	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		iv(72)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	TANIA YUREIDY MANZANO PEREZ		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	CHISTIAN CORTES		
TÍTULO DE LA TESIS	ASISTENCIA ADMINISTRATIVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE VALOR EN LOS PROCESOS DE ENTREGA Y SOLICITUD DE DOTACION DEL CANAL CENTROS DE EXPERIENCIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C		
RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>LA DEFICIENTE LABOR ADMINISTRATIVA SE REFLEJA EN LA ESCASA GESTIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL, POR NO EXISTIR UNA COORDINACIÓN GENERAL DE PROPÓSITOS Y OBJETIVOS, LA DESARTICULACIÓN DEL PERSONAL YA QUE CADA CUAL TRABAJA POR OBJETIVOS PARTICULARES, FALTA DE RECURSOS ENFOCADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE ALGÚN OBJETIVO GLOBAL, TOMANDO EL DESEMPEÑO COMO UNA ACTIVIDAD RUTINARIA. EL OBJETIVO DE LA PASANTÍAS, ES LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE VALOR EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 72	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 0	CD-ROM: 1



ASISTENCIA ADMINISTRATIVA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE
VALOR EN LOS PROCESOS DE ENTREGA Y SOLICITUD DE DOTACION DEL CANAL
CENTROS DE EXPERIENCIA EN LA CIUDAD DE BOGOTA D.C

AUTOR:

TANIA YUREIDY MANZANO PEREZ

Trabajo de grado bajo la modalidad de pasantías Optar el título de Administrador de Empresas

Director

CHISTIAN CORTES

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Noviembre de 2016

Agradecimientos

El pasante da los agradecimientos a:

Al director de la pasantía Administrador de Empresas CHRISTIAN CORTES, por su colaboración en la realización del presente informe.

De igual forma a todos los docentes que de una u otra manera contribuyeron al logro de esta investigación.

Índice

Capítulo 1. Asistencia administrativa en la implementación de una cadena de valor en los procesos de entrega y solicitud de dotación del canal centros de experiencia en la ciudad de Bogotá D.C	1
1.1 Descripción breve de la empresa.	1
1.1.1 Misión.	2
1.1.2 Visión.	3
1.1.3 Objetivos de la empresa.	3
1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.	4
1.1.5 Descripción de la dependencia al que fue asignado.	5
1.1.6 Funciones y responsabilidades asignadas.	8
1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.	9
1.2.1 Planteamiento del problema.	10
1.3 Objetivos de la pasantía.	11
1.3.1 General.	11
1.3.2 Específicos.	11
1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma.	12
Capítulo 2. Enfoques referenciales	14
2.1 enfoque conceptual.	14
2.2 Enfoque legal.	17
Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo	23
3.1 Presentación de resultados.	23
3.1.1 Elaboración de los procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación.	23
3.1.2 Determinación de los lineamientos para la construcción de las políticas y procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor.	25
3.1.3 Desarrollo de capacitaciones sobre la estructuración de la información de todos los analistas.	36
3.1.4 Administración del presupuesto asignado a través de una cuenta corriente.	40
3.1.5 Plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos de dotación y entrega.	41
Capítulo 4. Diagnóstico final	46
Capítulo 5. Conclusiones	48
Capítulo 6. Recomendaciones	50
Referencias	51
Apéndices	53

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Cantidad de prendas por tipo de entrega.	20
Tabla 2. Matriz FODA	21
Tabla 3. Actividades a desarrollar en la empresa.	24
Tabla 4. Responsables del proceso de solicitud y entrega de dotación según el contrato.	44

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional	16
Figura 2. Modelo de Gerencia Gestión de Canal Presencial.	19
Figura 3. Liquidación de Junio	39
Figura 4. Modelo total de liquidación mes de Junio	40
Figura 5. Base de datos de analistas.	40
Figura 6. Modelo de Penalizaciones. (Primera dotación 2016)	41
Figura 7. Modelo del micro sitio donde los coordinadores diligenciaban la información.	49
Figura 8. Cuenta corriente	52

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Formato entrega dotación (ACTIVOS)	66
Apéndice 2. Formato de devoluciones	67
Apéndice 3-CONTRATO No 71 1 0028 2015 - COTEXCO LTDA	68
Apéndice 4. DETALLE PENALIZACIONES	69
Apéndice 5. Liquidación Junio	70
Apéndice 6. Base de Datos	71
Apéndice 7. Plan de Acción	72

Resumen

La deficiente labor administrativa se refleja en la escasa gestión y compromiso organizacional, por no existir una coordinación general de propósitos y objetivos, la desarticulación del personal ya que cada cual trabaja por objetivos particulares, falta de recursos enfocados en el cumplimiento de algún objetivo global, tomando el desempeño como una actividad rutinaria.

Por lo anterior el trabajo de grado en la modalidad de pasantías, se denominó “Asistencia administrativa en la implementación de una cadena de valor en los procesos de entrega y solicitud de dotación del canal centros de experiencia en la ciudad de Bogotá D.C, analiza en que radica el hacer un acompañamiento periódico las actividades de esta dependencia con el claro objetivo de avanzar sin complicaciones en todos los procesos que se llevan a cabo para el mejor desempeño de la Empresa.

Cumpliendo con el propósito señalado, en el presente trabajo se propuso y elaboró lo siguiente:

Procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación, se definieron las políticas y procedimientos para el seguimiento y control de los pedidos de dotación solicitados al proveedor, se determinó y diseñó el plan de capacitaciones sobre la estructuración de la información de todos los analistas, se administró el presupuesto asignado a través de una cuenta corriente y se elaboró un plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos de dotación y entrega.

Introducción

La asistencia administrativa se basa en brindar a los sectores productivos, una alta calidad laboral y profesional que contribuya al desarrollo económico, social y tecnológico del entorno y del país, compartiendo así información en la atención y servicio con los clientes, relacionadas con la producción y el procesamiento de información, el apoyo a los sistemas de información contable y la organización de eventos.

Este trabajo consistió en el acompañamiento a las funciones administrativas con el fin de lograr el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de trabajo, donde se propusieron objetivos como la elaboración de los procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación, se definieron las políticas y procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor, determinó y se diseñó el plan de capacitaciones sobre la estructuración de la información de todos los analistas, se administró el presupuesto asignado a través de una cuenta corriente y se elaboró un plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos de dotación y entrega.

Complementando el trabajo de pasantías se elaboró un enfoque conceptual y legal, con conceptos y normas referentes al trabajo de pasantía, con el objetivo de reforzar la labor investigativa y conceptualización, lo que llevo a concluir que en la empresa existe falta de procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación, lo que puede llevar a presentar deficiencia y debilidades por la falta de los mismos, como también trae descontrol en los procesos interno, en el momento se tiene desconocimiento de la importancia de las políticas para el buen funcionamiento de la organización.

De otra parte se organizó un plan de capacitación y estructuración de la bases de datos de los analistas con el objetivo de actualizar la información, de igual forma se calculó el presupuesto durante un período, siendo este dirigido a cumplir con un final previsto, expresado en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Por último se recomendó a la empresa Telefónica SA, implementar los formatos de solicitud para entrega de dotación, logrado con esto una mayor organización, y eficiencia en los procesos internos de la empresa, tener en cuenta los procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor, continuar realizando las capacitaciones y actualizando la base de datos de los analistas, realizar los presupuesto de forma ordenada e implementar el plan de acción, al igual que las estrategias e indicadores formulados.

Capítulo 1. Asistencia administrativa en la implementación de una cadena de valor en los procesos de entrega y solicitud de dotación del canal centros de experiencia en la ciudad de Bogotá D.C

1.1 Descripción breve de la empresa.

Telefónica S.A. desde su fundación en 1924 se ha posicionado como una de las multinacionales de telecomunicaciones más importantes del mundo, con más de 316 millones de clientes y con presencia en 23 países. Como empresa privada cuenta con solidez económica por capitalización bursátil, y aproximadamente 1,5 millones de accionistas directos que soportan su estrategia de crecimiento en España, Europa y Latinoamérica. (Telefónica S.A, 2016)

Actualmente la compañía complementa su portafolio de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha, con su nueva oferta ‘Telco Digital’, la cual busca integrar soluciones digitales que capten segmentos de clientes más amplios y con mayores ingresos. La estrategia está en línea con la filosofía de Telefónica que busca satisfacer necesidades de distribuidores y clientes, apoyando siempre el desarrollo social y personal de todo su equipo de trabajo. (Telefónica S.A, 2016)

En Colombia, Telefónica es el grupo de telecomunicaciones con más cobertura a nivel nacional, pues se compone de cuatro empresas: Telefónica Telecom, Terra, Atento y Telefónica Movistar. Sobre esta última marca, que es joven, dinámica, cercana y alegre con el público será sobre la cual se enfocará este proyecto. (Telefónica S.A, 2016)

1.1.1 Misión. Telefónica es una compañía sensible a los nuevos retos que exige la sociedad actual. Por eso ofrecemos los medios para facilitar la comunicación entre las personas, proporcionándoles la tecnología más segura y de vanguardia, para que vivan mejor y consigan lo que se propongan. (Telefónica S.A, 2016)

Un espíritu innovador, atento y con un inmenso potencial tecnológico que multiplica la capacidad de elegir de sus más de 327 millones de clientes en 21 países. Una empresa totalmente privada que cuenta con más de un millón y medio de accionistas y cotiza en varios de los principales mercados bursátiles del mundo. (Telefónica S.A, 2016)

Telefónica es una de las mayores empresas de tecnología de la información y las comunicaciones en el país, con unos ingresos de 4,6 mil millones de pesos en 2014. La actividad de Telefónica, que opera bajo la marca Movistar, se centra principalmente en la telefonía fija y móvil, servicios de banda ancha, la conectividad de Internet móvil y televisión por satélite. . Telefónica está presente en 841 municipios de la telefonía fija, 961 con la telefonía móvil y los 75 municipios con la tecnología 4G LTE Telefónica cerró el primer trimestre de 2015, con una base de clientes de 15,8 millones de dólares en todo el país: 1,5 millones de líneas fijas en servicio, 12,9 millones de móviles líneas (incluyendo 3,8 millones de clientes de Internet móvil), 989.000 suscriptores de banda ancha y 429 mil suscriptores de televisión digital por satélite. (Telefónica S.A, 2016)

1.1.2 Visión. La vida digital es la vida, y la tecnología forma parte esencial del ser humano.

Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas.

En Telefónica creemos que la tecnología forma parte de la vida de todos. Hoy, la conectividad no sirve sólo para relacionarnos, es esencial para nuestra vida personal y laboral. Nuestro papel es facilitarte el disfrute de la conexión, salvaguardando el uso de tus datos y dándote el control de tu vida digital.

Queremos ser una ONLIFE TELCO, una telco para las personas, una telco para tu vida.

(Telefónica S.A, 2016)

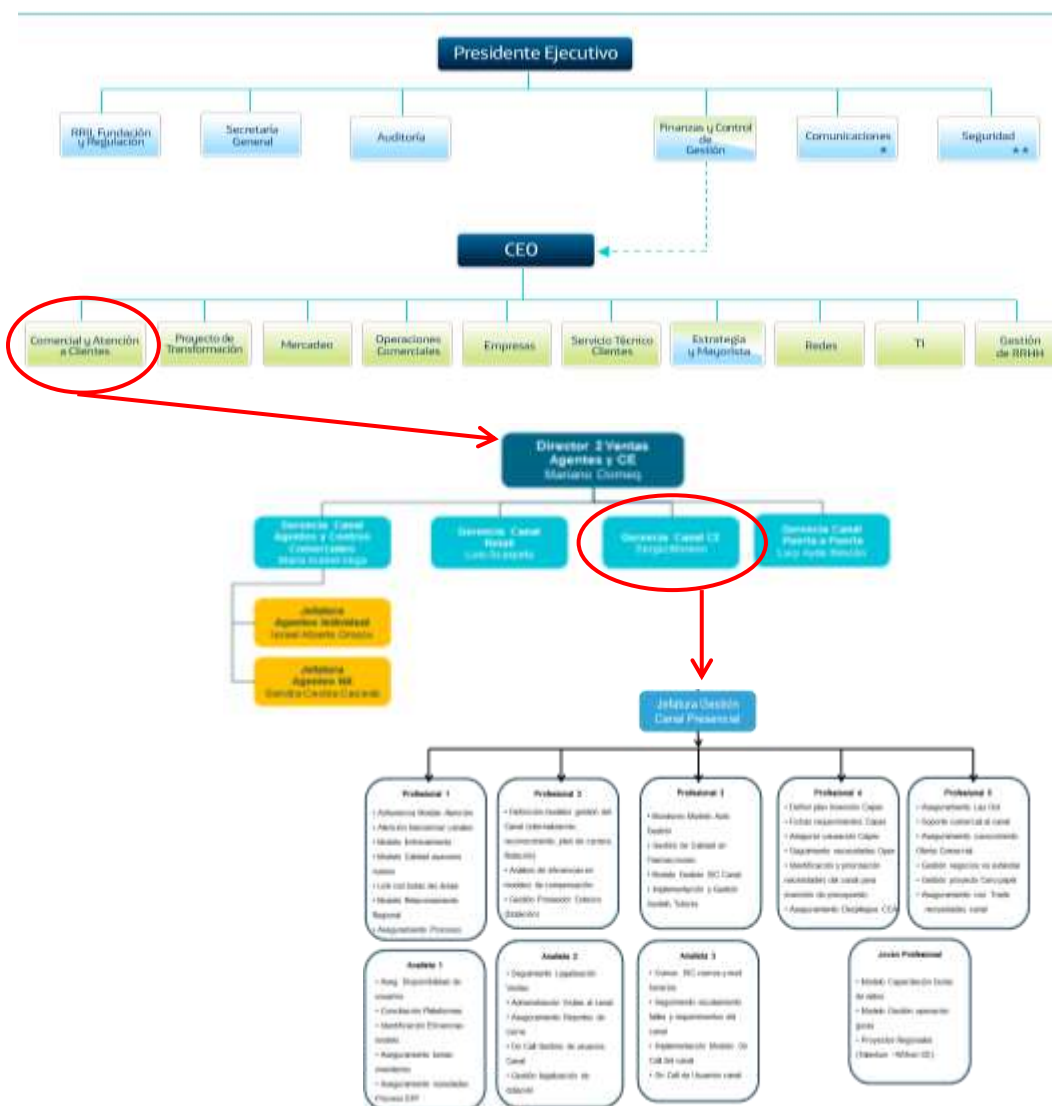
1.1.3 Objetivos de la empresa. Ser una Telco para las personas significa darte el poder de decidir cómo mejorar tu vida y tomar el control de tu vida digital.

Nuestros compromisos para lograrlo son:

Una conexión que pone a las personas por delante de la tecnología e impulsa la capacidad de elección en un mundo lleno de opciones, una conexión que ofrece protección y confianza para que las personas se sientan soberanas de su vida digital, la conexión como un ecosistema de vida: piensa en las personas y optimiza la vida, una conexión que ayuda a disfrutar de un mundo de posibilidades. (Telefónica S.A, 2016)

La tecnología nos ofrece un mundo de posibilidades para comunicarnos, ser más eficientes, disfrutar, entretenernos, aprender, etc. En Telefónica queremos darte la posibilidad de elegir conectarte con lo que te importa, sin tener que renunciar a nada. Para que puedas sacarle el máximo partido a tu vida en cada momento. (Telefónica S.A, 2016)

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional.



Fuente. Archivo Interno de la Empresa.

Figura 9. Estructura Organizacional

1.1.5 Descripción de la dependencia al que fue asignado. El área al cual se asigno es el de área de Canal Gestión Presencial, esta área de la compañía está enfocada en brindar experiencia a los clientes en general interactuando factores y elementos del entorno, como dispositivos concretos, que pueden generar una percepción positiva o negativa del servicio y productos que Telefónica ofrece. (Telefónica S.A, 2016) Ver Figura 2.

Esta experiencia no solo está enfocada a factores de diseño o presentación del lugar, sino además a emociones, sentimientos, construcción y transmisión de marca, confiabilidad de los productos ofrecidos. Los Centros de Experiencia están enfocados a brindarle todas las experiencias posibles al cliente, es por ello que están diseñados estratégicamente para que todos los clientes puedan interactuar de manera personal con cada servicio y producto. Esto también se hace con el fin que mientras el cliente está esperando su turno pueda interactuar libremente, haciendo su espera más corta mientras llega su turno, para ello los Centros de Experiencia cuentan con diferentes tipos de dispositivos como los son: (Telefónica S.A, 2016)

Televisores: Muestran la parrilla de canales con los que cuenta la compañía.

Touch Autogestión: El cliente puede imprimir su factura cuando lo necesite, para ser pagada dentro del Centro de Experiencia.

Video Chat: Es un servicio Posventa donde el cliente realiza una video llamada que lo comunica con un asesor de la compañía en cuestión de segundos, donde él cliente puede indicar sus inquietudes y quejas.

Líneas autogestión: Son teléfonos disponibles los cuales cumplen la misma función que un video chat.

Televisión Mueble de publicidad: Pantallas ubicadas dentro del Centro de experiencia que muestran publicidad relacionada la promoción del mes.

Atril Digiturno: El cliente ingresa su número de línea y el motivo por el cual va al Centro de experiencia y este le otorga un Turno para que pueda ser atendido por un asesor.

Televisión de Digiturno: Este muestra el número turno a seguir.

Muebles de Exhibición de Celulares: Es una mesa integrada por un sistema de seguridad, en la cual se expone la última tecnología de celulares, para que los clientes puedan tener la oportunidad de interactuar de manera real con cada dispositivo y así su experiencia le pueda transmitir una experiencia más cercana a la realidad.

Máquina de enrolamiento: Esta le brinda al cliente nuevo o antiguo la posibilidad de actualizar sus datos de manera personal, sin la necesidad de esperar por un turno. (Telefónica S.A, 2016)

Todas estas máquinas de última tecnología generan en el cliente experiencias más reales las cuales con llevan a fidelizar un cliente y que este se sienta más seguro con la compañía.
(Telefónica S.A, 2016)

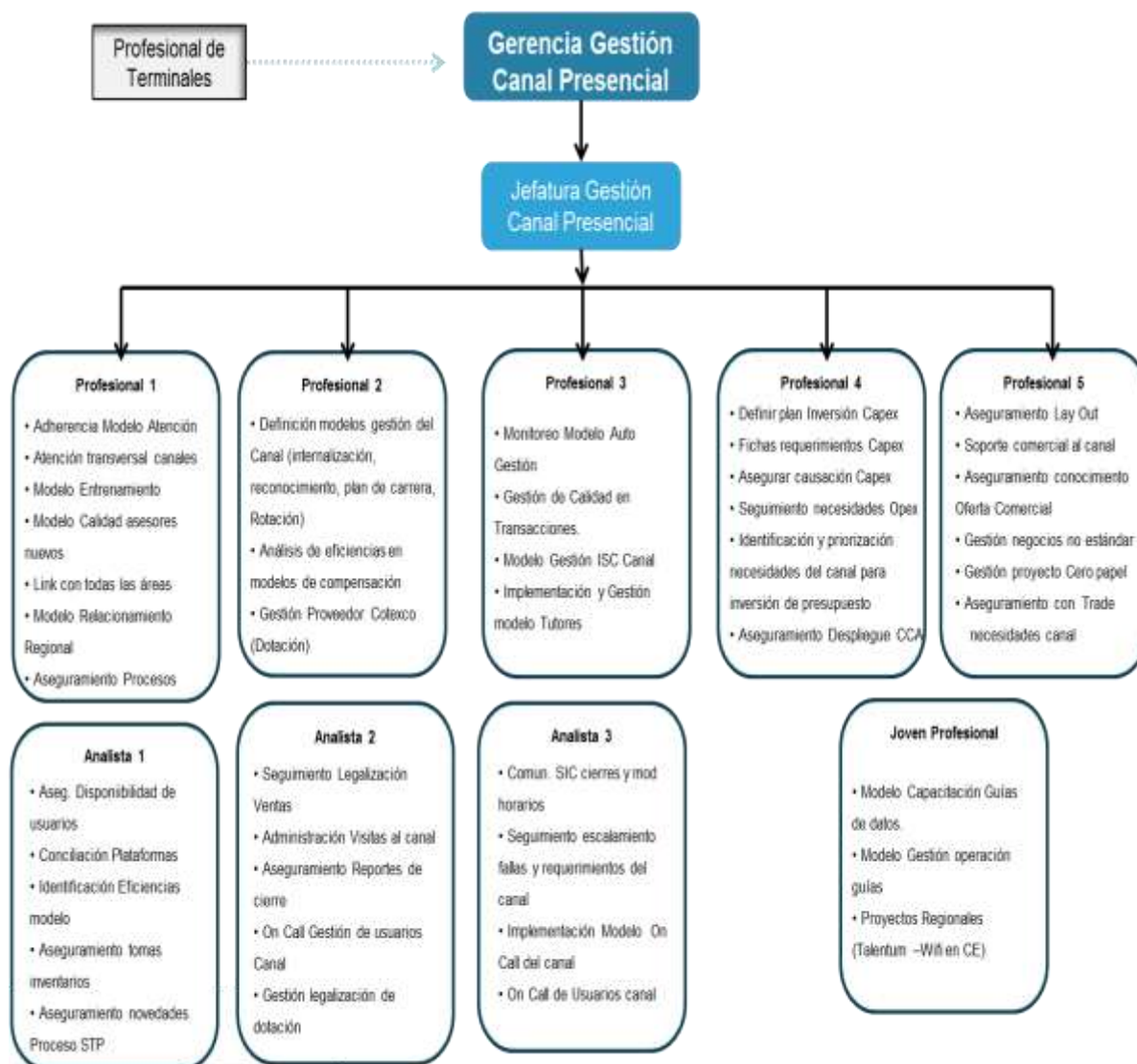


Figura 10. Modelo de Gerencia Gestión de Canal Presencial.

Fuente: Archivo empresa. Estructura Organizacional.

1.1.6 Funciones y responsabilidades asignadas. Las responsabilidades dentro del canal presencial se basan en generar pedidos de dotación, control de llegada de estos pedidos, cambios (cuando son necesarios) y recolección de actas de entrega para cada uno de los analistas que se encuentran dentro de los centros de experiencia. La dotación para analistas (personas encargadas de atender a los clientes y solucionarles sus problemas dentro de un Centro de experiencia) es indispensable ya que son la cara frente a los clientes y deben estar presentables y uniformados todo el tiempo. Legalmente la compañía debe responder por 2 entregas anuales a cada uno de los analistas a nivel nacional, los analistas que van a ingresar por primera vez a trabajar, estos son los que se encuentran en capacitaciones de formación, deben portar su uniforme completo cuando lleguen al centro de experiencia. Los pedidos formación son mensualmente ya que el índice de rotación interna de personal es constante dentro de la compañía.

La cantidad de prendas que se dan en cada uno de los casos anteriores son los siguientes:

Tabla 5.

Cantidad de prendas por tipo de entrega.

Prendas	1 Entrega del año	2 Entrega del año	Formación (analistas nuevos)
Camisas	4	3	4
Pantalones	3	3	3
Cinturón	1	0	1
Saco	1	0	1
Total	9	6	9

Nota. Fuente. Archivo de la empresa Telefónica S.A. Contrato con Proveedor.

Mensualmente se realiza el pago al proveedor de los pedidos correspondientes, esto se hace a través de un control por parte del practicante donde se visualiza la cantidad de prendas

solicitadas y el valor de cada una, luego se genera el pedido al área de compras de la compañía la cual libera el presupuesto correspondiente. Esto se hace con el fin de llevar un control a nivel compañía. A nivel del canal presencial se tiene una cuenta corriente en la cual se especifica el valor del pedido mes a mes y el presupuesto disponible para el año.

1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.

El diagnóstico de la dependencia en la cual se fue asignado se basó en el método de observación en el proceso de la solicitud y entrega de dotación a los analistas de los Centros de Experiencia, en la cual se identificaron ciertas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es por ello que se tomó la decisión de construir una Matriz FODA.

Tabla 6.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Se cuenta con un presupuesto asignado para esta actividad. 2. Los coordinadores y formadores están pendientes de realizar los pedidos. 3. Dentro del área hay una persona enfocada al control de esta actividad.	1. La información de los analistas no se encuentra actualizada. 2. La solicitud de información a los coordinadores se hace a través de Google Drive. 3. Desorden en el diligenciamiento de solicitudes y entregas. 4. La solicitud de pedidos se hace de manera diaria.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Disponibilidad de TICS para creación de una plataforma interna para el canal. 2. Precios bajos por oferta en el mercado de diferentes proveedores 3. Precios bajos por negociación con el proveedor y compras planeadas de grandes volúmenes	- Aprovechar el interés de los empleados para enseñarles cómo se deben realizar y legalizar la dotación de uniformes. F2+O3 - Creación de indicadores donde se vea reflejado el buen manejo del presupuesto que se asigna anualmente. F1+O1 - Construir un micro sitio con la ayuda de la persona que está encargada donde	- Estipular fechas dentro del mes donde se realicen pedidos semanales, para evitar cargar al proveedor con pedidos pequeños y evitar el aumento de los costos por parte de la empresa. D4+F3 - Mantener una base de datos actualizada con la ayuda de la creación del micro sitio. D1+O1

Tabla 2. (Continuación)

	se diligencien todas las solicitudes. F3+F1	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Disponibilidad de existencias de prendas por parte del proveedor.	- Se debe contratar más proveedores para evitar inconvenientes en las entregas por falta de disponibilidad de inventario por parte del proveedor.	- Mantener la información actualizada de los analistas con cierto tiempo de anticipación, para que el proveedor pueda cumplir con los pedidos de altos volúmenes a tiempo.
2. Aumento de costos por compras por separado.	F1+A1+A2	D1+A1+A3
3. Incumplimiento por parte del proveedor.	- La persona encargada de realizar los pedidos al proveedor, los debe realizar en fechas estipuladas para evitar el aumento de costos. F3+A2	

Nota. Fuente. Entrevista con los responsables del Área de Gestión de Canal Presencial.

1.2.1 Planteamiento del problema. Telefónica, Movistar es una compañía que se ha caracterizado por su imagen corporativa ante los ojos de los clientes, es por ello que es de vital importancia que en los Centros de Experiencia ubicados en todo el territorio colombiano, la presentación personal sea impecable y parcial, ya que es el reflejo de una empresa estructurada que se comunica a través de la presentación personal irradiando confianza y trabajo en equipo.

Es por ello que se ha evidenciado la necesidad de contratar un administrador de empresas en el área de canal presencial que se encargue de este proceso; administrando el presupuesto asignado, comunicándose con el proveedor y de esta manera se logre un proceso efectivo que mejore las condiciones actuales en la cadena de valor del proceso de dotación.

Para garantizar esto el canal centros de experiencia debe trabajar de la mano con el proveedor desde el momento en que se gestionan los pedidos, hasta el despacho “tiempos” y entrega de los mismos “calidad”.

Es por ello que al día de hoy para gestionar y controlar este tema para los 1500 colaboradores de los 89 centros de experiencia en todo el territorio nacional se gestiona de manera empírica y manual, el presupuesto asignado anualmente es alrededor de \$ 590.000.000. Es por esto que se debe gestionar y controlar mensualmente pagándole a proveedor por los respectivos pedidos. Si el presupuesto asignado no es manejado de manera adecuada se puede ver afectado ya que puede ser retirado por la compañía, lo cual significaría un gran problema para el área de canal presencial ya que el presupuesto sería recortado y de esta manera no se podría solicitar todos los pedidos correspondientes.

La compañía no cuenta con un sistema de seguimiento, control y optimización de estos pedidos es por ello que nace la necesidad de crear una cadena de valor a todo el proceso de solicitud/entrega de dotación enfocados desde la logística, realizando un manual de actividades dirigidos a garantizar la eficiencia de esta, se contemplara desde la solicitud del pedido, entrega, cambios “tallaje o calidad” y legalización de las actas de entrega. (Telefónica S.A, 2016)

1.3 Objetivos de la pasantía.

1.3.1 General. Estructuración de los procesos de una cadena de valor para el aprovisionamiento de dotación del canal centros de experiencia de Telefónica

1.3.2 Específicos. Elaboración de los procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación.

Determinar los lineamientos para la construcción de las políticas y procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor.

Desarrollar capacitaciones sobre la estructuración de la información de todos los analistas.

Administrar el presupuesto asignado a través de una cuenta corriente.

Elaboración de un plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos de dotación y entrega

1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma.

Tabla 7.

Actividades a desarrollar en la empresa.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los Obj. Específicos.
Estructuración de los procesos de una cadena de valor para el aprovisionamiento de dotación del canal centros de experiencia de Telefónica	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de los procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación. - Determinar los lineamientos para la construcción de las políticas y procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor. - Desarrollar capacitaciones sobre la estructuración de la información de todos los analistas. - Administrar el presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de Formato para entregas de pedido. - Creación de formatos para devoluciones y cambios. Conocer las cláusulas y condiciones del contrato de dotación con el proveedor. Definir responsables dentro del proceso. Definir normativas dentro del manual de funciones. - Capacitar a los coordinadores como enviar la información por Google drive. - Creación de base de datos de los analistas. Realizar un documento en Excel que permita evidenciar el manejo del

Tabla 3. (Continuación)

asignado a través de una cuenta corriente.	presupuesto mensualmente.
- Elaboración de un plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos de dotación y entrega.	-Definir estrategias para mejorar el proceso de entrega de dotación. -Proponer indicadores de eficiencia y eficacia.

Nota. Fuente. Pasante.

Capítulo 2. Enfoques referenciales

2.1 enfoque conceptual.

Dotación de personal. La dotación (calzado y overoles), es una prestación social a cargo del empleador que se debe suministrar a los trabajadores que devenguen hasta dos veces el salario mínimo mensual. (Ministerio del Trabajo, 2016)

Experiencia. Una estrategia que intenta estimular los sentidos de consumidor, causar emoción y dar vida a las promesas que hace una marca por medio de experiencias únicas y auténticas, que tienen lugar antes, durante y en todas las interacciones posibles luego de comprar un producto. (Gonzales F. , 2016)

Centro de Experiencia. La labor se centra en diseñar experiencias contemplando todos los elementos que la configuran, disponiendo en el centro la marca como eje motor de la misma, y la percepción que se tiene de la misma en cada uno de los estadios. Dado que los clientes viven la experiencia y no la consumen, ésta se debe percibir en cada uno de los elementos de la ruta diseñada para ofrecer la experiencia deseada. La experiencia es percibida desde diferentes puntos de vista: se percibe desde un punto de vista funcional, como solución a una necesidad; físico, en base a las referencias sensoriales; emocional, debido a las sensaciones que debe ofrecer la marca a un nivel totalmente psicológico; intelectual, por la información ampliada que nos pueda aportar a través de la historia que nos cuenta, y que aporta entretenimiento o un nuevo conocimiento; y, por último, espiritual, dado el comportamiento ético de la empresa y su Responsabilidad Social Corporativa. (Guitart, 2016).

Canal presencial. Es el área de soporte que está a cargo de los 90 Centros de Experiencia a nivel nacional, en todos los procesos de atención y venta, de allí se toman todas las decisiones más importantes para elevar o mantener los niveles de servicio y atención a clientes. Esta debe respaldar todos los procesos en los cuales se ven involucradas otras áreas y de esta manera cumplir con la Norma ISO 9001 en cuestiones de calidad. Deben respaldar que cumplan las metas de niveles de servicio y venta, por cada punto, regional y país. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016)

Atención al cliente. El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. (Gómez Serna, 2006)

Analista de Atención. Un analista es la persona encargada de atender consultas de usuarios externos sobre asuntos institucionales. Atender y orientar a los ciudadanos en función de los productos y servicios que genera la institución. Recibir denuncias, sugerencias, quejas, reclamos o felicitaciones que deseen realizar los ciudadanos. Resolver las dudas o inquietudes del ciudadano, entregando la información pertinente para satisfacer su necesidad. Registrar el ingreso y egreso de correspondencia de la unidad. Distribuir y remitir oportunamente para su publicación los boletines y circulares de carácter interno y externo. (Gómez Serna, 2006)

Coordinador de un centro de Experiencia. Es la persona encargada del punto, esta debe llevar controles periódicos de los niveles de atención y servicio. Es el encargado de motivar los analistas que tiene a cargo. Es el jefe inmediato de la oficina. (Gómez Serna, 2006)

Calidad. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Hastre, 2007)

Aprovisionamiento. El conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades. (Villegas, 2006)

Presupuesto. Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Calidad en TI, 2002)

Actas de legalización. Es un formato el cual el analista registra sus datos y los elementos de dotación que le fueron entregados, con el fin de poder legalizar frente la compañía que se hicieron los respectivos controles. Esto se hace en un formato físico y luego es enviado en formato PDF a la persona encargada. (Hernandez, 2014)

Uniformes de dotación. Este accesorio de trabajo ayuda a la persona a destacarse entre la multitud. Con él la gente del común puede fácilmente reconocer que dicha persona pertenece a una organización en particular. Una de las razones más importantes porque las empresas insisten en uniformar a su personal se debe a que quieren construir una imagen de marca en particular, y

el uniforme laboral hace parte de esa imagen, o pretenden que su personal se reconozca con un determinado color o símbolo. (Artiseg, 2016)

Imagen corporativa. La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de nosotros, para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de nuestra empresa, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen. (Corporación tecnologica, 2012).

2.2 Enfoque legal.

Las bases legales que sustentan este trabajo son las siguientes:

Constitución política de Colombia de 1991. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (República de Colombia, 2012)

Código sustantivo del trabajo. Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949. Principios Generales. ARTÍCULO 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre

empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
(Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 2. Aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 3. Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 5. Definición de trabajo. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 6. Trabajo ocasional. Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. (Congreso de Colombia, 2012)

Artículo 8. Libertad de trabajo. Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino

mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 9. Protección al trabajo. El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 10. Igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Artículo 11. Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley. (Congreso de Colombia, 2012)

Artículo 230. Suministro de calzado y vestido de labor. Modificado por el art. 7o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente: Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita,

un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador. (Congreso de Colombia, Código sustantivo de trabajo, 2012)

Decreto 1978 de 1989 (agosto 31), por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 70 de 1988. El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades que le confiere el numeral 3 del artículo 120 de la Constitución Política. Decreta: Artículo 1°. Los trabajadores permanentes vinculados mediante relación legal y reglamentaria o por contrato de trabajo, al servicio de los Ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos, unidades administrativas especiales, empresas industriales o comerciales de tipo oficial y sociedades de economía mixta tanto en el orden nacional como en las entidades territoriales; tendrán derecho a que la respectiva entidad les suministre en forma gratuita, cada cuatro meses, un par de zapatos y un vestido de trabajo. (República de Colombia, Decreto 1978 de 1989, 2012)

Artículo 2°. El suministro a que se refiere el artículo anterior deberá hacerse los días 30 de abril, 30 de agosto y 30 de diciembre de cada año. La entrega de esta dotación para el trabajo, no constituye salario ni se computará como factor del mismo en ningún caso. (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Artículo 3°. Para tener derecho a la dotación a que se refiere este Decreto, el trabajador debe haber laborado para la respectiva entidad por lo menos tres (3) meses en forma

ininterrumpida, antes de la fecha de cada suministro, y devengar una remuneración mensual inferior a dos (2) veces el salario mínimo legal vigente (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Artículo 4°. La remuneración a que se refiere el artículo anterior, corresponde a la asignación básica mensual. (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Artículo 5°. Se consideran como calzado y vestido de labor, para los efectos de la Ley 70 de 1988 y de este Decreto, las prendas apropiadas para la clase de labores que desempeñen los trabajadores beneficiarios, de acuerdo con el medio ambiente en donde cumplen sus actividades. (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Artículo 6°. Las entidades a que se refiere la Ley 70 de 1988 y este Decreto, definirán el tipo de calzado y vestido de labor correspondiente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Naturaleza y tipo de actividad que desarrolla la entidad;
- b) Naturaleza y tipo de función que desempeña el trabajador;
- c) Clima, medio ambiente, instrumentos, materiales y demás circunstancias y factores vinculados directamente con la labor desarrollada. (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Artículo 7°. Los beneficiarios de la dotación de calzado y vestido de labor quedan obligados a recibirlos debidamente y a destinarlos a su uso en las labores propias de su oficio, so

pena de liberar a la empresa de la obligación correspondiente. (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Artículo 8°. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación en el Diario Oficial. (Congreso de Colombia, Ley 70 de 1988, 2011)

Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo

3.1 Presentación de resultados.

3.1.1 Elaboración de los procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación.

Actividad 1. Formato de entregas de pedido. Durante el transcurso de las pasantías se pudo evidenciar la falta de un formato, donde se verificara y legalizara ante el área de compras que realmente se había entregado las dotaciones de los analistas. Los coordinadores solo informaban que habían llegado los uniformes, pero no había un documento el cual se evidenciara que esto realmente había sido entregado.

Debido a esto existían inconvenientes con el área de compras ya que esta exigía al área un documento en el cual se reflejara que el proveedor había cumplido con la entrega. Conforme a esto se diseñó un formato para los analistas que recibían la dotación, firmaran indicando su nombre completo, identificación, tipo de entrega, prendas que recibieron, tallas, día en que recibió los uniformes y por último quien era la persona responsable de entregarle la dotación. Luego de que esta acta fuera firmada se debía enviar al practicante escaneada por un correo, para que este pudiera conformar la entrega.

Y por último se enviaba el acta física al área de canal presencial para que fuera legalizada y remitida al área de compras para que se hicieran los respectivos pagos. Este formato fue de gran ayuda para obtener un control sobre toda la legalización ante el área de compras y por supuesto en momento de una auditoría externa e interna verificar que la compañía cumplía con

las entregas que están estipuladas dentro de la ley colombiana. Con la legalización de todas estas actas se pudieron evitar multas por incumplimiento ya que todo se encontraba al día. (Ver Archivo Digital. Apéndice 1)

Actividad 2. Formatos para devoluciones y cambios. Después de la entrega de los pedidos por parte de proveedor, existen muchas inconsistencias como lo son errores de tallas, mala costura, mala calidad o las chicas que empiezan su periodo de gestación a las cuales ya no les quedaban los uniformes que les habían sido entregados desde un comienzo.

La forma en que se le comunicaba al proveedor estas inconsistencias se hacían a través de llamadas telefónicas y por medio del correo, solo con la palabra del analista al cual le llego con inconsistencias su dotación. No existía una manera legal de demostrarle al proveedor que hubo irregularidades con el pedido.

De acá nace la necesidad de la creación de un formato para devoluciones y cambios en el cual se especificaba nombre del analista, identificación, centro de experiencia, ciudad, tallas que llegaron, tallas en las cuales se necesita el cambio e identificar porque se hace la devolución de este uniforme, ya sea por error en las tallas, mala calidad (costuras o confección) o que la chica empezaba un periodo de gestación.

Por último el formato era firmado por el analista y la persona responsable de entregar los uniformes dentro del Centro de Experiencia o sala de capacitación. Con la creación de este formato se pudo demostrar ante el proveedor que el analista si había recibido la dotación pero,

que esta tenía alguna inconsistencia. Ya luego de que el proveedor recibiera el formato de devoluciones este se encargaba de ir hasta el Centro de Experiencia recoger el uniforme con inconsistencia y entregar el nuevo uniforme con el cambio respectivo. Este formato facilito este proceso ya que era más fácil justificarle al proveedor las inconsistencias del pedido. (Ver Archivo Digital. Apéndice 2).

3.1.2 Determinación de los lineamientos para la construcción de las políticas y procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor. Actividad 1. Conocer las cláusulas y condiciones del contrato de dotación con el proveedor. Las condiciones generales de la contratación son las cláusulas que regulan los contratos de adhesión. Son cláusulas redactadas por el empresario para utilizarlas en todos los contratos que vaya a perfeccionar con sus clientes, consumidores o usuarios, sin posibilidad de que éstos las negocien o modifiquen, previendo todos los aspectos de la relación entre uno y otros.

Con ello se facilita la perfección de un gran número de contratos en poco tiempo y con unos medios personales muy reducidos, lo que reduce el costo y permite ofrecer productos o servicios más baratos.

Dado que en la redacción de estas cláusulas contractuales no existe negociación por estar redactadas por una sola de las partes del negocio sin contar con la otra, con frecuencia el empresario crea una regulación que le favorece y perjudica a sus potenciales clientes. Las

condiciones generales que producen ese desequilibrio contractual se denominan cláusula abusiva. (Ver Archivo Digital. Apéndice 3).

Principalmente para Telefónica unas de las cláusulas más importantes son las de penalizaciones, ya que en estas se puede recuperar cierto dinero por la demora en “tiempos” de la llegada de las dotaciones. Es por ello que se estipulo en el contrato entre Telefónica y el Contratista, en la Cláusula 16ª. Donde se puede sancionar al proveedor con máximo el 10% del valor de los bienes suministrados. Es decir, el proveedor tiene que cumplir con unos tiempos de entrega, los cuales son máximo 20 días desde que se le solicito el pedido. Si este no cumple con los tiempos, se va sancionando diariamente hasta llegar al día número diez (10), ósea el 10% del total de los bienes que fueron solicitados. Si el pedido llego después de 30 días de realizada la solicitud se le cobrara la multa máxima, ya que no se puede multar más por lo que está estipulado dentro del contrato.

Esta tarea no se venía realizando desde que se firmó el contrato ya que no existía un control donde se reflejara los días de retraso que existían, es por ello que al realizar esta actividad se encontraron cierta falencias que existían en este campo, y se realizaba un documento mensual en el cual se mostraba los pedidos que no habían llegado a tiempo, el valor del pedido y por último se penalizaba dependiendo de los días de mora. Este documento era revisado y aprobado por mi jefe directo la cual le daba el visto bueno y era enviado al área de compras para que se hiciera la respectiva rebaja por los pedidos que habían llegado tarde. (Ver Archivo Digital. Apéndice 4).

Para la realización del documento de penalizaciones es indispensable contar con la factura del mes, esta es de vital importancia ya que dependiendo del valor de las prendas se podía construir el archivo de penalizaciones, dentro de la factura del mes se puede encontrar cantidad de prendas solicitadas, el valor unitario, precio sin IVA, precio incluyendo IVA, cantidad de prendas y total a pagar. Esta factura se realizaba los últimos días del mes y era entregada al área de compras para que se realizara el respectivo pago al proveedor. (Ver Archivo Digital.

Apéndice 5).

ARTICULO	PRENDAS	COLOR	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	IVA	Total	Q PRENDAS	TOTAL COSTO CON IVA	PRECIO POR TIPO DE PRENDA SIN IVA	Q ANALISTAS	TOTAL A PAGAR (ANTES CAMBIOS)
KIT ANALISTA MUJER	Pantalón Formal en Gabardina	Azul Oscuro	UN	\$ 29.000	\$4.640	\$33.640	3	\$100.920	\$87.000	413	\$35.931.000
	Pantalón Formal Tipo Cargo	Caqui	UN	\$ 24.700	\$3.952	\$28.652	0	\$0	\$0	0	\$0
	Camisa Formal	Blanca	UN	\$ 20.500	\$3.280	\$23.780	4	\$95.120	\$82.000	413	\$33.866.000
	Camisa Formal	Azul	UN	\$ 20.500	\$3.280	\$23.780	0	\$0	\$0	0	\$0
	Camisa Tipo Polo	Blanca	UN	\$ 11.500	\$1.840	\$13.340	0	\$0	\$0	0	\$0
	Camisa Tipo Polo	Azul	UN	\$ 12.500	\$2.000	\$14.500	0	\$0	\$0	0	\$0
	Saco Tejido Hilo	Gris	UN	\$ 42.000	\$6.720	\$48.720	1	\$48.720	\$42.000	413	\$17.346.000
Cinturón Cuero Nap	Miel	UN	\$ 24.000	\$3.840	\$27.840	1	\$27.840	\$24.000	413	\$9.912.000	
TOTAL				184.700				\$272.600	\$235.000	413	\$97.055.000
KIT ANALISTA HOMBRE	Pantalón Formal en Lino Flex	Azul Oscuro	UN	\$ 20.500	\$3.280	\$23.780	3	\$71.340	\$61.500	199	\$12.238.500
	Pantalón Formal Tipo Cargo	Caqui	UN	\$ 24.700	\$3.952	\$28.652	0	\$ -	\$0	0	\$0
	Camisa Formal	Blanca	UN	\$ 22.000	\$3.520	\$25.520	4	\$ 102.080	\$88.000	199	\$17.512.000
	Camisa Formal	Azul	UN	\$ 22.000	\$3.520	\$25.520	0	\$ -	\$0	0	\$0
	Camisa Tipo Polo	Blanca	UN	\$ 12.500	\$2.000	\$14.500	0	\$ -	\$0	0	\$0
	Camisa Tipo Polo	Azul	UN	\$ 13.500	\$2.160	\$15.660	0	\$ -	\$0	0	\$0
	Saco Tejido Hilo	Gris	UN	\$ 40.500	\$6.480	\$46.980	1	\$ 46.980	\$40.500	199	\$8.059.500
Cinturón Cuero Nap	Miel	UN	\$ 23.000	\$3.680	\$26.680	1	\$ 26.680	\$23.000	199	\$4.577.000	
TOTAL				178.700				\$247.080	\$213.000	199	\$42.387.000
KIT GUIA MUJER	Pantalón Formal Tipo Cargo	Caqui	UN	\$ 24.700	\$3.952	\$28.652	3	\$ 85.956	\$ 74.100	1	\$ 74.100
	Blusa	Variados	UN	\$ 7.900	\$1.264	\$9.164	3	\$ 27.492	\$ 23.700	1	\$ 23.700
TOTAL				32.600				\$ 113.448	\$ 97.800	1	\$ 97.800
KIT GUIA HOMBRE	Pantalón Formal Tipo Cargo	Caqui	UN	\$ 24.700	\$3.952	\$28.652	3	\$ 85.956	\$ 74.100	8	\$ 592.800
	Cambuso	Variados	UN	\$ 8.700	\$1.392	\$10.092	3	\$ 30.276	\$ 26.100	8	\$ 208.800
TOTAL				33.400				\$ 116.232	\$ 100.200	8	\$ 801.600
TOTAL								Kits Solicitados		621	\$140.341.400

Figura 11. Liquidación de Junio

Nota. Fuente. Archivo Liquidación Junio.

La figura anterior es un modelo de liquidación correspondiente a la entrega de la 1 dotación 2016, esta se encuentra en una hoja de Excel dentro del archivo “Liquidación Junio” donde se especifica tipo de entrega y mes en el que fue entregado. Luego de que se tenía el valor

correspondiente de la dotación del mes era agregado a una hoja nueva, donde iba sumando el valor total de la liquidación. Luego de obtener todos los valores correspondientes a los pedidos que se pudieron legalizar en el mes de Junio, nos daba un valor total el cual era el valor correspondiente a la factura del mes de Junio. (Ver Archivo Digital. Apéndice 5).

LIQUIDACION JUNIO

CONCEPTO	KIT FEMENINO	KIT MASCULINO	KIT GUIA MUJER	KIT GUIA HOMBRE	TOTAL
DOTACION PRIMERA ENTREGA (2016)	\$ 97.055.000	\$ 42.387.000	\$ 97.800	\$ 801.600	\$ 140.341.400
DOTACION FORMACION FEBRERO	\$ 940.000	\$ 1.491.000			\$ 2.431.000
DOTACION FORMACION MARZO	\$ -	\$ 510.500			\$ 510.500
DOTACION FORMACION ABRIL	\$ 470.000	\$ 213.000			\$ 683.000
DOTACION FORMACION MAYO	\$ 2.115.000	\$ 639.000			\$ 2.754.000
ANA SOTELO (VIDEO CHAT)	\$ 822.000				\$ 822.000
ANDREA BUITRAGO (JUNIO)	\$ 588.000				\$ 588.000
					\$ 148.129.900

Figura 12. Modelo total de liquidación mes de Junio

Nota. Fuente. Archivo Liquidación Junio.

Ya teniendo el valor total de la factura se procedía a revisar la base de datos de los analistas para verificar cuales pedidos se encontraban dentro de la factura y de estos cuales habían llegado tarde. Es por ello que era de vital importancia llevar un control estricto en la verificación de llegada de los uniformes, por que dependiendo de las fechas de llegada se penalizaba al proveedor. (Ver Archivo Digital: Apéndice No 6)

CENTRO DE EXPERIENCIA	NOMBRE	GENERO	TALLA CAMISA	TALLA PANTALON	ENMADO POR COTEXICO	CONFIRMACION DE ENTREGA	FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE LLEGADA	DÍAS	ESTADO	ACTA	23/05/2016
DEBARANACR19	CLAUDIA HERRERA	FEMENINO	10	12	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	05/05/2016	5	PENDIENTE	PENDIENTE	
DEBARANACR19	DIGNEL YOLARTE	FEMENINO	8	8	PENDIENTE	NO HALLEGADO	30/04/2016	NO HALLEGADO	====	NO HALLEGADO	NO HALLEGADO	
DEBARANACR19	KARIN REYES	FEMENINO	4	4	PENDIENTE	NO HALLEGADO	30/04/2016	NO HALLEGADO	====	NO HALLEGADO	NO HALLEGADO	
DEBARANQUILLA EST	JOHANA CRUZ	FEMENINO	6	6	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	25/05/2016	25	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	SINDY ARANGO	FEMENINO	10	8	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	25/05/2016	25	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	HEDI TORRES	FEMENINO	8	8	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	25/05/2016	25	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	DINDY BLANCO	FEMENINO	6	6	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	25/05/2016	25	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	SHIDRA SAYAS	FEMENINO	8	6	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	28/04/2016	-2	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	GUILLERMO RAMIREZ	FEMENINO	8	8	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	28/04/2016	-2	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	EVELYN PACHECO	FEMENINO	6	6	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	28/04/2016	-2	COMPLETO	SI	PAGADO JUNIO
DEBARANQUILLA EST	WIGYFONNEGRA	FEMENINO	8	8	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	23/05/2016	23	COMPLETO	SI	PENDIENTE
DEBARANQUILLA EST	MELISA SANCHEZ	FEMENINO	8	6	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	23/05/2016	23	COMPLETO	SI	PENDIENTE
DEBARANQUILLA EST	KARINE RAMIREZ	FEMENINO	10	8	ENMADO	CONFIRME ENTREGA	30/04/2016	23/05/2016	23	COMPLETO	SI	PENDIENTE

Figura 13. Base de datos de analistas.

Nota. Fuente. Pasante

Luego de tomar de la base de datos cuales pedidos se habían pagado, se empezaba a construir el archivo de penalizaciones. Este archivo principalmente se filtraba por la columna de la fecha de corte en que se hacia la factura, a continuación de realizaba otro filtro de la fecha en la que realmente llego, y se obtenía el resultado de todos los pedidos que llegaron tarde, con la cual se construía una tabla dinámica para poder manejarla por días de retraso y género, ya que dependiendo del genero había un valor diferente.

MES	Descripción	DIAS DE RETRASO	Unidades	Valor unidad USD	Fecha Del Pedido	Fecha Prevista para entrega	Fecha en la que llegó	Total días de mora	Valor Penalización	Valor Penalización a Aplicar	Multa Max 10 % del valor bienes no entregado.
1 DOTACION 2016 (Liquidación Junio)	KITS COMPLETO MUJER	3	1	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	03/05/2016	3	\$ 7.050	\$ 7.050	\$ 23.500
		4	13	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	04/05/2016	4	\$ 122.200	\$ 122.200	\$ 305.500
		5	1	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	05/05/2016	5	\$ 11.750	\$ 11.750	\$ 23.500
		7	6	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	07/05/2016	7	\$ 98.700	\$ 98.700	\$ 141.000
		10	16	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	10/05/2016	10	\$ 376.000	\$ 376.000	\$ 376.000
		11	3	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	11/05/2016	11	\$ 77.550	\$ 70.500	\$ 70.500
		12	8	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	12/05/2016	12	\$ 225.600	\$ 188.000	\$ 188.000
		13	9	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	13/05/2016	13	\$ 274.950	\$ 211.500	\$ 211.500
		16	8	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	16/05/2016	16	\$ 300.800	\$ 188.000	\$ 188.000
		17	7	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	17/05/2016	17	\$ 279.650	\$ 164.500	\$ 164.500
	19	11	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	19/05/2016	19	\$ 491.150	\$ 258.500	\$ 258.500	
	20	10	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	20/05/2016	20	\$ 470.000	\$ 235.000	\$ 235.000	
	23	3	\$ 235.000	02/02/2016	30/04/2016	23/05/2016	23	\$ 162.150	\$ 70.500	\$ 70.500	
	KITS COMPLETOS HOMBRE	3	3	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	03/05/2016	3	\$ 19.170	\$ 19.170	\$ 63.900
		4	10	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	04/05/2016	4	\$ 85.200	\$ 85.200	\$ 213.000
		5	2	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	05/05/2016	5	\$ 21.300	\$ 21.300	\$ 42.600
		7	5	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	07/05/2016	7	\$ 74.550	\$ 74.550	\$ 106.500
		10	10	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	10/05/2016	10	\$ 213.000	\$ 213.000	\$ 213.000
		11	7	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	11/05/2016	11	\$ 164.010	\$ 149.100	\$ 149.100
		12	12	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	12/05/2016	12	\$ 306.720	\$ 255.600	\$ 255.600
		13	10	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	13/05/2016	13	\$ 276.900	\$ 213.000	\$ 213.000
		17	2	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	17/05/2016	17	\$ 72.420	\$ 42.600	\$ 42.600
		19	6	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	19/05/2016	19	\$ 242.820	\$ 127.800	\$ 127.800
23		3	\$ 213.000	02/02/2016	30/04/2016	23/05/2016	23	\$ 146.970	\$ 63.900	\$ 63.900	

Figura 14. Modelo de Penalizaciones. (Primera dotación 2016)

Nota. Fuente. Archivo de Penalizaciones.

Posteriormente se clasificaba por género y días de retraso y se ubicaba dentro de una tabla dentro del archivo de Penalizaciones. Se toma el valor unitario de cada uniforme, (por género femenino existe un valor de \$235.000 C/U y por el masculino de \$213.000 C/U.).

A continuación se verifica cuantos días de retraso existieron y se multiplica por la cantidad de uniformes que poseen la misma cantidad de días retraso, lo cual nos da el valor total de esa dotación, respectivamente se hace el descuento despendiendo de los días que llego tarde, por ejemplo, si el pedido tiene un retraso de 5 días a este se le cobrara la multa del 5% como se dice en el contrato. Los pedidos que llegaron después de 10 días solo se les penalizaran el 10%, ya que no se puede descontar más del 10% del total de los bienes. Por ultimo dentro del cuadro encontramos el total de la penalización la cual no pasa del 10%.

Ya que se tienen todas las sumas de las penalizaciones del mes, estas son pasadas al jefe directo el cual les da la aprobación y respectivamente junto con el archivo de factura del mes son enviadas al área de compras para que realicen el pago.

Gracias a este archivo se pudo lograr recuperar cierto dinero, el cual durante el primer semestre 2016 se penalizo con una multa de \$31.000.000 al proveedor el cual se descontaba en las facturas mensuales y era destinada para otras actividades dentro de la compañía.

Actividad 2. Responsables dentro del proceso. Los procesos de la empresa pueden servir para impulsar el talento humano, lo que derivará en una cultura del servicio que es vital para el desarrollo y competitividad de la organización. Para alcanzar esta meta, deben mejorarse los procesos y, sobre todo, dirigir a la empresa bajo este enfoque.

Como es conocido por todos, los clientes de una empresa del siglo XXI ya no tienen una visión aislada de la organización. Ven al proveedor como una entidad total; esperan mucho más

que una transacción puramente comercial; están atentos a la amabilidad de los vendedores, a que cualquier persona que los atienda en la organización les brinde información, así sea el personal de limpieza; a que no los hagan esperar por teléfono y, en algunos casos extremos, a que les lean el pensamiento y se adelanten a su pedido.

Una experiencia superior con los clientes solo se logra y crea cuando toda interacción con ellos se coordina de forma superior. Nada puede dejarse al azar en cada momento de la verdad que ocurre a diario en la empresa.

Para atender a estos momentos de la verdad, los miembros de la organización deben dejar de pensar en la estructura organizacional y centrarse en los procesos que controlan todas las interacciones con los clientes.

Durante el transcurso de las pasantías, se pudo evidenciar la falta de aclaración de quien eran los responsables de la dotación dentro del área, pues ya que los coordinadores, formadores o analistas administrativos llamaban a todos los integrantes del área para ver quien les podía solucionar temas correspondientes a dotación de uniformes y en muchos casos no les daban respuestas a sus dudas, lo cual ocasionaba que en muchas ocasiones las personas que pedían la información se enojaran y dejaran este tema ahí, ocasionando que los cambios o reclamos no se realizaran.

Esto también incurría en desgaste de tiempo innecesario por parte de las personas que tenía la duda e interrumpía las labores del personal del área de canal presencial al cual llamaba para preguntarle cosas de las cuales este no sabía. Es por ello que fue indispensable poder hacer

un documento donde se especificaran los responsables de esta tarea y las funciones que estos tenían dentro del proceso.

Dentro del contrato se pudo encontrar los siguientes responsables:

Tabla 8. Responsables del proceso de solicitud y entrega de dotación según el contrato.

CARGO	RESPONSABILIDADES
Pasante Formadores	Realiza los pedidos al proveedor y factura a fin de mes. Envía el correo con el formato para la solicitud de nuevo pedido para las personas que van a ingresar a trabajar.
Coordinadores	Enviar la información respectiva de los analistas que tienen a su cargo en el Centro de Experiencia.
Jefe de Cuenta (Proveedor)	Despachar los pedidos solicitados y enviarlos al lugar indicado.
Jefe directo (Telefónica)	Encargada de dar aprobación de los pedidos solicitados, principalmente 1 y 2 entrega. Da el visto bueno para que se puedan realizar las penalizaciones.
Área de Compras	Encargados de generar la factura para pagar al proveedor.

Nota. Fuente. Contrato Telefónica – Proveedor.

La importancia de la realización de este documento consistió en que todos los coordinadores, formadores y analistas pudieran identificar con quien debían comunicarse para poder resolver sus dudas en todo este proceso de solicitud y entrega de dotación de uniformes. Este documento fue enviado a todos los integrantes del área y a todas las personas que estaban involucrados con la dotación de uniformes, a través de correo electrónico donde se dejó el número telefónico y e-mail de cada uno de los responsables para que se tuviera el contacto directo de la persona con la cual necesitaban resolver su duda. Con la creación y envío de este documento se facilitó para los coordinadores, formadores e integrantes del área de canal presencial la forma de contactarse con los responsables según el contrato.

Actividad 3. Definición de normativas dentro del manual de funciones. La elaboración del Manual de Funciones se basa en la Metodología implementada por el Ministerio del trabajo. En este sentido, las funciones surgen de las actividades productivas sectoriales que deben ser atendidas por el Ministerio.

En consecuencia, las unidades administrativas responsables de atender esta variedad de funciones se estructuran de la siguiente forma: Direcciones Nacionales, Direcciones Generales, Departamentos y Secciones. Además de las Direcciones Provinciales y Regionales, que realizan todas las funciones del Ministerio en su área geográfica respectiva.

Unas de las políticas internas de la empresa exige al proveedor un estándar de cumplimiento mínimo del 90%, para que este pueda seguir concursando por nuevos contratos dentro de la compañía, es por ellos que se decidió realizar una ponderación mensual en la cual se revisaban ciertos factores como lo son:

Pedidos que llegaron completos, pedidos que llegaron a tiempo y los pedidos a los cuales se les realizaron cambios. Se decidieron evaluar de la siguiente manera, dándole la máxima importancia a los pedidos que llegaron completos este con un valor de 50%, luego encontramos los pedidos que llegaron a tiempo que se decidió darle un valor del 40% y por último los cambio los cuales no eran tan recurrentes del 10%. Teniendo esto se realizó las ponderaciones mensuales:

Febrero.

Pedidos / Pedidos completos: $71/65 = 92\% = (92\%)*(50\%) = 46\%$

Pedidos / Pedidos a Tiempo: $71/28 = 39\% = (39\%)*(40\%) = 16\%$

Pedidos / Pedidos sin cambios: $71/68 = 96\% = (96\%)*(10\%) = 9,6\%$

Total de Cumplimiento para el mes de Febrero: 71%

Marzo.

Pedidos / Pedidos completos: $94/91 = 97\% = (94\%)*(50\%) = 48\%$

Pedidos / Pedidos a Tiempo: $94/52 = 55\% = (52\%)*(40\%) = 22\%$

Pedidos / Pedidos sin cambios: $94/84 = 89\% = (89\%)*(10\%) = 8,9\%$

Total de Cumplimiento para el mes de Marzo: 79%

Abril.

Pedidos / Pedidos completos: $112/110 = 98\% = (98\%)*(50\%) = 49\%$

Pedidos / Pedidos a Tiempo: $112/96 = 86\% = (86\%)*(40\%) = 34\%$

Pedidos / Pedidos sin cambios: $112/109 = 75\% = (75\%)*(10\%) = 7,5\%$

Total de Cumplimiento para el mes de Abril: 91%.

Mayo.

Pedidos / Pedidos completos: $1669/1056 = 63\% = (63\%)*(50\%) = 32\%$

Pedidos / Pedidos a Tiempo: $1669/328 = 20\% = (20\%)*(40\%) = 8\%$

Pedidos / Pedidos sin cambios: $1669/135 = 8\% = (8\%)*(10\%) = 0,8\%$

Total de Cumplimiento para el mes de Abril: 40%.

Promedio total del proveedor durante el 1 semestre 2016: 70%.

Como se puede observar el proveedor a los comienzos del año no estaba cumpliendo con la totalidad de los pedidos y menos con los estándares que exige la compañía. Esto se debía a que no existía un control ni por el proveedor ni por el área donde se evidenciara los pedidos que estaban atrasados. Es por ello que desde este mes se empezó a llevar un control más estricto sobre todos estos pedidos y como se puede evidenciar ya lo que es el mes de marzo y abril se empiezan a cumplir los tiempos y disminuyen los cambios debido a que las solicitudes se hacían a tiempo de una manera ordenada y consecuente con las fechas de llegada.

Para el mes de Febrero al proveedor se le solicitó el 1 pedido de dotación para todos los analistas a nivel nacional, pero este se le empezó a contar los tiempos en el mes de mayo, ya que se suponía que los pedidos se entregaban entre el 15 y 30 de abril. El 1 de mayo empezaba a contar las penalizaciones respectivas. El proveedor no contaba con estas fechas y tuvo atrasos en el despacho de la dotación por lo cual más del 70% de los pedidos fueron penalizados por la demora en la entrega ya que esta no se entregó en los tiempos estipulados según el contrato. Es por ello que para el mes de mayo se evidencia la mayor falencia con el cumplimiento del indicador ya que no se cumplió con la entrega a tiempo ni los despachos.

En el promedio semestral que se realizó se pudo evidenciar que el proveedor no cumplía con el estándar que solicitaba la empresa, pues ya que esta tenía un 70% de cumplimiento lo cual crea riesgo para la compañía, puesto que todos sus analistas no contaban con los uniformes respectivos. Los directores del área se dieron cuenta de la falta de cumplimiento de contrato y por esto que se tomó la decisión de tener reuniones semanales con el dueño del proveedor y los jefes del área de canal presencial donde se solicitaba que se entregaran respuestas de porque no

llegaron a tiempo los pedidos y requerían soportes donde se evidenciara que si se enviaban las dotaciones. Esto se realizó al tiempo con el área de compras para que se dieran cuenta de las falencias y de esta manera se fuera contratando un nuevo proveedor que cumpliera con los estándares exigidos.

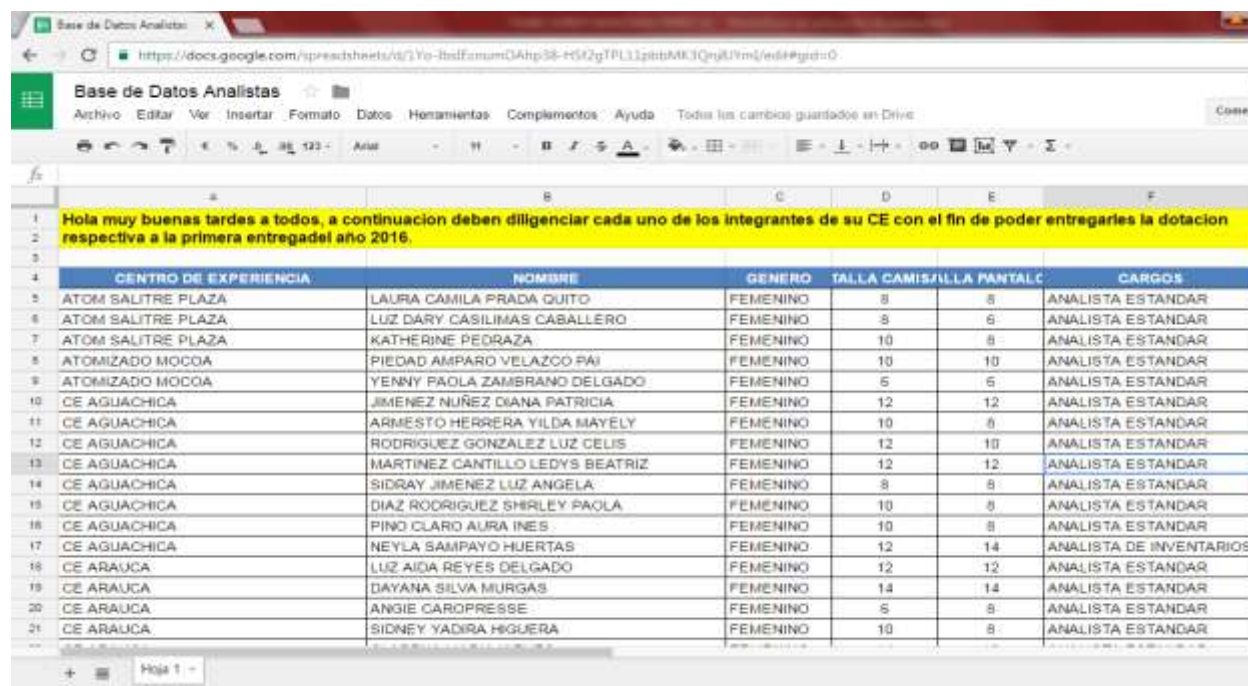
3.1.3 Desarrollo de capacitaciones sobre la estructuración de la información de todos los analistas. Actividad 1. Desarrollo de capacitaciones a los coordinadores como enviar la información por Google drive. Al momento de recopilar la información de los analistas era imprescindible que ningún chico quedara por fuera del pedío ya debía estar cubierto en la totalidad de su dotación. Cuando se realizaban los dos pedidos principales del año este requería mucho diligenciamiento manual, ya que anteriormente se hacía a través de correo electrónico donde el coordinador de cada punto enviaba el nombre de sus analistas y en muchas ocasiones quedaban analistas por fuera, lo cual requería que se tuviera que realizar un pedido aparte por el chico que faltó.

Y otro de los inconvenientes que existían era el largo tiempo que se invertía al pasar toda la información de los correos al archivo de base de datos, con lo cual en ocasiones por fallas humanas quedaban correos sin leer, acarreado que Centros de Experiencia fueran tachado como no enviados y de esta manera se generaba desgaste de tiempo y trabajo llamando para preguntar por qué no habían enviado la información.

Es por ello que se tomó la decisión de publicar en un micro sitio, dentro de la herramienta tecnológica de Google Drive un documento en el cual todos los coordinadores tuvieran acceso a

este a través de un link, el cual se enviaba por medio de un correo electrónico donde se especificaba la información que se necesitaba y ellos diligenciaban la información correspondiente.

Al momento en que se pidió esta información se pudo identificar que los coordinadores en muchos casos no sabían y tenían dudas al momento de diligenciar la información, ya que no sabían cómo ingresar al micro sitio o como dejar la información respectiva, es por ello que toco capacitar a los coordinadores a través de teleconferencias donde se comunicaba con cada regional (Bogotá, Caribe, Nororienté, Noroccidente, Surorienté, Suroccidente) esto se hizo en espacios de 20 minutos durante una semana comunicándose con cada regional una a la vez. En la cual tenía que revisar el correo que se le enviaba debía entrar al link y por medio de la teleconferencia se les decía como ingresaban, diligenciaban la información y guardaban.



CENTRO DE EXPERIENCIA	NOMBRE	GENERO	TALLA CAMISA	TALLA PANTALON	CARGOS
ATOM SALITRE PLAZA	LAURA CAMILA PRADA QUITO	FEMENINO	8	8	ANALISTA ESTANDAR
ATOM SALITRE PLAZA	LUZ DARY CASILIMAS CABALLERO	FEMENINO	8	6	ANALISTA ESTANDAR
ATOM SALITRE PLAZA	KATHERINE PEDRAZA	FEMENINO	10	8	ANALISTA ESTANDAR
ATOMIZADO MOCOA	PIEDAD AMPARO VELAZCO PAI	FEMENINO	10	10	ANALISTA ESTANDAR
ATOMIZADO MOCOA	YENNY PAOLA ZAMBRANO DELGADO	FEMENINO	6	6	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	JIMENEZ NUÑEZ DIANA PATRICIA	FEMENINO	12	12	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	ARMESTO HERRERA YILDA MAYELY	FEMENINO	10	8	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	RODRIGUEZ GONZALEZ LUZ CELIS	FEMENINO	12	10	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	MARTINEZ CANTILLO LEDYS BEATRIZ	FEMENINO	12	12	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	SIDRAY JIMENEZ LUZ ANGELA	FEMENINO	8	8	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	DIAZ RODRIGUEZ SHIRLEY PAOLA	FEMENINO	10	8	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	PINO CLARO AURA INES	FEMENINO	10	8	ANALISTA ESTANDAR
CE AGUACHICA	NEYLA SAMPAYO HUERTAS	FEMENINO	12	14	ANALISTA DE INVENTARIOS
CE ARAUCA	LUZ AIDA REYES DELGADO	FEMENINO	12	12	ANALISTA ESTANDAR
CE ARAUCA	DAYANA SILVA MURGAS	FEMENINO	14	14	ANALISTA ESTANDAR
CE ARAUCA	ANGIE CAROPRESSE	FEMENINO	8	8	ANALISTA ESTANDAR
CE ARAUCA	SIDNEY YADIRA HIGUERA	FEMENINO	10	8	ANALISTA ESTANDAR

Figura 15. Modelo del micro sitio donde los coordinadores diligenciaban la información.

Nota. Fuente. Micro sitio en Google Drive.

La principal información que se les pedía a los coordinadores era: Nombre del analista, Centro de Experiencia en el cual se encontraba ubicado, genero, talla de camisa, talla de pantalón y cargo que tenía dentro del Centro de Experiencia. Esta era la única información que ellos debían anotar, ya que el resto de control lo llevaba el practicante del área de canal presencial.

Con esto se permito el mejoramiento de las tareas por parte del practicante, ya que se evitó que la tarea fuera totalmente mecánica, puesto que solo era cuestión de reacomodar los datos por orden alfabético para que fuera luego pasado al documento de Excel para llevar el control respectivo.

Actividad 2. Creación de base de datos de los analistas. Para las principales entregas del año se creaba un correo donde se especificaba que iba a crear la base de datos de todos los analistas a nivel nacional, se debía tener en cuenta que solo entraban los analistas que eran directos con la empresa, ya que los de activos eran personas recién ingresadas que tenían un contrato por 3 meses en los cuales tenían que cumplir ciertos ratios para pasar a tener un contrato directo con la compañía, y estos apenas ingresaban ya contaban con su dotación.

Para el caso de los directos se enviaba el correo a coordinadores, Analistas de Inventarios y administrativos que son los encargados del personal del Centro del Experiencia, en el correo se especificaba que se debía anotar todos los analistas menos el coordinador ya que este no recibe dotación. Para el resto de analistas de se debía anotar nombre completo, cedula, genero, talla de camisa, talla de pantalón y el centro de experiencia al cual debía llegar. Para el caso de las chicas

embarazadas de debía especificar que estas estaban en su periodo de gestación y que debían llegar las tallas de maternidad.

Luego los coordinadores debían ingresar a un link que se encontraba en el correo donde ingresaban toda la información solicitada. Luego de esto la información se extraía de Google Drive y se montaba en un documento en Excel donde se acomodaba por Centro de Experiencia y luego de que todo estuviera completo se enviaba el proveedor con el fin de que el fuera preparando el pedido.

Para el caso de las personas de activos que entraban mensualmente los capacitadores de todo el país enviaban un correo el cual debía ser aprobado por el jefe directo para que se pudiera realizar el pedido, en el correo que mandaban se estipulaba la cantidad de personas nuevas, genero, tallas y la sala de capacitación a cual debían llegar. Luego de ser esto aprobado se enviaba un correo al proveedor para que este los entregara. Por parte del practicante se hacía un documento mensual con todas las solicitudes donde se especificaba todo lo anterior incluyendo la fecha de solicitud y el día en el cual debía llegar para ver si existían inconsistencias. (Ver CD. Apéndice 5)

3.1.4 Administración del presupuesto asignado a través de una cuenta corriente. Actividad

1. Realizar un documento en Excel que permita evidenciar el manejo del presupuesto

mensualmente. En el área de gestión de canal presencial no existía un control interno del presupuesto asignado, ya que simplemente se hacían los pagos cuando el proveedor lo pedía y el control de este presupuesto lo llevaba era el área de compras. En muchas ocasiones no se sabía cuánto presupuesto quedaba disponible o si este era gastado en su totalidad. Es por ello que se tomó la decisión de crear una cuenta corriente donde se reflejara el presupuesto asignado, los pagos mensuales y una ponderación de cuanto presupuesto había sido gastado hasta el momento. (Ver CD. Apéndice 6).

CUENTA CORRIENTE PRESUPUESTO ANALISTAS 2016							
ITEM	Presupuesto 2016	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PRESUPUESTO PROVISIONADO	\$ 120.473.540	\$ 120.473.540	\$ 120.473.540	\$ 124.318.040	\$ 141.476.040	\$ 119.321.740	\$ 37.410.040
VALOR PEDIDO		\$ 0	\$ 0	\$ 30.558.500	\$ 22.154.300	\$ 81.911.700	\$ 148.129.900
SUMATORIA PEDIDOS		\$ 0	\$ 0	\$ 30.558.500	\$ 52.712.800	\$ 134.624.500	\$ 282.754.400
SALDO		\$ 120.473.540	\$ 120.473.540	\$ 93.759.540	\$ 119.321.740	\$ 37.410.040	-\$ 110.719.860
PORCENTAJE DE EJECUCIÓN		0%	0%	5%	9%	23%	48%
NUMERO PEDIDO SRM				9400656889	940086546	94007228802	94007228903

Figura 16. Cuenta corriente

Nota. Fuente. Archivo Cuenta Corriente.

Dentro de la cuenta corriente se puede evidenciar que durante el 1 semestre 2016 se gastó el 48% del presupuesto, lo cual es un gran punto para la compañía, pues se estaba cumpliendo con lo que está dentro del contrato y evitando multas por falta de pagos. Telefónica dejó este año como política que el presupuesto se iba a soltar dentro de ciertas “bolsas” dependiendo de la factura que se efectuara cada mes, ya que el año anterior no había un control sobre esto y este no fue gastado en su totalidad, por lo cual se entendió por parte de la empresa que sobraba presupuesto en la dotación de los analistas del canal presencial y este fue recortado. Al comenzar el año se empezó a llevar un control estricto para evitar las mismas complicaciones del año

anterior. Especificando número de factura, precio del pedido del mes y porcentaje de lo que se ha gastado hasta la fecha. Esto se hace con el fin de evitar recortes a fin de año.

3.1.5 Plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos de dotación y entrega. Actividad 1. Definir estrategias para mejorar el proceso de entrega de dotación.

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

En tanto y como se decía, una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como el empresarial, por nombrar tan sólo uno de los más comunes y corrientes para nosotros.

En el terreno empresarial, lo que suelen implementar las empresas para cumplir efectivamente con la consecución de sus metas y fines, es lo que se denomina plan estratégico, que no es otra cosa que un documento oficial que emitirá la propia empresa a través del cual, sus responsables, plasmarán la estrategia que seguirán en el corto plazo, por esto es que un plan de este tipo tiene una vida útil de aproximadamente unos 5 años como máximo. En el plano financiero, la estrategia involucra el uso de los recursos disponibles en inversiones variadas para intentar incrementar el stock empresarial en el contexto del menor riesgo posible. Por otra parte, en el ámbito laboral, la estrategia permite una mejor rentabilidad del recurso humano, en relación con la producción de los empleados y su óptimo rendimiento.

De otra parte el plan de acción es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

Un plan de mejoramiento es un instrumento para dirigir el rumbo de una entidad, con base en el análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión empresarial. Estos aspectos de la gestión son clave para los resultados y utilidad de la empresa.

Por eso, toda institución debe tener un plan de mejoramiento, en el cual precise las metas, acciones y ajustes que, de acuerdo con la misión, visión y horizonte de posibilidades empresariales emprenda en un período de tiempo para el mejoramiento permanente y sostenido de su gestión.

Ventajas. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.

Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.

Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.

Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el

Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

Hay que hacer inversiones importantes.

En el desarrollo de la pasantía y con el fin de mejorar la cultura y buen uso de la dotación se crearon las siguientes estrategias, con el objetivo que sean tenidas en cuenta e implementadas en la empresa:

Normalizar pedidos periódicamente.

Asegurar el aprovisionamiento.

Contratar con varios proveedores.

Realizar pedidos en fechas estipuladas.

Contar con un stock mínimo de inventario

Lograr la agilidad en la entrega de los pedidos.

Actividad 2. Proponer indicadores de eficiencia y eficacia. El indicador es la magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

La importancia de los indicadores se puede asociar a los factores siguientes:

Permiten medir cambios en una condición o situación a través del tiempo.

Facilitan el análisis de los resultados de iniciativas o acciones.

Realizan el seguimiento y la evaluación de los resultados de los objetivos y metas propuestos.

En la pasantía se propusieron indicadores para el logro de los objetivos y estrategias propuestas, las cuales se pueden encontrar en el Archivo Digital Apéndice 7.

Indicadores propuestos.

Desempeño del Recurso Humano

*Número de empleados / número de capacitaciones

*No de empleados/No de capacitaciones x 100

*No. De analistas actualizados / No. De analistas enviados por nómina.

*No de Analistas actualizados por parte de Coordinadores / No de Analistas enviados por nómina.

*Precio Base/ Precio obtenido

*No de analistas actualizados / No de analistas totales en el canal.

*No. De coordinadores que enviaron la información con los formatos / No total de coordinadores.

*Presupuesto asignado anual / total valor pedidos * 100

Seguimiento, calificación y evaluación de proveedores

*No. De pedidos realizados durante el mes que llegaron a tiempo/ No de pedidos totales mensuales.

*No de proveedores aprobados / No de proveedores que participaron en la licitación.

*No de proveedores aprobados / No de proveedores que participaron en la licitación.

*No de pedidos mensuales / No de pedidos totales para conformar el stock

*No de pedidos que llegaron a tiempo / No de pedidos solicitados.

Capítulo 4. Diagnóstico final

Al inicio de la pasantía en la empresa Telefónica, Movistar, se evidencio la necesidad de llevar un control en las condiciones actuales de la cadena de valor, en el proceso de dotación, por lo que fue necesario trabajar de la mano con el proveedor desde el momento en que se gestionan los pedidos, hasta el despacho “tiempos” y entrega de los mismos “calidad”.

De igual forma la compañía no contaba con un sistema de seguimiento, control y optimización de estos pedidos, proceso de solicitud/entrega de dotación enfocados desde la logística, por lo que se procedió a realizar controles de pedidos, recopilación de actas, se organizó documentación y pedidos atrasados logrando actualizar los procesos diarios de la empresa.

De otra parte se crearon formatos para solicitud de nuevo pedido, devoluciones y cambios, se especificaron las clausulas y condiciones del contrato de dotación con el proveedor, se definieron los responsables dentro del proceso, normativas dentro del manual de funciones, de igual forma se realizó capacitaciones a los coordinadores de como enviar la información por Google drive, como también se creó la base de datos de los analistas y por último se propusieron estrategias e indicadores de eficiencia y eficacia.

Teniendo en cuenta que el éxito de una empresa depende, directa e inmediateamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta, de igual forma la administración técnica o científica es indiscutible y

obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Se puede concluir que la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente son:

La administración se aplica a todo tipo de empresa, el éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración, una adecuada administración eleva la productividad, la eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo en los organismos grandes de la administración.

La implementación de formatos es indispensable para poder llevar un control estricto de todos los pedidos y que de esta manera se faciliten los respectivos pagos.

Capítulo 5. Conclusiones

Se evidencio la falta de procedimientos para la solicitud y entrega de la dotación, desconociendo que esta es distinta a los implementos de seguridad industrial, lo que puede llevar a la empresa a presentar deficiencia y debilidades por la falta de los mismos, como también trae descontrol en los procesos interno.

En cuanto a las políticas y procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor, se concluye que hasta el momento en la empresa no se tenían, conociendo de la importancia que estas tienen para el buen funcionamiento de la organización y su influencia en la misma.

De otra parte se organizó un plan de capacitación, con el objetivo de enseñar a los coordinadores el uso y manejo de la herramienta de Google drive, donde se aclararon dudas y se aprendió a enviar información por este medio, al igual que la estructuración de la bases de datos de los analistas con el fin de actualizar la información y así lograr tenerla más organizada.

Se debe decir que el presupuesto, es el cálculo que se hace de una negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica, durante un período, siendo este dirigido a cumplir con un final previsto, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Con la creación de la cuenta corriente se pudo sustentar ante el área legal y de compras que este presupuesto si es gastado en toda su totalidad y que es requerido para poder cubrir todas las necesidades en cuanto a dotación de analistas.

Con el plan de acción se pretende presentar de forma resumida las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, con el fin de lograr un objetivo dado por la empresa, de igual forma se debe tener en cuenta que un plan indica el camino hacia las metas, manteniendo el curso correcto, en la ruta del progreso y ayudará a eliminar distracciones e interrupciones.

Capítulo 6. Recomendaciones

En términos generales se recomienda implementar los formatos de solicitud para entrega de dotación, teniendo en cuenta que la misma es obligada por la Ley y logrando con esto una mayor organización, y eficiencia en los procesos internos de la empresa.

Se debe tener en cuenta los procedimientos para el seguimiento y control a los pedidos de dotación solicitados al proveedor, con el objetivo de lograr un mayor control a los procesos llevados a cabo en la empresa, y así lograr una mejor organización al interior de la misma.

De otra parte se debe continuar realizando las capacitaciones a los coordinadores de la empresa, logrando mejorar el servicio, como también actualizar continuamente la base de datos de los analistas, logrando de esta forma, información confiable para la empresa.

Se debe seguir realizando los presupuestos de forma ordenada, logrando con esto que la empresa crezca económica y financieramente y así mantenerse en el mercado de los servicios, con productos y servicios de calidad y necesarios para los clientes.

Se recomienda tener en cuenta e implementar el plan de acción, al igual que las estrategias e indicadores formulados, con el objetivo de lograr el mejoramiento de los procesos de la empresa en su parte administrativa, teniendo en cuenta los servicios ofrecido por la empresa.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (21 de Octubre de 2016). <http://www.secretariageneralalcaldiamayor.gov.co/node/64>. Obtenido de Canal presencial.
- Artiseg. (21 de Octubre de 2016). <http://www.dotacionesartiseg.com>. Obtenido de Dotaciones industriales.
- Calidad en TI. (11 de 08 de 2002). Gestion de presupuesto.
- Congreso de Colombia. (2011). Ley 70 de 1988. Bogotá.
- Congreso de Colombia. (2012). Código sustantivo de trabajo. Bogotá: Littio.
- Corporación tecnologica. (2012 de Abril de 2012). Imagen institucional. Obtenido de <http://www.ctb.edu.co/index.php/corporacion-tecnologica-bogota/imagen-institucional>
- D'vera, C. (2016). HOLA. En Carlo.
- Gerencie.com. (25 de Julio de 2016). <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-la-dotacion.html>. Obtenido de Dotación de personal: <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-la-dotacion.html>
- Gómez Serna, H. (2006). Gerencia Estrategica. Colombia: Panamericana Editorial Ltda.
- Gonzales, F. (25 de 07 de 2016). Merca2.0.
- Guitart, M. (3 de Enero de 2016). Youn Marketing. Obtenido de <http://www.youngmarketing.co/editorial-5-ideas-sobre-el-diseno-de-experiencias/>
- Hastre, A. F. (2007). Implantacion de un sistema de calidad. Centro para la calidad en Austria.
- Hernandez, J. (2014). Nuevo régimen de legalización telemática de los libros obligatorios. Valencia.
- Ministerio del Trabajo. (18 de Marzo de 2016). <http://www.mintrabajo.gov.co/marzo-2016/5877-dotacion-a-trabajadores-debe-ser-tres-veces-al-ano.html>. Obtenido de Dotacion de trabajadores.
- Republica de Colombia. (2010). Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 . Bogotá.
- República de Colombia. (2012). Constitución Política de 1991. Bogotá: Cupido.

República de Colombia. (2012). Decreto 1978 de 1989. Bogotá.

Telefónica S.A. (2016). Informe anual.

Villegas, K. (21 de Agosto de 2006). mailxmail. Obtenido de [http://www.mailxmail.com/cursos-concepto-logistica/concepto-aprovisionamiento](http://www.mailxmail.com/cursos/concepto-logistica/concepto-aprovisionamiento).

Apéndices

Apéndice 1. Formato entrega dotación (ACTIVOS)

Ver documento anexo.

Apéndice 2. Formato de devoluciones

Ver documento anexo.

Apéndice 3. CONTRATO No 71 1 0028 2015 - COTEXCO LTDA

Ver documento anexo.

Apéndice 4. DETALLE PENALIZACIONES

Ver documento anexo.

Apéndice 5. Liquidación Junio

Ver documento anexo.

Apéndice 6. Base de Datos

Ver documento anexo.

Apéndice 7. Plan de Acción

Ver documento anexo.