrega erróneamente digitadas en el sistema y, en algunos casos, no registradas.

4.2.2 Falta de peso.

Rutas que al consolidar no cumplen el peso mínimo para despachar la ruta, por lo que se posterga a la espera que ingresen nuevos pedidos y así aumentar el peso y poder despacharla. Esto provoca que algunas órdenes no se entreguen en las fechas prometidas.

Los errores de registro en las fechas promediadas de entrega pueden afectar también la falta de peso de las rutas.

4.2.3 Faltante de producto.

La empresa tiene un planificador de la producción que, en conjunto con ventas y producción, tiene el objetivo de determinar el inventario óptimo para atender las necesidades del mercado.

Cuando los inventarios de algunos productos llegan a cero, existen órdenes que no se pueden despachar por faltante de producto.

Entrega tardía:

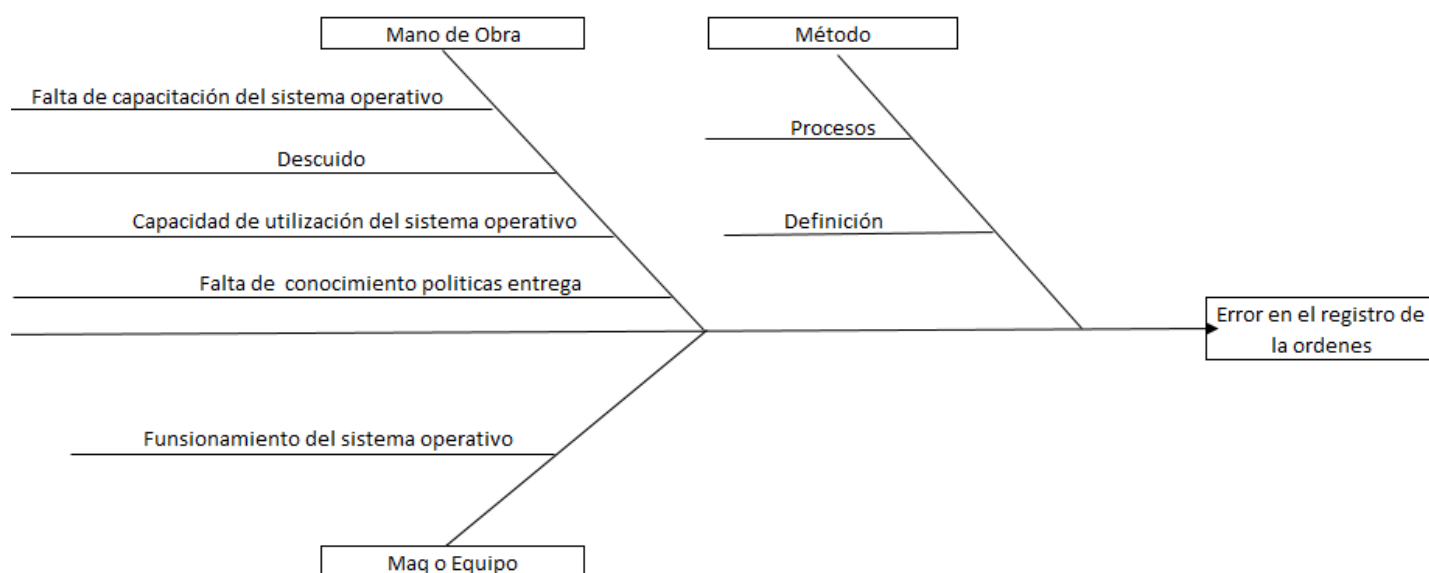
La omisión de algunas de las ordenes, desperfectos mecánicos, cantidad de orden vrs recurso y eventos fortuitos hacen que algunas de las órdenes no se entreguen en la fecha prometida.

Al analizar la información anterior, se puede decir que los primeros dos caracteres representan el 89.51%, por lo que son los que están afectando el cumplimiento de entrega de las órdenes de venta.

De los registros se extrae la siguiente información relacionada al proceso en estudio:

Gráfico 4.

Diagrama de Ishikawa para error en el registro de las órdenes



Fuente: Elaboración propia

Al analizar el impacto de cada una de las causas y sub-causas establecidas en el diagrama anterior, se obtiene la siguiente información.

Tabla 6.

Análisis de impacto de causa de error en el registro de las órdenes de venta

CAUSA	SUB CAUSA	SITUACIÓN	IMPACTO
Método	Procesos	Los procedimientos se encuentran al alcance y pueden ser consultados.	M
	Definición	No se monitorea la calidad de la información que se ingresa al sistema. No hay revisión del cumplimiento de las fechas de entregas prometidas	M
Mano obra	Falta de capacitación del sistema operativo	Actualmente se recibe una capacitación informal donde se trasladan errores y vicios	A
	Descuido	Registro de erróneo de la fecha prometida de entrega en las órdenes de venta	A
	Falta de conocimiento de las políticas de entrega	Las políticas de entrega se encuentran en el procedimiento que pertenece a logística de preparación y despacho de pedido. En el procedimiento de recibir y registrar pedidos de servicio al cliente, se omite.	A
	Capacidad de utilización del sistema operativo	Habilidad para el registro de las órdenes al sistema	A
Maquinaria	Función del sistema operativo	Al realizar pruebas donde se corre el sistema, se obtiene información correcta. Se concluye que el sistema funciona sin errores	B

Fuente: Elaboración propia

A: Alto, **M:** Medio y **B:** Bajo

El impacto está definido en función de la situación que, actualmente, se presenta y cómo la acción está aportando a la generación del problema actual.

Se consideran las situaciones con el impacto A:

- Actualmente se recibe una capacitación informal donde se trasladan errores y vicios.
- Registro de erróneo de la fecha prometida de entrega en las órdenes de venta.
- Las políticas de entrega se encuentran en el procedimiento que pertenece a logística de preparación y despacho de pedido. En el procedimiento de recibir y registrar pedidos de servicio al cliente, se omite.
- Habilidad para el registro de las órdenes al sistema.

Después de realizar el análisis, se evidencia que existe una deficiencia en el desempeño del recurso humano disponible, provocando las siguientes situaciones:

1. Al existir fecha prometida afectada por el error en el registro de las órdenes y la cantidad de pedidos, que ingresan al sistema, y su peso, generan inconsistencias que provocan falta de peso para el despacho.

2. Al existir deficiencia en el registro de la información, se debe asumir que los datos proporcionados por el sistema no son 100% confiables, lo que afecta el recurso disponible (datos) para la toma de decisiones.

Por lo anterior, se concluye que la falta de un proceso de capacitación formal, donde se integre un apartado de mejoramiento continuo y de refrescamiento, está afectando el desempeño del recurso humano en el registro de la información.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES O PROPUESTA

5.1 Conclusión

Luego de haber obtenido toda la información anterior y analizar los resultados generados se establecen las siguientes conclusiones

Se concluye que el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso carece de una estructura eficiente, que brinde el conocimiento adecuado para que las personas se desempeñen como la empresa lo requiere. Debido a que los colaboradores, cuando ingresan, reciben una breve inducción facilitada por otro compañero del departamento, la misma se basa en la explicación del sistema operativo y sus funciones respecto a su puesto.

Durante ese tiempo, el funcionario debe ir tomando nota de lo que le dicen, carece de la revisión de manuales del sistema, de los procedimientos de actividades por desempeñar; por lo tanto, se concluye que dicha actividad está afectando el desempeño de los colaboradores en forma negativa; y, como consecuencia, esto genera el registro erróneo de información en el sistema y un servicio deficiente.

Se concluye que la digitación errónea respecto a la fecha de entrega prometida de la orden de venta contribuye negativamente a la falta del cumplimiento de peso requerido en los medios de transportes necesarios para la entrega; por lo que, algunas órdenes no son despachadas en el tiempo prometido.

Los colaboradores desconocen o no tienen claro las políticas de recibo y entrega de pedidos de la empresa, por lo que, al gestionar las órdenes de venta, establecen lapsos de entrega según su criterio, afectando con sus decisiones el servicio de entrega.

Se concluye que los porcentajes de incumplimiento de entrega en fechas prometidas pueden reducirse si se lograra capacitar, a los gestores de servicio al cliente y logística, para que registren la información de las órdenes correctamente.

Al realizar este estudio, se determina que, actualmente, no existe un programa de capacitación de mejora continua, que permite, a los colaboradores, mantenerse actualizado respecto a los conocimientos y prácticas necesarias relacionadas con sus funciones establecidas por la empresa.

La falta de producto representa el 5.63% de los eventos, que afectan el cumplimiento de entrega en las fechas prometidas, por lo que la empresa debe

analizar cuáles son estos productos faltantes para tomar las medidas de mejora del caso.

Es necesario que se dé seguimiento al proceso de capacitación para verificar si realmente se solventan los errores y se corrigen las prácticas, y, de esta manera, potencializar las habilidades de los colaboradores.

Además, como conclusión, al existir deficiencia en el registro de la información, se debe asumir que los datos proporcionados por el sistema no son confiables, lo cual afecta el recurso que se tiene a nivel de sistema como herramienta, la cual permite conocer el cumplimiento de la entrega para la toma de decisiones gerenciales.

Con el estudio se concluye que el departamento de Logística maneja información de carácter relevante y que, al compartirla con el departamento de Servicio al cliente por medio de una capacitación, se gestiona una mejora en el proceso de las órdenes de venta.

Existe una carencia de estudios, que permitan determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores; y por lo tanto, genera un desconocimiento de parte de la jefatura de las oportunidades de mejoras de cada colaborador.

Es necesario que exista un plan de evaluación de las capacitaciones con el objetivo de verificar la efectividad y el aprendizaje del participante.

5.2 Recomendaciones

Debe darse una amplia capacitación, al personal actual y de nuevo ingreso, sobre todos los procedimientos en los puestos de trabajo, y manuales operativos correspondientes a los procesos que desempeña cada colaborador en el sistema.

Se recomienda, para evitar el error de ingreso de la fecha de entrega prometida de las órdenes de venta, que se capacite al personal de servicio al cliente para concienciar sobre la importancia del registro correcto de la fecha considerando los procedimientos y políticas establecidas.

Se recomienda mantener actualizado al personal por medio de capacitaciones de mejoras continua, que fortalezcan sus habilidades y conocimientos, para que los colaboradores estén motivados; y de esta manera, generar un incremento en la mejora de su desempeño dentro de la organización.

Para eliminar los errores de registro de la fecha de entrega, se recomienda capacitar al personal del departamento de Logística, con el fin de que interioricen la importancia de registrar correctamente este dato; y por lo tanto, conozcan el impacto que pueda generar para la organización el registro de la información incorrecta.

Se recomienda evaluar diariamente el cumplimiento de entrega de las órdenes de venta en las fechas prometidas, con el fin de mitigar los posibles inconvenientes que puedan surgir en el proceso.

Se debe garantizar que los pedidos solicitados por los clientes sean completados en su totalidad, por lo que se debe tener inventario suficiente y óptimo para cubrir las necesidades del mercado. Por lo tanto, se sugiere revisar diariamente, en el sistema, las existencias de inventario localizado en la bodega y así determinar cuáles productos requieren de su reabastecimiento.

Se recomienda considerar el plan de capacitación propuesto en esta investigación para que este sea utilizado en beneficio de la mejora de los procesos de gestión del orden de venta para su entrega.

5.3 Propuesta

5.3.1 Plan de capacitación.

Una vez recolectada la información e identificadas las necesidades de capacitación y las personas, que requieren participar, se procede a preparar la propuesta del plan de capacitación.

5.3.2 Introducción.

En la actualidad, es importante que las organizaciones destinen recursos para capacitar a sus colaboradores. Entre más capacitadas se encuentren las personas, sus conocimientos están más actualizados, lo cual permite desenvolverse, con mayor eficiencia, ante cualquier situación en su actividad laboral. A su vez, se estimulan las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador.

Las capacitaciones ayudan en la formación del capital humano y permiten alinear al colaborador para que no se desvíe de los objetivos propuestos por la empresa.

Al promover las capacitaciones y ampliar el conocimiento técnico de su equipo de colaboradores, las empresas, al mismo tiempo, obtienen grandes beneficios, por ejemplo:

- Mejor imagen.
- Incremento de la productividad.
- Aumento de la calidad.
- Satisfacción laboral.

Un plan de capacitación es una herramienta que permite, a las organizaciones, de forma ordenada, estructura y sistemáticamente, preparar, a los colaboradores, para que realicen cierto trabajo, alcanzar los objetivos mediante el desarrollo de sus habilidades.

El presente plan surge de la necesidad de la empresa Intacto por mejorar la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados, en las áreas de logística y servicio al cliente.

5.3.3 Propuesta de programa de capacitación.

Se busca por medio de la capacitación reforzar el conocimiento de sus colaboradores, para que se desempeñen de manera más eficiente cumpliendo con las metas y objetivos de la empresa.

Así se logra una mejora continua de los procesos que cada colaborador realiza en la empresa y se facilita el ambiente laboral.

5.3.4 Detección de necesidades de capacitación (DNC).

En el proceso de detección de necesidades en la parte central del proceso de capacitación, se conocen las deficiencias existentes, para, posteriormente, establecer las acciones por seguir en el plan.

Específicamente, para este proyecto, se identifican las siguientes necesidades de capacitación en el personal.

- Conocimiento de las políticas de recibo y entrega de pedidos.
- Utilización del sistema operativo.
- Conocimiento de los procedimientos.
- Servicio al cliente.

5.4 Objetivo de capacitación

5.4.1 Objetivo general.

Establecer un procedimiento estándar que permita preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades.

5.5 Inducción general

La presente propuesta de capacitación se debe incluir en el plan de inducción general, que establece el departamento de Recursos Humanos a las personas de nuevo ingreso en los departamentos de Logística y Servicio al Cliente.

5.6 Temario de capacitación al departamento de Servicio al cliente

A continuación, se detalla el temario propuesto para el plan de capacitación al personal del departamento del Servicio al cliente de la empresa INTACO.

Tabla 7.

Temario propuesto para el plan de capacitación al personal del departamento Servicio al cliente

Orden	Temas	Responsable
1	Módulo 1: Introducción de la capacitación	Gerente de Operaciones/Jefe Recursos Humanos
2	Módulo 2: Actualización del manual del sistema JDE: Fundamentos comunes.	Jefe Sistema de Información
3	Módulo 3: Actualización del manual del Sistema JDE para el proceso recibo y registrar pedidos	Jefa de Servicio al cliente
4	Módulo 4: Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos	Jefa de Servicio al cliente

5	Módulo 5: Política recibo pedidos	Jefe de Logística
6	Módulo 6: Estructura de ruta	Jefe de Logística
7	Módulo 7: Capacidad de ruta	Jefe de Logística
8	Módulo 8: Políticas de entrega	Jefe de Logística
9	Módulo 9: Servicio al cliente	Externo

Fuente: Elaboración propia

Los temas por tratar se establecen orientados a atender las necesidades detectadas y objetivos planteados, como herramienta para cada uno de los colaboradores. Estos se mencionan a continuación.

1. Introducción de la capacitación: Explicación, a los participantes, en qué consiste la capacitación, temas, metodología, objetivo y resultados que se esperan.

2. Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes: **Actualizar** a los empleados de las funciones del sistema JDE.

3. Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso recibo y registrar pedidos: Actualizar a los empleados para la utilización de cada uno de los módulos del Software.

- 4. Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos:** Repasar el procedimiento de recibo y registro de solicitudes del cliente.
- 5. Política recibo pedido:** Comunicar las políticas de recibo de pedido que tiene la empresa.
- 6. Estructura de ruta:** Indicar el programa de entregas de la empresa.
- 7. Capacidad de ruta:** Brindar información de la capacidad de carga de los vehículos, optimización eficiente del transporte.
- 8. Políticas de entrega:** Comunicar las políticas de entrega de la empresa.
- 9. Servicio al cliente:** Implementación de técnicas de trato al cliente para su satisfacción.

5.7 Temario de capacitación al departamento de Logística

A continuación, se detalla el temario propuesto para el plan de capacitación al personal del departamento de Logística.

Tabla 8.

**Temario Propuesto para el plan de capacitación al personal del
departamento de Logística**

Orden	Temas	Responsable
1	Módulo 1: Introducción	Gerente de Operaciones
2	Módulo 2: Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes.	Jefe Sistema de Información
3	Módulo 3: Actualización del Manual del sistema JDE para el proceso de gestión despacho	Jefe de Logística
4	Módulo 4: Actualización procedimiento preparar y despachar pedidos	Jefe de Logística
5	Módulo 5: Política recibo pedidos	Jefe de Logística
6	Módulo 6: Estructura de ruta	Jefe de Logística
7	Módulo 7: Capacidad de ruta	Jefe de Logística
8	Módulo 8: Políticas de entrega	Jefe de Logística
9	Módulo 9: Servicio al cliente	Jefa de Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

- **Introducción de la capacitación:** Explicación, a los participantes, en qué consiste la capacitación, temas, metodología, objetivo y resultados que se esperan.
- **Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes:**
Actualizar a los empleados de las funciones del sistema JDE.
- **Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso de gestión de despacho:** Actualizar, a los empleados, para la utilización de cada uno de los módulos del Software.
- **Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos:** Repasar el procedimiento de recibo y registro de solicitudes del cliente.
- **Política recibo pedido:** Comunicar las políticas de recibo de pedido que tiene la empresa.
- **Estructura de ruta:** Indicar el programa de entregas de la empresa.
- **Capacidad de ruta:** Brindar información de la capacidad de carga de los vehículos, optimización eficiente del transporte.
- **Políticas de entrega:** Comunicar las políticas de entrega de la empresa
- **Servicio al cliente:** Implementación de técnicas de trato al cliente para su satisfacción.

5.8 ¿Quién recibirá la capacitación?

El plan de capacitación debe ser recibido por todas las personas que tienen relación con el proceso de gestión de recibo de pedidos, órdenes de venta y

despacho que actualmente laboran para la empresa, así como las que se integran como colaboradores nuevos.

5.9 Contenido específico de cada módulo de las capacitaciones del departamento de Servicio al cliente

1. Introducción de la capacitación

- Explicación a los participantes en qué consiste la capacitación.
- Temas.
- Metodología.
- Objetivo de la capacitación.
- Resultados esperados.

2. Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes

- Terminología.
- Ingreso al sistema.
- Navegación JDE.
- Funcionalidades de Menú- Navegación JDE.
- Barras de herramientas.
- Ayudas en el sistema.
- Personalización Cuadrícula.
- Opciones del proceso.

- Cambio contraseña.
- Centro de trabajo.

3. Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso recibo y registrar pedidos

- Objetivo Manual proceso recibo y registro de pedido.
- Ruta de los módulos en el Sistema JDE.
- Descripción de las pantallas.
- Terminología.
- Pasos para crear un orden de venta.
- Consulta de órdenes de venta creadas.
- Consulta estados de la orden.

4. Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos

- Objetivo procedimiento.
- Fecha vigencia procedimiento.
- N° procedimiento.
- Definiciones.
- Responsables.
- Descripción paso a paso del procedimiento.

5. Política recibo pedido

- Horario de atención de órdenes.

6. Estructura de ruta

- Programa de entrega de rutas.

7. Capacidad de ruta

- Capacidad de carga de los vehículos.
- Costo de flejes.
- Optimización de vehículo.
- Eficiencia de la ruta.

8. Políticas de entrega

- Política de entrega 24 horas para clientes GAM.
- Política de entrega 48 horas para clientes zonas rurales.

9. Servicio al cliente: Implementación de técnicas de trato al cliente para su satisfacción.

5.6 Contenido específico de cada módulo de las capacitaciones del departamento de Logística

1. Introducción de la capacitación

- Explicación a los participantes en que consiste la capacitación.
- Temas.
- Metodología.
- Objetivo.
- Resultados que se esperan.

2. Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes

- Terminología.
- Ingreso al sistema.
- Navegación JDE.
- Funcionalidades de Menú- Navegación JDE.
- Barras de herramientas.
- Ayudas en el sistema.
- Personalización Cuadrícula.
- Opciones del proceso.

- Cambio de contraseña.
- Centro de trabajo.

3. Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso de gestión

Despacho:

- Objetivo del proceso gestión de despacho.
- Ruta de los módulos en el Sistema JDE.
- Descripción de las pantallas.
- Terminología.
- Consulta orden venta.
- Impresión orden venta.
- Confirmación orden venta.
- Facturación orden venta.

4. Actualización del procedimiento preparar y despachar pedido

- Objetivo procedimiento.
- Fecha de vigencia del procedimiento.

- N° de procedimiento.
- Definiciones.
- Responsables.
- Descripción paso a paso del procedimiento.

5. Política recibo pedido

- Horario de atención de órdenes.

6. Estructura de ruta

- Programa de entrega de rutas.

7. Capacidad de ruta

- Capacidad de carga de los vehículos.
- Costo de flejes.
- Optimización de vehículo.
- Eficiencia de la ruta.

8. Políticas de entrega

- Política de entrega 24 horas para clientes GAM.
- Política de entrega 48 horas para clientes zonas rurales.

9. Servicio al cliente

- Implementación de técnicas de trato al cliente para su satisfacción.

¿Cómo se realizan las capacitaciones?

La idea de la capacitación es reforzar y actualizar el conocimiento en cuanto a temas propios de cada departamento; por ejemplo, actualización de sistema, políticas de recibido y entregado, procedimientos, entre otros, de manera que puedan desempeñarse de una manera más eficiente.

A continuación, se explica brevemente la metodología de cada capacitación.

- **Introducción de la capacitación**

Se busca implementar una conferencia con participación, en la que el conferenciante, en este caso el jefe de Recursos Humanos, pueda motivar, exponer

y brindar la información referente a la capacitación, así como su metodología, horarios, objetivo y resultados que la empresa espera de la misma.

En este módulo, participan los colaboradores de ambos departamentos, de manera que se dé en un clima de confianza; y, al mismo tiempo, que les permita involucrarse con preguntas y comunicación horizontal.

- **Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes**

Metodología: teórica- práctica

Se establece una conferencia en la que participan los colaboradores de los dos departamentos, donde se asigna, al jefe de sistemas, quien debe explicar las funciones básicas del sistema JDE.

A cada participante, se le facilita un manual del proceso y una computadora, de manera que les permita ingresar al sistema e ir realizando los pasos o actividades.

- **Actualización del Manuales del Sistema JDE para los procesos de gestión de despacho del departamento de Logística y recibo y registrar pedidos en servicio al cliente**

Para las capacitaciones de actualización de manuales de ambos departamentos se entregará un folleto con la información, paso a paso, de cómo se ejecuta cada proceso en el sistema, definiciones y terminología que deben conocer. Estas

capacitaciones son impartidas por el jefe de cada área, como responsable del proceso.

Se utiliza el método de aprender haciendo, en el cual primero se brinda una introducción de cómo se realizan las funciones que le corresponde a cada colaborador; seguidamente, el colaborador realiza el trabajo, según lo comunicado por el instructor; y finalmente, el instructor corrige y retroalimenta.

Los participantes, en conjunto con el facilitador, deben revisar cada uno de los módulos que el colaborador requiere conocer. Para esto, se realizan ejercicios prácticos en un ambiente de prueba que posee el sistema, en el cual los participantes pueden registrar, realizar transacciones o correr proceso como si fuera en vivo.

- **Actualización de los procedimientos Servicio al cliente y Logística**

El jefe de cada departamento, como responsable de cada proceso, capacita a los colaboradores.

Para esta capacitación a los colaboradores, se les debe entregar impreso el procedimiento actualizado, para que puedan ir validando y consultando según se va explicando y describiendo la persona.

- **Política recibo pedido**

El jefe de Logística comunica y facilita, por escrito, a los convocados a la capacitación, las políticas de recibo de pedido que tiene establecidas la empresa.

- **Estructura de ruta**

En este caso, el tema es tratado por el jefe de Logística y lo que busca es que comunique y dé a conocer cuál es el programa de entregas de la empresa, para que los colaboradores conozcan qué día salen transportes para las distintas zonas del país y puedan programar los requerimientos de los clientes.

- **Capacidad de ruta**

El jefe de Logística como experto del tema hace una presentación que ayude al colaborador a comprender la importancia, para la empresa, de optimizar los vehículos disponibles.

- **Políticas de entrega**

El jefe de Logística apoyado en los procesos documentados comunica las políticas de entregas existentes para el conocimiento del colaborador en la empresa.

- **Servicio al cliente**

Se solicita, a la jefa de Servicio al cliente, que desarrolle una capacitación que fortalezca el servicio al cliente interno y externo, utilizando una metodología que logre la participación y la simulación de situaciones específicas, a que los colaboradores se pueden enfrentar, para que desarrollen habilidades y destrezas en el servicio al cliente.

5.10. Recursos requeridos para la capacitación

5.10.1. Recursos Humanos.

El tema introductorio para ambos departamentos es impartido por el Gerente de Operación y el jefe de Recursos Humanos, quienes explican la importancia de la capacitación para la empresa e intentan llamar la atención y motivación de los colaboradores.

La capacitación de fundamentos comunes del Sistema de JDE, para ambas áreas, la imparte el jefe de Informática, como conocedor del tema.

La jefa de Servicio al cliente capacita, al departamento de Servicio al cliente, en los siguientes temas.

- Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso recibo y registrar pedidos.
- Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos.

El jefe de Logística es el facilitador de los siguientes temas de capacitación.

- Actualizaciones del manual del sistema para el proceso de gestión.
- Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso de gestión despacho.
- Política recibo pedido.
- Estructura de ruta.
- Capacidad de ruta.
- Políticas de entrega.

Para las capacitaciones de servicio al cliente, se contrata un especialista externo, para que las imparta según sus conocimientos y experiencias.

5.10.2. Recurso – materiales.

Infraestructura: Las capacitaciones se realizan en la sala, que tiene para ese fin, la empresa ubicada en las oficinas de Santa Ana.

5.10.3. Recurso mobiliario, equipo y otros.

La sala de capacitaciones cuenta con pizarra, video beam, sistema de audio, aire acondicionado, mesa de trabajo.

Para las capacitaciones, debe entregarse material de apoyo, folletos con la información de la presentación realizada.

En la capacitación de los manuales del sistema, se requiere que las personas tengan sus computadoras.

5.10.4. Recurso – tecnológico.

Para algunos módulos, se requiere trabajar en un ambiente de prueba que posee el sistema JDE.

5.10.5. Recurso – alimentación.

Adicional a lo anterior, para cada capacitación que supere la hora, hay un servicio de alimentación (bebida y bocadillos).

Tabla 9.

Tiempos de la capacitación propuestos

Tema	Facilitador	Tiempo
Introducción de la capacitación	Gerente de Operaciones y Recursos Humanos	20 min
Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes.	Jefe de Sistema de Información	90 min
Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso recibo y registrar pedidos	Jefa de Servicio al cliente	120 min
Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos	Jefa de Servicio al cliente	90 min
Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso de gestión despacho	Jefe de Logística	120 min
Actualización procedimiento prepara y despacha pedidos	Jefe de Logística	90 min
Política recibo pedidos	Jefe de Logística	30 min
Estructura de ruta	Jefe de Logística	30 min
Capacidad de ruta	Jefe de Logística	30 min
Políticas de entrega	Jefe de Logística	30 min
Servicio al cliente	Jefa de Servicio al Cliente	120 min

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Costo de plan de capacitación

CONCEPTO	DETALLE	COSTO TOTAL
Horas de capacitación	12 Participante (108 horas) = ¢ 233,250 5 Facilitadores (13.5 horas) = ¢ 101,312	334,562.00
Resmas de papel	5 und x ¢3,500	17,500.00
Tóner	2 und X ¢50,064	100,128.00
Lapiceros	2 cajas lapiceros x ¢1,440	2,880.00
Refrigerios para capacitación	Repostería salada ¢1300 c/u y ¢500 = ¢ 1, 800, para un total de 54 personas en 6 eventos	97,200.00
Folletos	Folletos de consulta 31 und para 4 módulos	80,000.00
TOTAL		¢632,270.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.

Cronograma plan de capacitación

Fecha	Participante por departamento	Tema	Facilitador	Horario	Tiempo
5 de noviembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al cliente	Introducción de la capacitación	Gerente de Operaciones y Recursos Humanos	8:00 am a 8:20 am	20 min
5 de noviembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al cliente	Actualización del Manual del sistema JDE: Fundamentos comunes.	Jefe de Sistema de Información	8:20 am a 9:50 am	90 min
12 de noviembre de 2016	7 Servicio al cliente	Actualización del Manual del Sistema JDE para el proceso recibo y registrar pedidos	Jefa de Servicio al cliente	8:00am a 10:00 am	120 min
12 de noviembre de 2016	7 Servicio al cliente	Actualización del procedimiento recibo y registrar pedidos	Jefa de Servicio al cliente	10:00 am a 11:30 am	90 min
12 de noviembre de 2016	5 Logística	Actualización del Manual del	Jefe de Logística	12:00 pm a 2:00 pm	120 min

		Sistema JDE para el proceso de gestión despacho			
12 de noviembre de 2016	5 Logística	Actualización procedimiento preparar y despachar Pedidos	Jefe de Logística	2:00 pm a 3:30 pm	90 min
15 de noviembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al Cliente	Política recibo pedidos	Jefe de Logística	5:30 pm a 6:00 pm	30 min
17 de noviembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al Cliente	Estructura de ruta	Jefe de Logística	5:30 pm a 6:00 pm	30 min
22 de noviembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al Cliente	Capacidad de ruta	Jefe de Logística	5:30 pm a 6:00 pm	30 min
25 de noviembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al Cliente	Políticas de entrega	Jefe de Logística	5:30 pm a 6:00 pm	30 min
10 de diciembre de 2016	5 Logística 7 Servicio al Cliente	Servicio al cliente	Jefa de Servicio al Cliente	8:00 am a 10:00 am	120 min

Fuente: Elaboración propia

Posterior al plan de capacitación propuesto se procede también con la propuesta para una capacitación continua, a los colaboradores, que representan el recurso humano de la empresa.

Con lo anterior se busca mantener un mejoramiento continuo de las actividades laborales, que ejecuta cada uno de los colaboradores, optimizando las formas de trabajo, tanto en los aspectos teóricos como técnicos de las actividades que desempeña.

Para dicho plan, se facilita, a la empresa, un plan por seguir mediante el uso de formularios, que logre detectar y analizar las necesidades de mejora para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.11 Propuesta de un programa de capacitaciones para una mejora continua

Se debe llevar un control o programa de capacitación que permita guiar y establecer responsabilidades, alcances y procedimientos para lograr los objetivos propuestos en este plan de mejora.

Objetivo

Promover hábitos que permitan la adecuada detección, programación y ejecución de la capacitación del personal, de manera que se incremente su eficacia, y sistematización, basándose en las necesidades detectadas y conforme con la disponibilidad de los recursos.

Alcance

Departamentos de Logística y Servicio al cliente de la empresa INTACO.

Responsabilidades

Gerente de Recursos Humanos: encargado de indagar y recibir requerimientos de capacitación mediante el formulario "Detección de necesidades de capacitación" y revisar que los datos, en el formulario, estén completos.

El Gerente de área: personal responsable de velar por identificar las necesidades de capacitación que necesitan sus colaboradores y completar el formulario “Requerimiento de capacitación” para que este sea considerado en el programa anual de capacitaciones.

Además, a los colaboradores se les facilitara un formulario llamado “solicitud de capacitación” para que anoten los temas en los que considera que deben de reforzarse.

Así mismo, el gerente es el responsable de facilitar los recursos de tiempo y disponibilidad del personal; y, de esta manera, garantizar que los planes de capacitación se desarrollen conforme lo propuesto.

El gerente de Recursos Humanos y de Operaciones define la fecha de inicio de las capacitaciones, sus temas y proveedores.

Procedimiento

Una vez al año, los funcionarios de la empresa INTACO definen el análisis de las necesidades de capacitación, las cuales son documentadas en el formulario

“Detección de necesidades de capacitación”. Posteriormente, Recursos Humanos las incluye en el programa anual.

Tomando en cuenta esta información, se analizan las necesidades del personal, priorizando las mismas según las necesidades surgidas. Ambos involucrados revisan el plan consolidado y definen los temas que son abarcados mediante la capacitación interna o mediante agentes externos; de esta manera, se establece el plan por seguir mediante el enlace con los posibles proveedores, cotizaciones de servicios y análisis de presupuesto que se requiere.

Este programa de capacitación debe ser revisado y, en el caso determinado, readecuado según la presencia de factores que puedan influir en el mismo tales como: inconvenientes, presupuesto o disponibilidad.

La revisión se realiza en forma semestral donde se determinen los avances, o en su defecto los inconvenientes para cumplir lo planificado. En caso de que esto se evidencie, se debe retomar su revisión y su respectivo análisis donde se estudien las razones por las cuales el proceso es afectado. Se coordina con el personal y las gerencias involucradas para determinar su reprogramación si fuera necesario.

Igualmente, si durante los procesos se evidencia la carencia de temáticas, las cuales no fueron involucradas desde el inicio de la planificación, se analizan para determinar qué tan factible es incluirlas en el plan.

Programas de capacitación

El encargado de emitir la convocatoria, a las áreas respectivas del programa de capacitación, es el departamento de Recursos Humanos. Cada jefatura tiene la responsabilidad de comunicar, a sus empleados, con un plazo de anticipación de una semana la fecha, hora, lugar y temática de la capacitación.

En todas las capacitaciones, debe completarse un récord de formación que evidencie la participación del personal en estas actividades; esta debe enviarse al departamento de Recursos Humanos para su validación y archivo.

En el caso de que la capacitación sea externa, el departamento de Recursos Humanos debe gestionar el trámite de la matrícula y sus requerimientos necesarios para garantizar la participación. Una vez finalizado el curso de participación externa,

cada funcionario debe entregar su respectivo comprobante de participación para incluirlo en su expediente personal.

Evaluación de la eficiencia de las capacitaciones

La importancia de gestionar la evaluación radica en contribuir con la mejora del desempeño y las competencias del personal. Por lo tanto, las capacitaciones, que generan impacto real; y por consiguiente, fomentan la mejora del servicio se deben evaluar.

Análisis de formulario

Se muestra, a continuación, la documentación requerida para llevar a cabo el plan de capacitaciones.

- ✓ Detección de necesidades de capacitación: Este documento contiene información referente a las capacitaciones que considera el Gerente de Operaciones que deben llevar sus empleados como parte de una mejora continua.

- ✓ Solicitud de capacitación: En este formulario, el colaborador puede indicar alguna carencia que requiere reforzar y comunicarlo de manera formal para su evaluación.

- ✓ Record de formación: Este es un documento de control sobre la asistencia de cada uno de los colaboradores a las capacitaciones; y, además, sirve de respaldo de la formación que se brinda al colaborador.

Referencia Bibliográfica

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (5ta ed.). Venezuela: Editorial Episteme.

Arias, F (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. (6ed).Recuperadode:

https://www.researchgate.net/publication/44358466_El_proyecto_de_investigacion_introduccion_a_la_metodologia_cientifica_Fidias_G_Arias

Armstrong G. y Kotler P. (2003). Fundamentos de marketing. 2a ed. México: PEARSON Educación, Prentice Hall.

Barrantes, E. (2014). Investigación un camino al conocimiento. Costa Rica: EUNED,

Barrantes, E. (2010). A la búsqueda del conocimiento científico. Costa Rica: EUNED.

Barrantes, E. (2013). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Costa Rica: EUNED.

Behar Rivero, D. (2008). Metodología de la investigación. Recuperado de:

<http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20%20investigacion%20este.pdf>

Becerra, O. (2012). Elaboración de instrumentos de investigación. Recuperado de:

<https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf>

Bernal, T. (2010). Metodología de la investigación. 3era ed. Colombia.

Ballow (2004). Administración de la cadena de suministro. 5ta ed. México: Pearson.

Bohorquez, E. y Puello, E. (2013) Tesis: Diseño de un modelo de gestión para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralineas y Pisos S.A

Calderón, G. y Cornetero, A. (2014). Tesina: Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de venta de la empresa Distribuciones NAYLAMP S.R.L. Ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2013. Tesina para optar por el Grado de Contador Público. Chiclayo.

Casanovas, A. y Cuatrecasas. (2011). Logística integral: Lean Suplply Chain Management. Profit Editorial.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc GrawHill.

D'Angelo, S. (2013). Población y muestra. Universidad Nacional del Nordeste. Corrientes, Argentina. Recuperado de: Enlaces. (2010). El CRA y el Aprendizaje con recursos TIC. Centro de Educación y Tecnología. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de:
[http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLA%20CI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20DAngelo\).pdf](http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLA%20CI%C3%93N%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20DAngelo).pdf)

Díaz, R y Daniel, R. (s.f.). Herramientas estadísticas para el control de PROCESOS. Recuperado de: http://www.calidad.com.mx/docs/art_63_1.pdf

Fondo Nacional de Garantía S.A. (2011). Manual de servicio al cliente. Recuperado de :
<https://www.fng.gov.co/ES/Documentos%20%20Informes%20cliente/Manual%20Servicio520al20Cliente.pdf>

Gutiérrez, H. y Dela Vara, S (2013) Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. México: Mc GrawHill.

J.Bowersox,D.; J. Clos, D.y Bixby Cooper, M.(2007). Administración y logística en la cadena de suministro. 2a ed. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la información. 5ta ed. mexicana D.F: Mc Graw Hill.

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, L. (2003)- Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación
Recuperado de:
https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGrawHill, México.

Pintado, M. y Palacios, A. (2014). Tesis: Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A en la ciudad de Trujillo. Tesis para optar por el título profesional de licenciatura en Administración. Trujillo.

Anexo 2.

**Solicitud de Capacitación**

Fecha: _____

Departamento: _____

Puesto que desempeña. _____

Periodo: _____

Por favor indique en los siguientes espacios las necesidades de capacitación que considere que debe recibir durante este año y que son necesario para fortalecer el desempeño en su puesto de trabajo.

Tema	Motivo

Nombre y Firma _____

Fuente: INTACO

Anexo 3.

**Solicitud de Capacitación**

Fecha: _____

Departamento: _____

Puesto que desempeña. _____

Periodo: _____

Por favor indique en los siguientes espacios las necesidades de capacitación que considere que debe recibir durante este año y que son necesario para fortalecer el desempeño en su puesto de trabajo.

Tema	Motivo

Nombre y Firma _____

Fuente: INTACO

