



**UNIVERSIDAD EAN**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTANDARIZACION DE PROCESOS PARA LA FUERZA  
DE VENTAS EXTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE EMPAQUES FLEXIBLES EN  
LA CIUDAD DE BOGOTA**

**DIRECTOR**

**JOSE DIVITT VELOSA GARCIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**AUTORES**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL: FRANCISCO JAIR CAMERO MARTINEZ**

Bogotá D.C  
10 de Diciembre de 2023

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	8
3. OBJETIVO GENERAL.....	11
3.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
5. JUSTIFICACIÓN.....	15
6. MARCO DE REFERENCIA.....	18
7. ANALISIS DE RESTRICCIONES.....	85
8. COSTOS.....	87
9. CONCLUSIONES.....	88
10. RECOMENDACIONES.....	90
11. ANEXOS.....	91
11.1 Indicadores.....	91
11.2 Contrato de trabajo.....	92
11.3 Descriptores del cargo ejecutivo comercial.....	92
11.4 Selección de personal.....	93
11.5 Contratación de personal.....	97
11.6 Inducción y reinducción.....	100
12. REFERENCIAS.....	105

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Facturación 2023.....	9
Tabla 2. Presupuesto 2023 fuerza de ventas.....	12
Tabla 3. Status clientes perdidos.....	14
Tabla 4. Tabla general de resultados de la encuesta.....	38
Tabla 5. Resultado pregunta 1.....	39

Tabla 6. Resultado pregunta 2.....	40
Tabla 7. Resultado pregunta 3.....	41
Tabla 8. Resultado pregunta 4.....	42
Tabla 9. Resultado pregunta 5.....	43
Tabla 10. Resultado pregunta 6.....	44
Tabla 11. Resultado pregunta 7.....	45
Tabla 12. Resultado pregunta 8.....	46
Tabla 13. Resultado pregunta 9.....	47
Tabla 14. Resultado pregunta 10.....	48
Tabla 15. Resultado pregunta 11.....	49
Tabla 16. Resultado pregunta 12.....	50
Tabla 17. Criterios de calificación.....	51
Tabla 18. Resultado cifras cuantitativas.....	53
Tabla 19. Cronograma.....	84
Tabla 20. Diagrama de Gantt.....	85
Tablas 21. Costos.....	87

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos.....	10
Figura 2. Procedimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.....	12
Figura 3. Capacitación en seguridad y salud en el trabajo.....	13
Figura 4. % pasos para la mejora continua.....	23
Figura 5. Participación por volumen.....	25

Figura 6. Portafolio.....	25
Figura 7. Organigrama actual.....	34
Figura 8. Organigrama propuesto.....	34
Figura 9. Misión.....	35
Figura 10. Visión.....	35
Figura 11. Política de calidad.....	35
Figura 12. Objetivos del sistema de gestión.....	36
Figura 13. Valores institucionales.....	37
Figura 14. Portafolio específico.....	37
Figura 15. Pregunta 1.....	39
Figura 16. Pregunta 2.....	40
Figura 17. Pregunta 3.....	41
Figura 18. Pregunta 4.....	42
Figura 19. Pregunta 5.....	43
Figura 20. Pregunta 6.....	44
Figura 21. Pregunta 7.....	45
Figura 22. Pregunta 8.....	46
Figura 23. Pregunta 9.....	47
Figura 24. Pregunta 10.....	48
Figura 25. Pregunta 11.....	49
Figura 26. Pregunta 12.....	50
Figura 27. Resultado puntaje encuesta.....	53
Figura 28. Comparativo satisfacción 2022 Vs 2023.....	54
Figura 29. Caracterización del proceso comercial.....	55

Figura 30. Flujograma elaboración de la cotización actual.....	56
Figura 31. Flujograma elaboración del pedido actual.....	57
Figura 32. Flujograma selección de clientes actual.....	58
Figura 33. Flujograma elaboración de la cotización propuesto.....	59
Figura 34. Flujograma elaboración del pedido propuesto.....	60
Figura 35. Flujograma selección de clientes propuesto.....	60
Figura 36. Indicador de colocación.....	62
Figura 37. Indicador de facturación.....	63
Figura 38. Indicador de clientes nuevos.....	63
Figura 39. Ciclo PHVA.....	64

## **1. RESUMEN**

El siguiente proyecto se desarrollará en una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá su principal ocupación económica es la producción y comercialización de empaques flexibles.

Este proyecto tiene como objetivo la estandarización del proceso comercial con el fin de integrar al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y al Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo (SGSST) de la compañía, la labor comercial realizada por la fuerza externa de ventas, esto fomentará la formación de pensamiento orientado a la mejora continua, en dirección al alcance de los indicadores planteados por el proceso comercial, aumentando los niveles de satisfacción de los clientes.

Para el desarrollo del proyecto se realizará un diagnóstico del estado actual del proceso comercial, se identificarán las principales causas, se estandarizarán los procesos y procedimientos del proceso comercial y se propondrán indicadores de gestión basados en los objetivos del proceso comercial.

### **ABSTRACT**

The following project will be carried out at company that manufactures flexible packaging, located in the city of Bogotá in the Puente Aranda district, whose economic activity is the manufacturing and commercialization of flexible packaging.

This project aims to standardize the commercial process to integrate it into the Quality Management System (QMS) and the company's Occupational Health and

Safety Management System (OHSMS). It will involve managing the commercial activities carried out by the external sales force. This initiative will promote a mindset oriented towards continuous improvement, aiming to achieve the performance indicators set for the commercial process and thereby enhance customer satisfaction levels.

For the project's development, the commercial process's current state will be diagnosed. The main causes will be identified, and the processes and procedures of the commercial process will be standardized. Additionally, management indicators based on the objectives of the commercial process will be proposed.

## 2. INTRODUCCIÓN

Este proyecto se llevará a cabo en una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá en una compañía dedicada a la fabricación de empaques flexibles, la experiencia obtenida a partir de los años de trabajo en la empresa y la necesidad de un enfoque hacia la mejora continua de los procesos, la ausencia de un sistema de gestión y los resultados comerciales obtenidos durante el último semestre, permiten enfocarse en una propuesta pertinente, dirigida a estandarizar la gestión realizada por la fuerza de ventas externa de la compañía.

En 1974 la empresa., inicio sus operaciones básicamente enfocadas en la industria farmacéutica fabricando empaques flexibles. En 1996 sus socios deciden crear una nueva compañía dedicada únicamente a la línea farmacéutica, así centró sus esfuerzos en ampliar sus expectativas como empresa hacia pequeñas y medianas industrias de varios sectores del sector alimenticio y cosmético cubriendo necesidades con cantidades mínimas a bajos costos, convirtiéndose en la mejor alternativa.

En el 2002 amplió su mercado a diversos sectores como industrias agroquímicas, veterinario e industrial. En estos momentos tiene cobertura a nivel nacional e internacional sus mercados de exportación se encuentran en Costa Rica, Ecuador, Perú, México, Bolivia. Icontec en el año 2003 certifica a la compañía bajo la norma ISO 9001:2001, certificación BPF por INVIMA y Certificación OEA , en estos últimos años ha estado en proceso de renovación tecnológica e información, para lo cual adquirió una plataforma ERP, impresora de ocho colores de alta definición, maquina revisadora y modernizo sus equipos de pre-prensa, laminado, extrusión de tres capas y laminación por extrusión coating.

La compañía cuenta con la capacidad de producir cualquier tipo de estructura en rollos y bolsas preformadas en cada uno de sus formatos (doy pack, flow pack, tres selles y cojín) y accesorios (zipper, peel stick, válvulas dosificadoras y desgasificadoras).

FACTURACION 2023								
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
AÑO	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023	2023
FACTURACION	\$ 2.845.668.053	\$ 3.518.721.243	\$ 3.610.202.954	\$ 3.224.705.382	\$ 4.460.667.618	\$ 3.727.494.920	\$ 3.590.175.558	\$ 3.486.560.321

Tabla 1. Tomada de Tomado de ERP

La Misión de la compañía es producir empaques flexibles para la industria buscando cada día mayores niveles de satisfacción de los clientes, hasta la optimización de los recursos con conciencia ambiental, bajo la directriz del sistema de gestión de calidad e inocuidad, desarrollando actividades seguras que propendan por la salud y bienestar a nuestros trabajadores.

Visión: Lograr que para el año 2025, la compañía, consolide su estructura de gestión de calidad, gestión en seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental e inocuidad como sistema sostenible en permanente crecimiento para soportar su participación como líderes en los sectores donde sean una opción.

En el mapa de procesos de esta compañía se encuentra el área comercial como un proceso clave y en el mismo el equipo comercial es uno de los elementos más relevantes al ser el recurso humano experto con el que cuenta la compañía para la venta de sus servicios y/o productos. Para que toda estrategia comercial funcione es necesario que el proceso este

estandarizado cuenta con una adecuada planificación, selección, formación, control, seguimiento al desempeño y la coordinación de la fuerza externa de ventas, sin esto no es posible alcanzar mejores resultados.

### Mapa de procesos

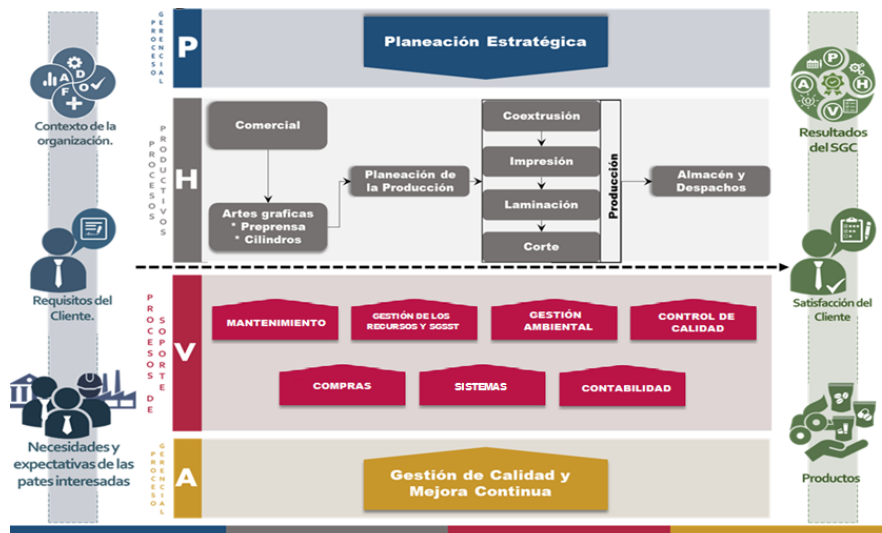


Figura 1. Tomado de SGCC

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo para estandarizar la contratación, control y seguimiento a la gestión de la fuerza de ventas externa en una empresa de empaques flexibles de la ciudad de Bogotá.

#### **3.1.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudiar modelos y teorías de estandarización de procesos aplicadas con fuerzas de ventas externas.
- Diagnosticar el estado actual del proceso comercial realizado por la fuerza de ventas externa de la compañía.
- Identificar oportunidades de mejora en el proceso Comercial realizado por la fuerza externa de ventas.
- Proponer el uso de un modelo para estandarizar la contratación, control y seguimiento al desempeño de la fuerza externa de ventas en una empresa de empaques flexibles de la ciudad de Bogotá.

#### 4. DEFINICION DEL PROBLEMA

Actualmente el proceso comercial que se desarrolla en la compañía requiere de apoyo externo para lograr dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, metas corporativas y el presupuesto establecido de ventas el cual se detalla a continuación.

PRESUPUESTO 2023 FUERZA DE VENTAS									
MES		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
TIPO	INTERNA 40%	\$ 875.490.000	\$ 3.382.575.000	\$ 3.582.505.080	\$ 2.732.125.725	\$ 3.685.176.180	\$ 3.673.277.475	\$ 3.761.383.605	\$ 3.721.787.580
	EXTERNA 60%	\$ 1.313.235.000	\$ 3.346.137.884	\$ 3.585.051.659	\$ 3.267.755.123	\$ 4.119.669.305	\$ 3.716.363.545	\$ 3.621.739.273	\$ 3.472.711.564
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 2.188.725.000	\$ 6.728.712.884	\$ 7.167.556.739	\$ 5.999.880.848	\$ 7.804.845.485	\$ 7.389.641.020	\$ 7.383.122.878	\$ 7.194.499.144

Tabla 2. Tomada de Tomado de ERP.

Desde la creación de la compañía y con el paso del tiempo se ha ido consolidando su fuerza de ventas externa hasta llegar hoy en día a ser un grupo de 11 vendedores externos, sin embargo, se ha evidenciado que al interior de la compañía no existe un proceso estándar ni herramienta para controlar el desempeño del trabajo realizado por la fuerza de ventas externa.

Tal como consta en los documentos del Manual de Calidad: Instructivo de Visitantes y contratistas PS-GR -IN06 y Procedimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo SG-SST, PS-GR-P10, el alcance del procedimiento incluye a

- Trabajadores vinculados directamente
- Trabajadores en misión

### 1. OBJETIVO

Implementar el instructivo para el control de ingreso de visitantes y contratistas a las instalaciones de Proempaques S.A.S

### 2. ALCANCE

El presente instructivo involucra a:

- Área de Recursos humanos (SG-SST)
- Área Administrativa
- Área de Producción
- Área de Seguridad
- Recepción.

### 3. GLOSARIO

**Visitante:** Que visita a alguien o visita un lugar. Para el caso de la empresa podría ser un proveedor y/o cliente.

**Contratista:** persona o empresa a quien se encarga por contrato la realización de una obra o servicio, quedando obligada a entregarla dentro del plazo convenido.

**Elementos de Protección Personal:** El Elemento de Protección Personal (EPP), es el conjunto de elementos destinado para ser utilizado, para protegerlo de uno o varios riesgos y aumentar la seguridad.

Figura 2. Tomado de SGC.

### CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La organización establece el PS-GR-R16 Cronograma de Capacitaciones Anual que es construido con el COPASST y es aprobado por la alta dirección. Este Cronograma se revisa y actualiza cada año.

El alcance del PS-GR-R16 Cronograma de Capacitaciones cubre:

- Trabajadores vinculados
- Trabajadores en misión

Para el desarrollo de las capacitaciones de deben seguir los parámetros establecidos en el procedimiento PS-GR-P09 Capacitación y Formación.

Es compromiso de la organización asegurar la inducción y reinducción para:

- Trabajadores que ingresan a la compañía o que sean transferidos a otros cargos.
- Trabajadores al iniciar labores a comienzos de cada año.
- Contratistas y demás terceros que desarrollen funciones en las instalaciones; según el instructivo PS-GR-IN06 Ingreso de Visitantes y Contratistas a Planta.

Figura 3. Tomado de SGC.

En el alcance de los documentos mencionados anteriormente no está incluido el personal que desarrolla la labor comercial de forma externa en la denominación de contratistas. Esto ha provocado que se afecte la entrega al cliente, la facturación, el cumplimiento en el presupuesto de ventas teniendo como resultado un reproceso en órdenes de compra, baja facturación, incumplimiento en el presupuesto de ventas que al final representa un mal servicio con un bajo índice en la calificación de satisfacción del cliente externo y la pérdida

del cliente.

<b>STATUS CLIENTES PERDIDOS</b>					
<b>2021</b>			<b>2022</b>		
<b>No. clientes</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor en pesos</b>	<b>No. clientes</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor en pesos</b>
7	3%	1.140.000.000	11	5%	\$2.400.000.000

Tabla 3. Tomado de ERP.

La empresa actualmente tiene la necesidad de lograr:

- Fidelización del cliente.
- Atención oportuna del cliente.
- Reducción en tiempos de trámites internos para las órdenes de compra.
- Comunicación fechas de entrega.
- Maximizar las oportunidades de crecimiento
- Establecer indicadores.
- Comunicación de políticas comerciales

A partir de un diagnóstico previo de los procesos y procedimientos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad, se hace prioritario para la compañía generar ajustes y herramientas para la contratación, la gestión, el desempeño y el cumplimiento de los indicadores realizado por el grupo de fuerza de ventas externa.

Teniendo en cuenta esto se plantea la siguiente pregunta ¿De qué manera es posible realizar la estandarización del proceso comercial, el control, seguimiento y la generación de indicadores de gestión de la fuerza de ventas externa?

## 5. JUSTIFICACIÓN

Durante años anteriores la industria del empaque a nivel mundial ha tenido un constante aumento, impulsado por el dinamismo ocasionados por la expansión de los mercados, evolución de la tecnología, cambio en materias primas, dicho crecimiento anual estaría alrededor del 3% (Guevara, 2020).

De acuerdo con all4pack y con base en el reporte de Smithers Pira, en el 2017 el promedio del valor del mercado en este tipo de materiales de empaques en todo el mundo fue de USD 851 mil millones, en el 2018 estuvo alrededor de USD 876 mil millones y lo que se pronostica es que para el 2023 logre llegar a la cifra de los USD 1.000 millones (Guevara, 2020).

Parte de este crecimiento ha estado centrado en los empaques flexibles principalmente con estructuras en papel o plástico más que en los empaques de plástico rígido al ser una mejor alternativa por su bajo peso; las economías europeas, Centro América y América del sur, Oriente Medio y África mantengan un 15,2 %, del consumo mundial del mercado de empaques (Guevara, 2020).

Por otra parte la gestión y el control del personal externo es un proceso en el que están involucrados tanto la parte contratante como el que ejecuta la tarea, toda empresa contratante está obligada a supervisar las actividades que realizan con el objetivo de asegurar que se realicen las responsabilidades contractuales y se minimicen los riesgos; administrar y centralizar la información, generar procesos y procedimientos con el fin de controlar y hacer seguimiento al rendimiento de dicha fuerza de ventas que repercute en la obtención de las metas establecidas por la compañía. (TWIND, 2023)

Las empresas que contratan a externos para apoyar el desarrollo de su actividad

económica deben gestionar de manera adecuada dicho personal; para garantizar dicha gestión entre otros aspectos deben:

- Establecer una política interna de gestión de ese personal externo, definiendo los requisitos, los procedimientos para la selección, evaluación y seguimiento.
- Verificar el cumplimiento de requisitos legales relacionados con seguridad social, riesgos laborales y tributarios.
- Asignar funciones y responsabilidades claras.
- Capacitar y entrenar a los trabajadores que prestan servicios externos.

Al lograr la estandarización en la contratación, control y seguimiento a la gestión de la fuerza de ventas, la empresa tendrá la oportunidad de;

- Determinar los parámetros de contratación.
- Definir y estructurar la planeación de la producción, en función de las órdenes de compra.
- Realizar oportunamente la medición por medio de indicadores de gestión.
- Minimizar los costos ocultos, por falta de planeación y comunicación entre las áreas.
- Mejorar los tiempos de respuesta solicitados por el cliente.

Se propone estandarizar el proceso con el fin de integrar la gestión comercial realizada por la fuerza de ventas externa al Sistema de gestión de calidad y al Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo de la compañía, esto fomentará la formación de pensamiento orientado a la mejora continua, en dirección al alcance de los indicadores

planteados por el proceso comercial, incrementando los niveles de satisfacción y fidelización de los clientes.

### **Metodología de Trabajo**

Esta investigación tiene como fin elaborar una propuesta para estandarizar los procesos en los cuales participa la fuerza de ventas externa, para cumplir dicho objetivo a continuación se describe la metodología que se desarrollara:

1. Diagnóstico:

- Se revisarán las actividades y procesos realizados en el proceso comercial.
- Revisar Indicadores de Gestión comerciales.
- Revisar diagramas de flujo, mapa de procesos, esquema de contratación, Proceso de inducción.

2. Análisis:

Determinar del proceso comercial que actividades agregan valor y cuales no, para ajustarlas, definir las o eliminarlas. De igual manera plantear estrategias para lograr los objetivos de ventas de la compañía.

3. Estandarización y documentación: Desarrollar la estandarización y la documentación de los procesos en los formatos establecidos en el Sistema de gestión de Calidad o de ser necesario diseñar los formatos, instructivos y/o procedimientos necesarios.

4. Presentación de la propuesta a la alta dirección

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco teórico**

Dentro del desarrollo de este proyecto hay algunos conceptos implícitos en los temas revisados anteriormente, razón por lo cual es importante conocerlos.

#### **6.1 Proceso:**

Al conjunto de actividades y procedimientos desarrollados por cualquier empresa con los cuales se logra la realización de un servicio o un bien tangible es conocido como proceso o se puede también describir como la secuencia de tareas todas con un aporte de valor en la cadena realizadas organizadamente con el objetivo de elaborar productos y/o servicios.

(Proceso productivo,2021)

#### **6.2 Proceso Comercial**

Según ISO 9001:2015 el proceso comercial tiene como objetivo principal llevar a nivel de detalle una metodología adecuada a cada empresa para lograr hacer pronósticos de ventas y ofertas comerciales específicas a cada cliente de acuerdo a su necesidad, realizar la aceptación de estas propuestas, hacer la gestión interna para la planeación de los pedidos y por último comunicar al cliente externo las condiciones de entrega referente a fechas. De igual manera debe incluir las responsabilidades que se alinearan con cada una de las evidencias o tareas que se documenten al momento del análisis y revisión de datos. (De La Cruz, 2021)

Según la norma ISO:9001:2015 el proceso comercial tiene estos pasos y se realizan por fases;

- Realizar la cotización: En esta primera fase se realiza y se entrega la propuesta comercial de acuerdo a las necesidades del cliente previamente identificadas vía telefónica, reunión virtual , visita presencial, se debe tener presente todas las condiciones comerciales pactadas adicionar Transporte, Quejas y reclamos, Normas legales, garantías.
- Revisar la cotización: Antes de ser enviada al cliente debe pasar por un proceso de revisión para saber y entender los compromisos adquiridos , esta revisión debe ser conjunta entre las partes internas involucradas y debe llevar los nombres de las personas responsables y la evidencia de dicha revisión.
- Aceptación de la cotización por parte del cliente: Se debe tener un procedimiento claro para la aceptación de una cotización, en el cual la comunicación interna debe estar detallada para lograr la satisfacción del cliente con una prestación del servicio conforme a la oferta inicial.

### **6.3 Proyecto**

Para Lledó y Rivarola (2007) cada proyecto es un reto único y específico con el objetivo de desarrollar un servicio y/o producto. Como característica común todo proyecto desea un buen resultado, con fechas de inicio y final y el costo adecuado. Cuyo resultado es obtener un servicio y/o producto único que no se ha desarrollado anteriormente. Aunque los proyectos tienen actividades que pueden ser repetitivas. Por ejemplo, la realización de prototipos previos.

Adicional a esta definición Amejjide Garcia en su trabajo llamado gestión de proyectos según el PMI (2016), los proyectos pueden tener consideraciones e impactos sociales,

económicos, ambientales que posiblemente estarán mucho más tiempo al establecido en el proyecto.

Un proyecto puede lograr:

- Un artículo que sea producto terminado o que sea un semielaborado para otro artículo.
- La capacidad de desarrollar un servicio.
- Un resultado tal como un producto o un documento.

Revisando bibliografía sobre proyecto encontramos que según la enciclopedia online Concepto; un proyecto es una planeación de tareas con una sinergia perfectamente coordinadas con el objetivo de lograr los resultados determinados en el alcance sin perder de vista elementos como el tiempo, costo, calidad (s.f.).

Los proyectos pueden estar constituidos por estas fases:

- Finalidad y objetivos. Apartado en que se explica el problema que el proyecto vendría a solucionar, los fines que persigue y las metas concretas, generales y específicas.
- Producto o servicio. Aquí se hace una descripción detallada del producto final que se desea obtener, explicando el modo en que esto respondería a lo planteado en los objetivos y también a su área de ejecución, es decir, a otro tipo de situaciones parecidas.
- Cronograma de actividades. Se explican los pasos a seguir para cumplir los objetivos, ordenados cronológicamente y detallando la cantidad de tiempo que requeriría su satisfacción.
- Resultados esperados. Un detallado de los resultados que se desea obtener mediante la aplicación del proyecto, a menudo acompañados de sus márgenes de riesgo y de ganancia

## 6.4 Diagramas de flujo en procesos

Los diagramas de flujo permiten entender de una manera gráfica la secuencia de un proceso, por eso es importante conocer el porque es importante utilizarlos en los procedimientos. Un diagrama de flujo es la representación gráfica que desglosa un proceso o en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones o áreas de su estructura organizativa. Es una herramienta útil en para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso, y, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos. («Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones.»), 2011)

Trabajar con diagramas de flujo permite entre otras cosas;

- Entender el proceso.
- Identificar de manera clara la mejora que debe hacerse al proceso.
- Herramienta valiosa para el entrenamiento de personas nuevas en los cargos (proceso de inducción y entrenamiento).

Los diagramas de flujo también conocidos como flujogramas son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo una secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual. (Ministerio de Planeación Nacional y Política, 2009)

En síntesis: son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso para que se comprenda más fácilmente.

Tipos de Diagramas

- Diagrama de Flujo vertical: Grafico donde existen columnas y líneas.
- Diagrama de Flujo Horizontal: Se utilizan columnas y líneas, pero la secuencia de la información se presenta de manera horizontal.
- Diagrama de flujo de bloques: Se presenta la rutina mediante una secuencia de bloques encadenados.

## **6.5 Mejoramiento continuo**

En la actualidad con los constantes cambios que se viven a nivel mundial en aspectos como la globalización, entornos más competitivos, la responsabilidad de producir sin dañar el ambiente y clientes más exigentes en cuanto a la calidad y oportunidad en la entrega de sus productos hacen que las compañías se enfrenten cada día a constantes cambios en la gestión que realizan por lo que se ven abocados a adaptarse a estos cambios buscando realizar su gestión de manera más eficiente y con calidad implementando procesos nuevos y dinámicos que le permita alcanzar los objetivos estratégicos y es ahí donde toma importancia el concepto de mejora continua.

El mejoramiento continuo es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la optimización de las capacidades organizativas. (Rivera Rodríguez, 2009).

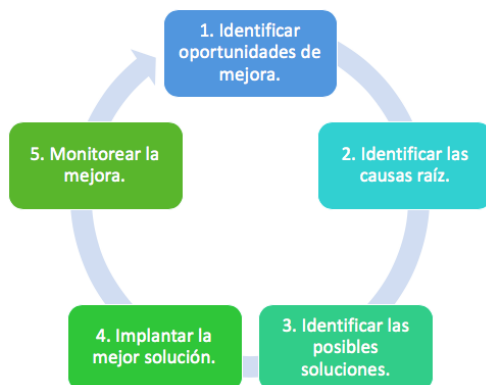
Ramírez y Rivera (2009) en su escrito El mejoramiento continuo comparten algunas definiciones de autores importante sobre lo que es el mejoramiento continuo:

El mejoramiento continuo se define como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado (Kabboul, 1994). Dicho

mejoramiento es una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (Abell, 1994).

Además, el mejoramiento continuo supone un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes (Sullivan, 1994). La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca (Deming, 1996).

La mejora continua es uno de los principios fundamentales en los Sistemas de Gestión siendo un compromiso que la alta Dirección debe cumplir dentro de la Política del sistema. La norma ISO 9001 define la mejora continua como el conjunto de actividades cíclicas, dirigidas a mejorar la capacidad de la organización a la hora de cumplir los requisitos. Gestionar de manera eficiente las no conformidades y las acciones correctivas transformara el Sistema de gestión en una herramienta útil y rentable para la empresa (Santolaria, s.f.).



*Figura 4. Tomado de Los 5 pasos para la Mejora Continua con ayuda de la Administración Basada en Actividades (ABM), Bitcon Group, s.f.*

## 6.6 Empaque flexible

Los empaques existen desde hace miles de años, en primer lugar, los alimentos como el agua han sido empacados o envasados a través de la historia en distintas maneras esto permitía preservar y proteger los alimentos contra gérmenes o impedía que los animales los consumieran. Inicialmente los envases eran rígidos y de metal o vidrio (frascos de acero o vidrio), es solo hasta 1911 que nace la industria de los empaques flexibles cuando en Alemania y Francia simultáneamente se fabrica una lámina de celulosa conocida como celofán. (Envases flexibles en la industria alimentaria, 2015).

Hoy en día un empaque flexible está constituido por materiales como papel, BOPP, aluminio, polietileno, entre otras, que se trabajan en máquinas de envolturas o de formado, sellado y llenado. Puede presentarse para el usuario en rollos, bolsas, hojas impresas y sin impresión. Son a su vez una gran opción al empacar los productos cumpliendo una doble función; por una parte, contiene y protege al producto y por otra parte y no menos importante: promociona el producto en el punto de venta por lo que es importante seleccionar correctamente el empaque y de esta manera sacar el mayor provecho a la imagen de los productos.

La industria del empaque ha venido creciendo durante los últimos años, esto representa por una parte una oportunidad para las empresas que ofrecen servicios y productos en esta industria, pero también unos retos importantes.

Participación por volumen de los diez principales tipos de empaque en América Latina, 2017

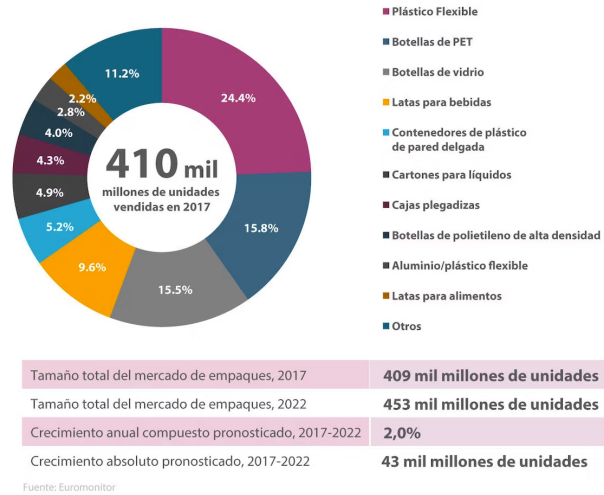


Figura 5. Tomado de *Empaques flexibles continúan dominando el mercado en América Latina. Mundo PMMI. (2017)*

## Empaques flexibles incluidos dentro del portafolio de producto

Láminas de comida y sticks endulzantes



Snack, pulpa de fruta, Barras de cereal



Productos liofilizados, suplementos nutricionales



Productos de perfumería



Vitamina C Toallas alcoholadas



Figura 6. Tomada de página web

## **6.7 Estandarización de procesos:**

Lograr que al interior de las compañías los procesos se realicen siempre de la misma manera es importante para mantener los requisitos de los productos y el servicio final prestado al cliente. Un proceso estandarizado permite tener un eficaz control sobre los costos, optimizar la operación y al final lograr la satisfacción del cliente.

Mediante la norma ISO 9001:2015 es posible estandarizar procesos siguiendo unos lineamientos claros y concretos enfocándose en cumplir los requisitos del cliente.

Que es estandarizar según ISO: Es establecer un nivel de operación basado en un estándar para cumplir las especificaciones del producto o servicio, los requisitos del cliente y los legales. (Alzate, s.f.).

Pasos básicos para realizar la estandarización:

- Definición de un método.
- Realizar el análisis del método actual comparado con el estándar o la norma establecida a implementar.
- Identificar las diferencias y realizar los ajustes al método, incluyendo la utilización de los registros de control.
- Ensayar o probar el nuevo método.
- Desplegarlo.
- Aplicarlo.

La estandarización de procesos supone una ventaja competitiva para las empresas, una guía de navegación que permite a la empresa mejorar su eficiencia, la potencializa para competir a nivel nacional e internacional y genera un beneficio económico para la empresa y sus accionistas.

Así mismo Gallo Poma en su proyecto de estandarización de procesos productivos define la estandarización como un proceso que mantiene las mismas circunstancias o

condiciones y produce los mismos resultados y de esta manera minimizar la variabilidad de los procesos involucrados y mermar errores (Gallo Poma, 2014).

## **6.8 Indicadores de Gestión:**

La medición organizacional a través de indicadores de gestión es una herramienta fundamental para el crecimiento y avance en una compañía. Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre. (Monroy González & Simbaqueba Prieto, 2017)

Los avances tecnológicos y los nuevos entornos de mercado impulsan el crecimiento de la industria de empaques flexibles cuyo valor de mercado podría llegar hasta los USD 1.000 millones para el año 2023 lo que significaría un incremento anual del 3%.

Sin embargo y teniendo en cuenta que en la actualidad se observa en la economía en Colombia un debilitamiento debido a situaciones como la desaceleración de la economía, posibles reformas o el aumento en el valor de las materias primas; lo que podría generar que la economía no tuviera la dinámica esperada.

Por todo esto las compañías deben implementar estrategias y herramientas que les permita hacer seguimiento, mantenerse competitivas, tomar decisiones acertadas y en tiempo real u de esta manera enfrentar los diferentes desafíos que presenta gestión empresarial.

Una de estas herramientas son los indicadores de gestión, El objetivo de los indicadores es coadyuvar a que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización (Monroy González & Simbaqueba Prieto, 2017). Un

indicador de gestión es la expresión cuantitativa del desempeño y el comportamiento de un proceso que al ser comparado con un nivel de referencia permite en caso de presentar desviación tomar acciones correctivas o preventivas. Los indicadores facilitan la retroalimentación de un proceso, monitorear su avance, la ejecución de un proyecto y los planes estratégicos. (Castro, 2013)

Un sistema de medición a través de indicadores de gestión tiene ventajas entre las cuales están: Satisfacción del cliente, monitoreo del proceso, determinar el aporte al logro de los objetivos.

Para que un indicador de gestión sea efectivo debe estar construido teniendo en cuenta las siguientes características. (Castro, 2013)

- Simplicidad
- Adecuación
- Validez en el tiempo
- Participación de los usuarios
- Oportunidad.
- Objetivo
- Valores de referencia
- Responsabilidad
- Puntos de medición
- Periodicidad

Modelo: Es una forma o ejemplar que el individuo sigue al ejecutar algo, igualmente podría ser una representación simplificada de un objeto, sistema, proceso o idea que se utiliza para comprender como funciona (Qué es un Modelo Concepto, Significado y Definición, 2023).

Un modelo nos permite documentar la estructura y conducta de un sistema antes de que sea codificado. Nos da una plantilla que guía el proceso de construcción, sirve como guía para el programador. Los modelos son herramientas que apoyan un proyecto a largo plazo,

documentan las decisiones y no solo se depende de la memoria (Rand, s.f.).

De igual manera un modelo es la interpretación explícita de lo que uno entiende de una situación, o tan solo de las ideas de uno acerca de esa situación. Puede expresarse en matemáticas, símbolos o palabras, pero en esencia es una descripción de entidades, procesos o atributos y las relaciones entre ellos. Puede ser prescriptivo o ilustrativo, pero, sobre todo, debe ser útil (Illescas, 2016).

### **Antecedentes Investigativos**

**Nombre del Trabajo:** Propuesta de un modelo de estandarización de los procesos productivos como base para la implementación de un sistema de Gestión de calidad en la empresa Mecanizamos F.M. S.A.S

**Autores:** John Jairo Florián Marín, José Ferneli Gil Hernández

**Fecha:** 2016

**Objetivos de la Investigación:** Presentar una propuesta de modelo de estandarización de los procesos productivos como base para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa MECANIZAMOS F.M. S.A.S.

**Síntesis de la situación problema planteada:** Desorganización, falta de estandarización carencia de documentación en los procesos productivos provocando perdidas en tiempo, servicio, calidad y costos, representado en baja productividad y competitividad.

**Metodología Utilizada para el desarrollo del trabajo:** Investigación no experimental con método analítico-descriptivo.

**Conclusiones más importantes:** Al estandarizar los procesos operativos se promueve el aseguramiento de la calidad contribuyendo con productos aceptables que satisfacen las necesidades de los clientes.

Enfocarse en la gestión de calidad proporciona controles necesarios para satisfacer los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables.

**Nombre del Trabajo:** Modelo de estandarización de los procesos operativos y su influencia en la satisfacción del cliente de la comercializadora Eléctricos Rexel S.A.C

**Autor(es):** Diego Armando Ynfantes Haro

**Fecha:** 2017

**Objetivos de la Investigación:** Determinar la influencia del modelo de estandarización de procesos operativos en la satisfacción del cliente de la comercializadora eléctricos REXEL S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2017.

**Síntesis de la situación problema planteada:** La empresa Eléctricos Rexel S.A.C a pesar de tener una solidez financiera, al interior presenta situaciones como mala atención al cliente, demora en el despacho de productos, insatisfacción del cliente. 49% de las quejas de clientes no son atendidas. Los empleados no tienen claridad de las funciones a desempeñar, entregas incompletas de pedidos y cancelación del 11% de los pedidos.

**Metodología Utilizada para el desarrollo del trabajo:** Investigación de tipo experimental.

**Resultados y conclusiones más importantes:** Diseño en su totalidad de los procesos Operativos. Al estandarizar los procesos se obtuvo que el 100% de las quejas presentadas fueron atendidas con calidad y oportunidad. A nivel económico el modelo de estandarización tuvo un impacto positivo ya que su tasa interna de retorno se proyectó en un 94.16%.

**Nombre del Trabajo:** Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos

**Autor(es):** Josselyn Natalia Gallo Poma

**Fecha:** 2013

**Objetivos de la Investigación:** Desarrollo del modelo de estandarización de procesos productivos, el cual estará basado bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008 y los criterios del modelo de excelencia EFQM.

**Síntesis de la situación problema planteada:** Implementar la herramienta de la Gestión por procesos, para satisfacer los requerimientos como estándares, certificaciones internacionales, entre otros y, de esta manera, poder aumentar el poder de ventas de cada una de las Mypes y lograr que cada una de éstas genere mayores utilidades y dar el siguiente paso y convertirse en una Pyme.

**Metodología Utilizada para el desarrollo del trabajo:** Investigación de tipo experimental.

**Resultados y conclusiones más importantes:** Mypes del mismo sector o rubro se asocian y apliquen la metodología de la Gestión por procesos, en la cual se activen diversos procesos con el fin de dar lineamientos, agregarán valor y soporte a todo el proceso desde la recepción del pedido hasta que se entrega el producto final al cliente. Utilizar el proceso de Estandarización de procesos productivos logra minimizar la variabilidad del producto final en la Asociación de Mypes, ya que cada Mype cuenta con similar proceso de producción con respecto a las demás Mypes, pero con diferente forma de realizar cada

proceso productivo.

**Nombre del Trabajo:** Modelo Sistémico de Mejora Continua para la Optimización de Procesos Comerciales en Empresas de Telecomunicaciones: Caso Grupo Visión Perú

Autor(es): Ricardo Junior Illescas Meza

**Fecha:** 2016

**Objetivos de la Investigación:** Determinar si el modelo sistémico de mejora continua es eficiente para optimizar los procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú.

**Síntesis de la situación problema planteada:** El grupo de telecomunicaciones Visión Perú vio disminuidos sus indicadores de adquisición de clientes masivos, las acciones de cobranza bajaron del 80 al 66% y el índice de reclamos paso de 0.5 a 0,67 % El no tener un proceso de control integral en el proceso comercial no les permite ajustarse al ritmo constante de cambios lo que ocasiona deficiencia en los procesos de venta y no alcanzaran las metas trazadas.

**Metodología Utilizada para el desarrollo del trabajo:** Investigación descriptiva tecnológica.

**Resultados y conclusiones más importantes:** El modelo de mejora continua fue implementado eficientemente obteniéndose un incremento en los indicadores de abonados masivos, se optimizo el proceso de venta corporativa y el proceso de cobranza.

**Nombre del Trabajo:** Estandarización de la gestión comercial en compañías de consumo masivo

**Autor(es):** Elizabeth Mazo Toro

**Fecha:** 2013

**Objetivos de la Investigación:** Definir la estandarización de la gestión comercial como un método efectivo a nivel competitivo en las compañías de consumo masivo

**Síntesis de la situación problema planteada:** El no tener implementada la estandarización de los procesos, modelos de trabajo y procedimientos genera mal manejo del tiempo, poca optimización de los recursos causando un impacto comercial negativo, baja calidad e insatisfacción del cliente.

**Metodología Utilizada para el desarrollo del trabajo:** Investigación basada en un método deductivo que parte de hechos observados y un proceso descriptivo.

**Resultados y conclusiones más importantes:** Se define la estandarización como un proceso dinámico que propone un modelo base para el desarrollo y crecimiento de la compañía. Se estandariza a través de la construcción de un modelo basado en objetivos corporativos, buscando procesos eficientes que agreguen valor y una ventaja perdurable.

Se presento propuesta de estandarización de procesos comerciales basada en estructura de las funciones y procedimientos claves para el desarrollo del cargo, se definieron indicadores para hacer seguimiento y control

## **7. Situación actual de la compañía**

La empresa fue creada desde el año 1974, su actividad económica es la fabricación y comercialización de empaques flexibles, se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, y cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Organigrama actual:

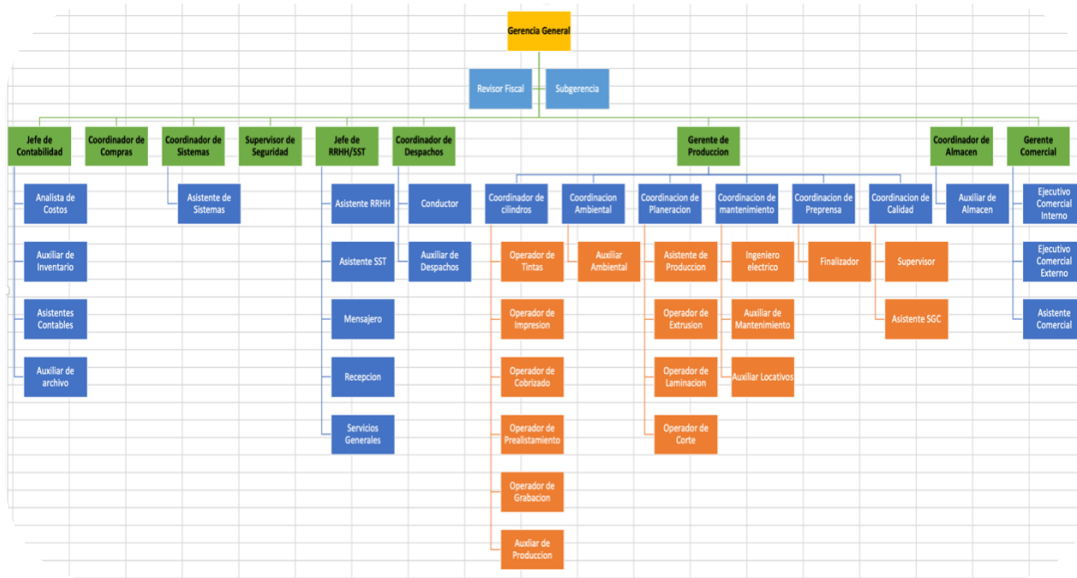


Figura 7. Tomada de página web

Organigrama Propuesto; En el cual se dejan solamente ejecutivos comerciales internos y un profesional de mercadeo

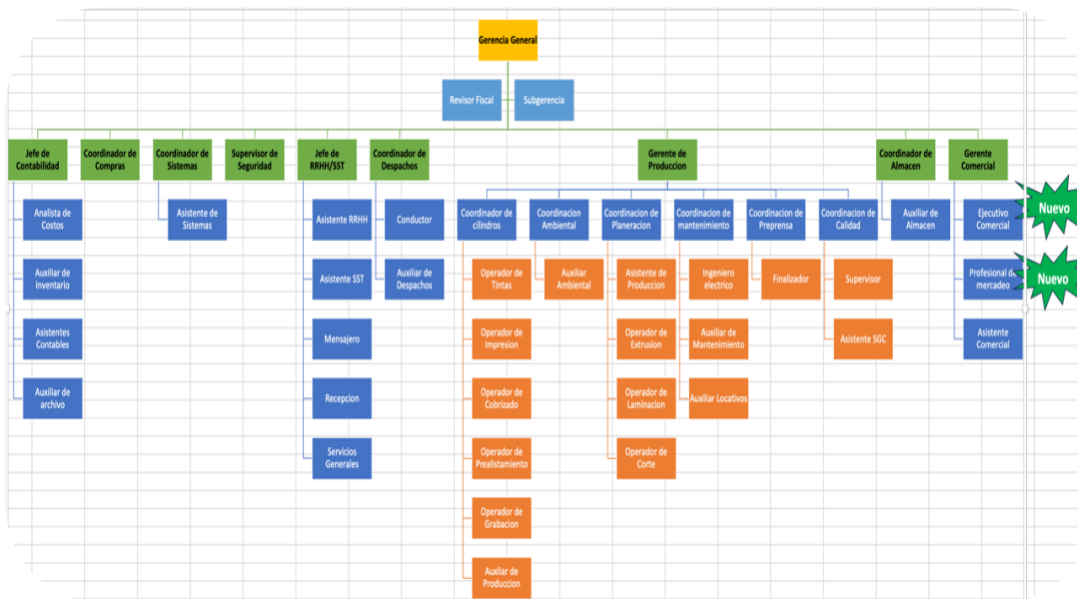


Figura 8. Elaboración propia.

La compañía cuenta con certificación de calidad ISO 9001:2015, en septiembre del 2023 se recibió visita de seguimiento, obteniendo nuevamente la renovación del certificado de calidad contando con la conformidad para todos sus procesos.

## Planteamiento estratégico

**MISIÓN:** Producir empaques flexibles para la industria buscando cada día mayores niveles de satisfacción de los clientes, hasta la optimización de los recursos con conciencia ambiental, bajo la directriz del sistema de gestión de calidad e inocuidad, desarrollando actividades seguras que propendan por la salud y bienestar de los trabajadores

Figura 9. Tomado de página web

**VISIÓN:** Lograr que para el año 2025 la empresa consolide su estructura de gestión de calidad, gestión en seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental e inocuidad, como sistema sostenible en permanente crecimiento para soportar la participación como líderes en los sectores donde son una opción.

Figura 10. Tomado de página web

### POLÍTICA DE CALIDAD, INOCUIDAD, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO, AMBIENTAL Y SEGURIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO.

En **PROEMPAQUES S.A.S.**, elaboramos empaques flexibles atendiendo estándares de inocuidad y calidad, orientados a la satisfacción de nuestros clientes. Establecemos la administración de Riesgos como uno de los fundamentos para la toma de decisiones y desarrollo de nuestras actividades con la preparación anticipada ante eventos que pongan en riesgo la continuidad del negocio. Nuestro Talento Humano refleja su compromiso y formación evidenciando mejora continua en los procesos que soportan nuestros sistemas de gestión.

Estamos comprometidos con la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el desarrollo de la operación; trabajamos en minimizar los posibles impactos medioambientales que se puedan generar como resultado de la actividad, mediante la implementación y mantenimiento del sistema de Gestión Ambiental cumpliendo con los requisitos legales, la prevención de la contaminación y mejora continua del desempeño ambiental.

Conjuntamente **PROEMPAQUES S.A.S.** se compromete con la protección y promoción de la salud de los trabajadores, procurando su integridad física mediante el control de los riesgos y el mejoramiento continuo de los procesos. Todos los niveles de dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales y la legislación Colombiana, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo y destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.

Los programas desarrollados en **PROEMPAQUES S.A.S.** estarán orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, así como el control del absentismo y la preparación para emergencias. Todos los empleados, contratistas y temporales tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro y productivo. Igualmente serán responsables de notificar oportunamente, todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los empleados y la organización.

**PROEMPAQUES** declara que, identificada la cadena de suministro internacional, ha realizado un análisis previo, evaluando de manera sistemática, lo que le ha permitido identificar, los riesgos inherentes y reales de las actividades propias a la misma. La compañía declara su compromiso para elaborar, mantener y evidenciar mejora continua en los procesos que nos aseguran la cadena de suministro internacional. Construimos programas que logren mitigar el riesgo, para que la compañía no sea utilizada en actividades ilícitas relacionadas con: Narcotráfico, Contrabando, Lavado de activos, Financiación del terrorismo, Tráfico de estupefacientes, Tráfico de sustancias para el procesamiento de narcóticos, Terrorismo, Tráfico de armas, Suplantación y cualquier otra situación identificada como potencial riesgo.

En **Proempaques SAS**, estamos comprometidos en mantener y mejorar el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo (SAGRILAF) en nuestras operaciones, con el objetivo de impedir que la empresa sea utilizada para actividades ilícitas relacionadas con el narcotráfico, contrabando, lavado de activos (LA), financiación del terrorismo (FT) y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (FPADM); para proteger el buen nombre y la capacidad de negocios de la compañía. Definiendo actividades que nos permitan identificar señales de alerta y establecer la metodología clara para controlar una eventual infracción, contando con la participación activa de los asociados de negocio vinculados a la empresa.

En **Proempaques SAS**, estamos comprometidos en el cumplimiento a conformidad de la Normatividad de habeas data del artículo 15 de la Constitución Política, la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013 y demás normas que las modifiquen o complementen; que tiene como objetivo regular los procedimientos de recolección, manejo y tratamiento de los Datos Personales que realiza la Compañía a fin de garantizar y proteger el derecho fundamental a la protección de datos personales en el desarrollo de las actividades disponiendo de los recursos necesarios.

Figura 11. Tomado de página web

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN OBJETIVO	PLANIFICACIÓN INDICADOR / MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos con altos estándares de calidad e inocuidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No conformes internos, Reporte de Devoluciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la rentabilidad de la compañía</li> <li>• Incrementar las Ventas y evidenciar fidelización de nuestros clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación</li> <li>• Colocación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las Competencias del personal y asegurar su compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento Capacitaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar los posibles impactos ambientales generados en la etapa productiva.</li> <li>• Mantener y mejorar la salud de los trabajadores en sus labores, programando actividades de prevención, promoción y formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residuos Sólidos - Residuos peligrosos</li> <li>• Cumplimiento capacitaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de información estadísticas que permita el seguimiento y control a los efectos en la salud. (enfermedades laborales, incidentes y accidentes de trabajo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, mitigar y controlar los factores de riesgo que puedan afectar la salud de los trabajadores, contratistas.</li> <li>• Identificar y analizar riesgos dentro de la cadena de suministros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentalidad</li> <li>• Matriz de riesgos y plan de contingencia en la cadena de suministros</li> </ul>

Figura 12. Tomado de página web

## Valores Institucionales






	<b>TOLERANCIA:</b> Adaptarse rápidamente a las situaciones y exigencias de las políticas de la empresa, actuar con objetividad ante los problemas las dificultades, los malos entendidos en el ámbito laboral y con las demás personas.
	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumplir con las deberes asignados trabajando con talento y esfuerzo, orientados al logro de objetivos comunes.
	<b>COMPROMISO:</b> Hacer las cosas bien desde el principio, demostrando pertenencia para satisfacción propia y de la gente que es beneficiada con nuestros servicios.
	<b>HONESTIDAD:</b> Hacer las cosas con rectitud, siendo transparentes en el actuar, utilizando correctamente los recursos de la empresa y optimizar el tiempo laboral.
	<b>OBEDIENCIA:</b> Carácter moldeable a las instrucciones dadas por el jefe inmediato reflejándose en el servicio al cliente.

Figura 13. Elaboración propia

### Portafolio

Como productos generados por la compañía, la empresa satisface a sus clientes por medio del siguiente portafolio de servicios y productos:

Su sistema de impresión por Rotograbado permite impresiones en 8 colores, full policromías para materiales bicapa, tricapa y tetracapa.

Ofreciendo material en rollos, bolsas y sachet 's.

Las estructuras son elaboradas de acuerdo a las necesidades del cliente.

P100

Estructura bicapa con foil y un sustrato adicional; puede ser usada para: Envoltura de pastillas efervescentes.

P200

Estructura tetracapa compuesta con papel y coating; se usa para: Toallitas alcoholadas Vitamina C.



P300

Estructura bicapa compuesta por película impresa de papel, sustrato sellante; se usa para: Láminas de comida Stick pack y endulzantes.



P500

Estructura bicapa compuesta por película impresa, sustrato sellante, se usa para:

Barras de cereal  
Granolas  
Snack's veterinarios  
Cereales



P800

Estructura tricapa sin foil, se usa para:  
Ponqués y brownies  
Jabones líquidos  
Shampoo  
Acondicionador  
Aceites capilares

Decolorantes  
Lubricantes  
Preservativos  
Agroquímicos



P1.000

Estructura tetracapa especial para productos complejos se usa para: Perfumería



Figura 14. Tomado de página web

## 8. Diagnóstico

Las encuestas nos dan una visión del momento actual, se debe tener en la cuenta que los clientes tienen mala memoria y su calificación refleja el momento en que vive magnificando las no conformidades y las cualidades de nuestros competidores. Aun así es una buena herramienta para detectar oportunidades de mejora y determinar la satisfacción de cada cliente gestionado por la fuerza de ventas externa de la empresa.

Para la aplicación de la encuesta se hizo necesario el uso de herramientas tecnológicas en línea como Google Forms, el tamaño de la muestra fue de 10 clientes encuestados resultado de un análisis promedio de acuerdo al nivel de facturación del año 2022.

Y se obtuvieron los siguientes resultados evaluados de acuerdo a escala de calificación de 1 a 5 donde 1 es la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

TABLA GENERAL DE RESULTADOS 2023						
PREGUNTA	1	2	3	4	5	% SATISFACCION
En su opinión ¿ Cómo califica la <b>CALIDAD</b> en la atención del personal a cargo de su cuenta?, en cuanto a: Presentación de la compañía	0%	40%	50%	10%	0%	60%
Respeto durante la negociación	0%	40%	30%	10%	20%	60%
Conocimiento técnico	10%	10%	40%	20%	20%	80%
Seguimiento	0%	70%	20%	10%	0%	30%
¿ Cómo califica los siguientes aspectos una vez puesta la <b>Orden de Compra?</b>	0%	60%	30%	10%	0%	40%
Información sobre el estado del pedido.	30%	60%	0%	10%	0%	10%
Frecuencia de Visitas	50%	30%	20%	0%	0%	20%
Información oportuna por cambios en la fecha de entrega.	20%	60%	10%	10%	0%	20%
¿ Cómo califica los	30%	30%	20%	20%	0%	40%

siguientes aspectos al recibir el producto?						
Cumplimiento en la cantidad solicitada	10%	40%	30%	20%	10%	60%
En caso de presentarse una <b>NO CONFORMIDAD</b> , ¿Cómo califica los siguientes aspectos?	30%	40%	20%	10%	0%	30%
Manejo de devoluciones y reprocesos.	30%	30%	30%	0%	10%	40%

Tabla 4: Elaboración propia

## 8.1 Análisis de los resultados

### 1 Pregunta



Figura 15: Elaboración propia

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	
<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>

Tabla 5: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a los resultados encontrados se observa que el 40% de los clientes encuestados manifiestan que la presentación que los vendedores hacen de la compañía es deficiente, un 50% lo consideran como regular y tan solo el 10% creen que es buena.

Análisis:

Se observa que aunque la empresa cuenta con herramientas de soporte en la presentación comercial de la compañía como por ejemplo; brochure digital , cartas de presentación , video corporativo, entre otras, los ejecutivos no hacen uso de dichas herramientas. Los clientes perciben el poco uso o desconocimiento al momento de la explicación.

2 Pregunta



Figura 16: Elaboración propia

1	2	3	4	5
	4	3	1	2
0%	40%	30%	10%	20%

Tabla 6: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de los encuestados el 40% manifiestan sentirse irrespetados en el proceso de negociación, Un 30% les pareció un trato normal, para el 10% se mantiene un buen trato y solo el 20% percibe un muy buen trato.

Análisis:

Uno de los valores fundamentales en la empresa es la honestidad entendida como hacer las cosas con respeto y rectitud, siendo transparentes en el actuar, al sentir que los vendedores no viven este valor los clientes demuestran poco interés en continuar con la negociación.

### 3 Pregunta

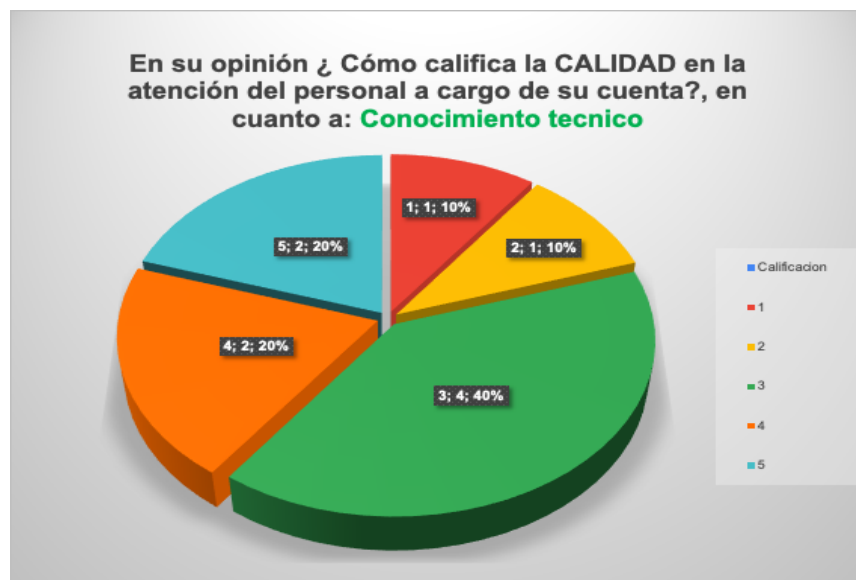


Figura 17: Elaboración propia

1	2	3	4	5
1	1	4	2	2
10%	10%	40%	20%	20%

Tabla 7: Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados encontrados se observa que el 20% de los clientes consultados perciben como malo el conocimiento técnico, un 40% regular y solamente el 40% ve una fortaleza del equipo comercial el conocimiento técnico.

**Análisis:**

Hacemos una venta técnica, la gran fortaleza es el conocimiento técnico como soporte al proceso comercial cómo también la percepción de confianza y tranquilidad al cliente como objetivo final. Esta sensación de desconocimiento hace que los clientes no estén seguros de realizar consultas técnicas relacionadas con el pedido o producto solicitado.

**4 Pregunta**



Figura 18: Elaboración propia

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>0</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>0%</b>	<b>70%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>

Tabla 8: Elaboración propia

Interpretación:

Se evidencia con un 70% la falta de seguimiento de los vendedores a los clientes una vez realizada la cotización, el 20% regular y solo el 10% bueno.

Análisis:

Se observa que la gran mayoría de los encuestados consideran una falta de continuidad en el proceso de negociación, al parecer se queda solo en los pasos iniciales de presentación y cotización, esta actividad de seguimiento es muy importante porque asegura la compra.

5 Pregunta



Figura 19: Elaboración propia

1	2	3	4	5
0	6	3	1	0
0%	60%	30%	10%	0%

Tabla 9: Elaboración propia

## Interpretación

Del total de los clientes encuestados el 60% se hace muy difícil tener comunicación efectiva con el vendedor, un 30% cree que es normal y solamente el 10% percibe una buena disponibilidad.

## Análisis

Una vez recibida la orden de compra (OC), se observa una desconexión entre vendedor y cliente, se tiene la percepción de olvido o poco interés por parte del vendedor. El no saber del vendedor hace que el cliente desconozca los detalles de su pedido.

## 6 Pregunta



Figura 20: Elaboración propia

1	2	3	4	5
3	6	0	1	0
30%	60%	0%	10%	0%

Tabla 10: Elaboración propia

Interpretación:

Del total de clientes encuestados, únicamente el 10% tienen información del estado del pedido y un 90% lo desconoce.

Análisis:

La mayoría de los clientes expresan no tener conocimiento del estado del pedido, es una prueba de la desinformación y la falta de atención por parte del vendedor, lo que genera un mal servicio y la pérdida de interés del cliente ante nuevos proyectos.

7 Pregunta



Figura 21: Elaboración propia

1	2	3	4	5
5	3	2	0	0
50%	30%	20%	0%	0%

Tabla 11: Elaboración propia

Interpretación:

Se pregunto a los clientes la frecuencia con que se realizan visitas y/o algún tipo de comunicación una vez recibida la orden de compra (OC) y se obtiene que el 80% que no se visita nuevamente y solamente un 20% se realiza visita de mantenimiento.

Análisis:

Es esta pregunta los resultados son contundentes y nos da la explicación de la pérdida de clientes por falta de gestión comercial de la fuerza de ventas externa.

8 Pregunta

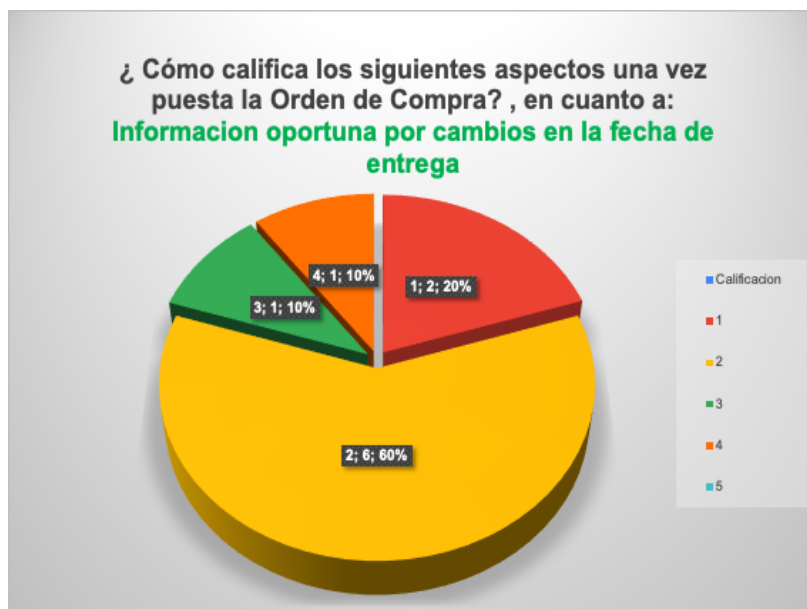


Figura 22: Elaboración propia

1	2	3	4	5
2	6	1	1	0
20%	60%	10%	10%	0%

Tabla 12: Elaboración propia

Interpretación:

El 80% de los clientes consideran que el comercial asignado no tiene la información clara sobre las fechas de entrega y la comunicación es muy inconstante y poco clara.

Análisis:

Se reafirma la mala comunicación hacia el cliente, aunque la empresa cuenta con una reunión semanal en donde se definen fechas de entrega y/o reasignación de nuevas fechas se observa que la información resultante no es recibida por el cliente.

9 Pregunta



Figura 23: Elaboración propia

1	2	3	4	5
3	3	2	2	0
30%	30%	20%	20%	0%

Tabla 13: Elaboración propia

Interpretación:

Es la respuesta quizás más pareja un 60% no se cumple con las fechas de entrega y el 40% si se cumple.

Análisis:

Los encuestados creen que se debe establecer un lead time con +/- 3 días y mantener una comunicación frecuente entre las partes.

10 Pregunta



Figura 24: Elaboración propia

1	2	3	4	5
1	4	3	2	0
10%	40%	30%	20%	0%

Tabla 14: Elaboración propia

Interpretación:

50% de los encuestados creen que las cantidades recibidas cumplen con la orden de compra (OC) y el otro 50% consideran que hace falta o tienen un exceso.

Análisis:

Al preguntársele a los encuestados sobre el cumplimiento en la cantidad de producto solicitada se percibe que existe una diferencia entre las cantidades entregadas Vs las cantidades solicitadas, es importante comunicar que en este tipo de materiales la desviación es de un +/- 10% en cantidades solicitadas, pero la compañía tiene establecido que antes de enviar se debe dar aviso de la novedad al cliente.

Pregunta 11



Figura 25: Elaboración propia

1	2	3	4	5
3	4	2	1	0
30%	40%	20%	10%	0%

Tabla 15: Elaboración propia

Interpretación:

El 70% de los clientes desconocen el proceso de cómo hacer una reclamación y solo el 30% conoce el proceso.

Análisis:

La mayoría de los clientes encuestados califico de manera negativa el manejo por parte del vendedor de las no conformidades, aunque la empresa tiene el procedimiento de gestión de No conformes, no se está aplicando la difusión del mismo por parte de la fuerza de ventas.

Pregunta 12



Figura 26: Elaboración propia

1	2	3	4	5
3	3	3	0	1
30%	30%	30%	0%	10%

Tabla 16: Elaboración propia

Interpretación:

El 90% manifiesta desconocer el proceso a realizar cuando va a una devolución y solo el 10% tiene el conocimiento.

Análisis:

Definitivamente ante una devolución los clientes manifiestan no saber que hacer consideran que los dejan solos y que el proceso es tedioso y demorado.

Por último se quiere evaluar la satisfacción general orientada en la calidad del servicio prestado por la fuerza externa de ventas. Se definieron estos parámetros y criterios para interpretar los resultados;

Se establecieron rangos para cada variable representadas numéricamente en escalas ascendentes de 1-5, basados en la calificación por cada una de las opciones de respuesta por pregunta. Primero poner el total de la calificación por cada pregunta (PT) dentro del rango correspondiente de acuerdo con la tabla siguiente , con el objetivo de determinar su escala respecto a los criterios determinados.

#### Criterios de Calificación

Variable	Rango	Criterio
Malo	1 - 2,49	Deficiente
Regular	2,50 - 3,49	Aceptable
Bueno	3,50 – 4,49	Satisfactorio
Excelente	4,50 - 5	Muy satisfactorio

Tabla 17: Elaboración propia

## **CIFRAS CUANTITATIVAS PARA LA EVALUACION**

**FRECUENCIA (F):** Es una magnitud que mide el número de repeticiones por unidad de tiempo de cualquier fenómeno o suceso periódico. Se llama frecuencia a la cantidad de veces que se repite un determinado valor de la variable.

**FRECUENCIA RELATIVA (F/R):** Son fracciones equivalentes o aquellas que tienen el mismo valor o representan la misma parte de un objeto. Ejemplo  $2/7$  es igual a  $0,285714286$ . El resultado se multiplicará con el criterio de la variable de cada opción para encontrar el puntaje parcial de la misma.

**PORCENTAJE (%):** El porcentaje se usa para comparar una fracción (que indica la relación entre dos cantidades) con otra, expresándolas mediante porcentajes para usar 100 como denominador común. Este valor se adquiere dividiendo cada frecuencia por el total de respuestas y multiplicándola por 100. Ejemplo  $2/7 * 100 = 28,57\%$ .

**PUNTAJE PARCIAL (P):** Valor parcial que se adquiere de la multiplicación de la Frecuencia Relativa (F/R) con el valor de cada opción de respuesta en la pregunta.

**PUNTAJE TOTAL DE LA PREGUNTA (P/T):** Valor que se obtiene sumando todos los valores parciales de cada opción de respuesta en la pregunta.

El resultado obtenido respecto a satisfacción en la calidad de la atención por parte de la fuerza de ventas externa

Para usted la calidad en la atención es?						
Criterio	2	3	4,49	5	Total	P/T
Variable	Malo	Regular	Bueno	Excelente		
Frecuencia	72	30	12	6	120	<b>2,65</b>
Frecuencia Relativa	0,60	0,25	0,10	0,05	1,000	
%	60	25	10	5	100	
Puntaje parcial	1,2	0,75	0,45	0,25	<b>2,65</b>	

Tabla 18: Elaboración propia



Figura 27: Elaboración propia

En la calificación para la calidad de la atención por parte de la fuerza de venta externa se evidencia que el 60 % de los clientes encuestados califican la gestión como Malo, 25% Regular, un 10 % para Bueno y un 5% Excelente, lo cual es coherente la calificación de 2,65 lo ubica dentro del criterio de Regular en el rango de 2,50 – 3,49 con tendencia a malo, determinado en la tabla N 17.

**Conclusiones**

- Se evidenció una participación del 100% de los clientes Pareto encuestados muy particular porque se presentó una voz de protesta referente a la calidad en la atención de la fuerza de ventas externa, pero muy diciente de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Analizando el comparativo 2023. Del nivel de satisfacción se encuentra una línea de tendencia a la baja se pasa de 78% a 41%, significa 37 puntos porcentuales menos, lo que ocasiona pérdida de clientes.



Figura 28: Elaboración propia

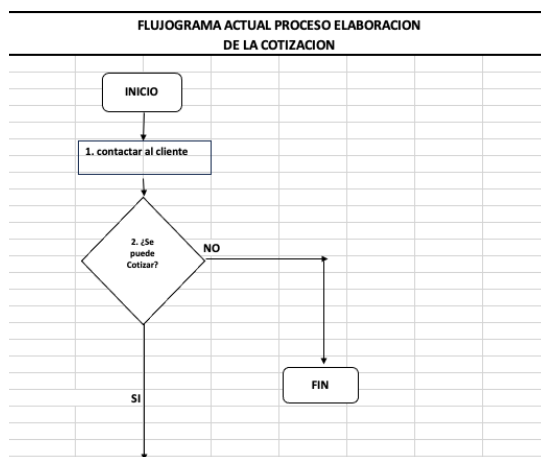
## 8.2 Descripción del proceso Comercial actual.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS COMERCIAL				
Macro Proceso:	Procesos productivos			
Responsable del Proceso:	Gerente Comercial			
Objetivo:	Asegurar el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente.			
Alcance:	A toda la organización			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto de la organización.</li> <li>Necesidades y expectativas de los partes interesadas</li> <li>Requisitos del Cliente interno y externo</li> <li>Planes de negocio estratégico</li> <li>Acción correctiva y de mejora</li> <li>Reporte humano</li> <li>Recursos financieros</li> <li>Cotizaciones</li> <li>Enfoque al cliente</li> <li>Encuestas de satisfacción</li> <li>Artes e información del cliente</li> </ul> <p><b>DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del SGC</li> <li>Decreto 1072 - Res. 0837</li> <li>ISO 9001:2015</li> <li>Resolución 12 de 2012</li> <li>Resolución 2674/2013</li> <li>Resolución 15 de la DIAN de 2016</li> <li>Requisitos de la norma ISO 9001:2015:</li> <li>4.2, 5.1.2, 7.5, 8.2.1, 8.5.3, 9.1.2, 9.2, 10</li> </ul>	<p><b>PLANEAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz del SG-SST; Riesgos y oportunidades</li> <li>Matriz de comunicaciones</li> <li>Matriz OEA</li> <li>Recursos</li> <li>Información interna</li> <li>Internet - Correo</li> <li>Instalaciones físicas</li> <li>Equipos de cómputo</li> <li>Línea telefónica</li> <li>Teléfono humano</li> <li>Recursos financieros</li> <li>Procesos</li> </ul> <p><b>HACER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PP-PR-001</li> <li>Elaboración de cotizaciones</li> <li>PP-PR-002</li> <li>Elaboración de pedido</li> <li>PP-PR-003</li> <li>Cotizaciones</li> <li>PP-PR-004 selección y evaluación de cliente</li> </ul> <p><b>VERIFICAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas (indicaciones)</li> <li>Cotización</li> <li>Facturación</li> <li>Clientes nuevos</li> <li>Seguimiento</li> <li>Auditorías internas y externas</li> <li>Eficacia de las acciones derivadas de las matrices</li> <li>Seguimiento de cotizaciones</li> <li>Encuestas de satisfacción de clientes</li> </ul> <p><b>ACTUAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de acciones correctivas y de mejora</li> <li>Ejecutar acciones derivadas de la matriz de riesgos y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del SGC</li> <li>Satisfacción del cliente interno y externo</li> <li>Orden de pedido</li> <li>POPRE</li> <li>Quejas y devoluciones</li> <li>Acuerdo comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Gestión de calidad y mejora continua</li> <li>Artes graficas</li> <li>Planeación de la producción</li> <li>Producción</li> <li>Almacén y Despacho</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Control de Calidad</li> <li>Gestión de los recursos y sig-til</li> <li>Compras</li> <li>Ambiental</li> <li>Contabilidad</li> </ul>

Figura 29: Tomado de SGC

Revisión de los procesos que se realizan actualmente en el proceso comercial.

- Elaboración de la cotización



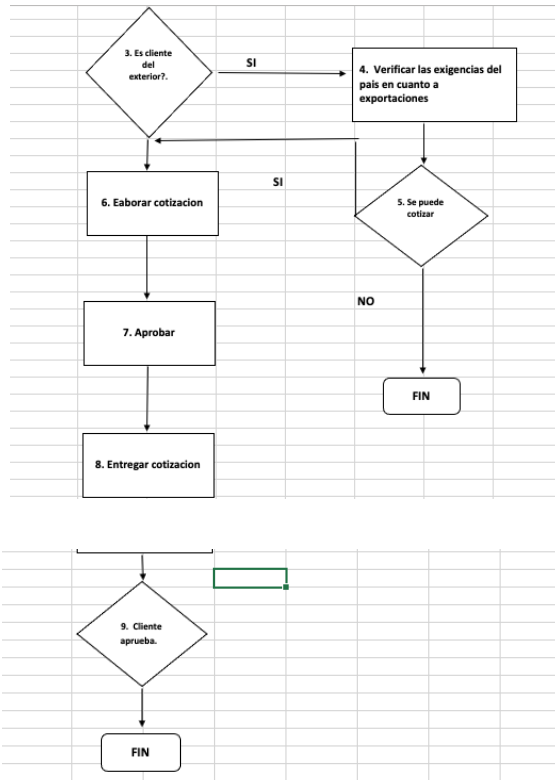


Figura 30: Elaboración propia

- Elaboración del pedido

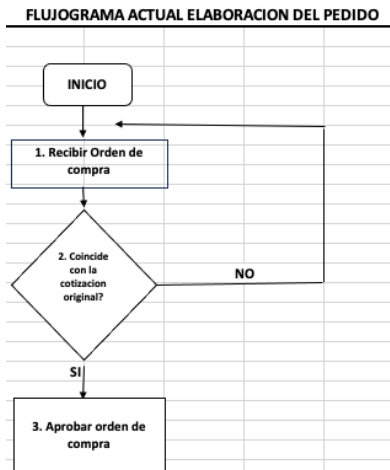




Figura 31: Elaboración propia

- Selección de clientes

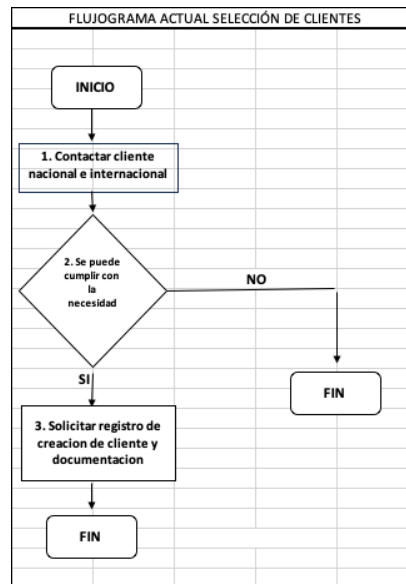


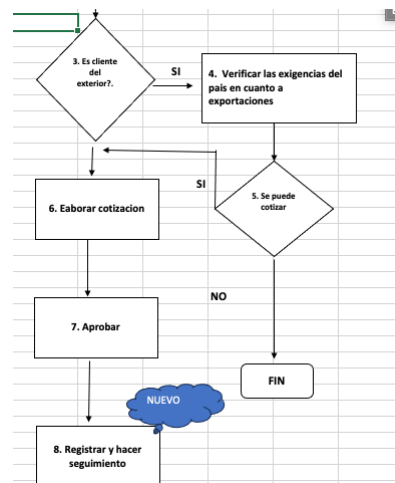
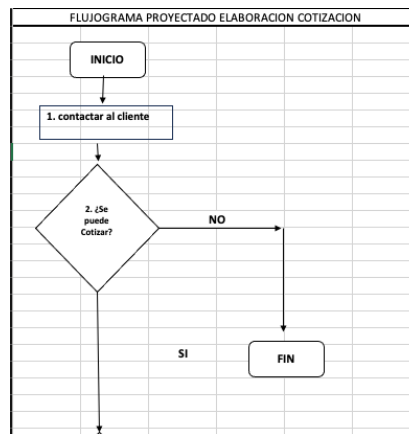
Figura 32 Elaboración propia

## 9. Mejora del Proceso e Indicadores de gestión

De acuerdo a los factores analizados anteriormente se proponen nuevos diagramas de flujo del proceso del área comercial. Este enfoque permitirá a la empresa ver el proceso cómo un todo y eliminar o minimizar las falencias actuales.

### 9.1 Diagramas de flujo propuestos

- Elaboración de la cotización



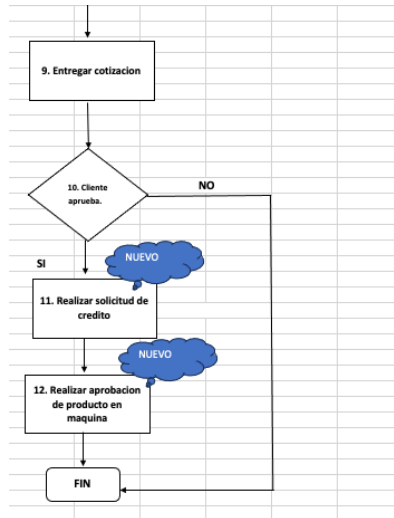
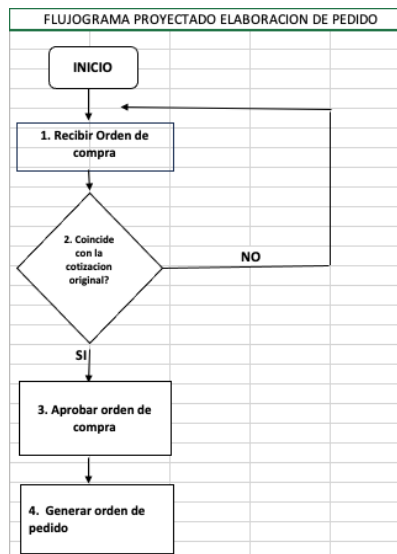


Figura 33: Elaboración propia

- Elaboración del pedido



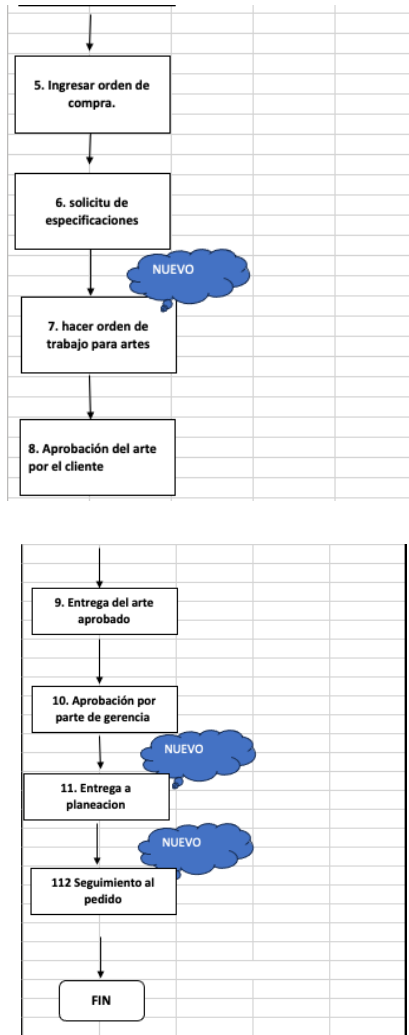


Figura 34: Elaboración propia

- Selección de clientes

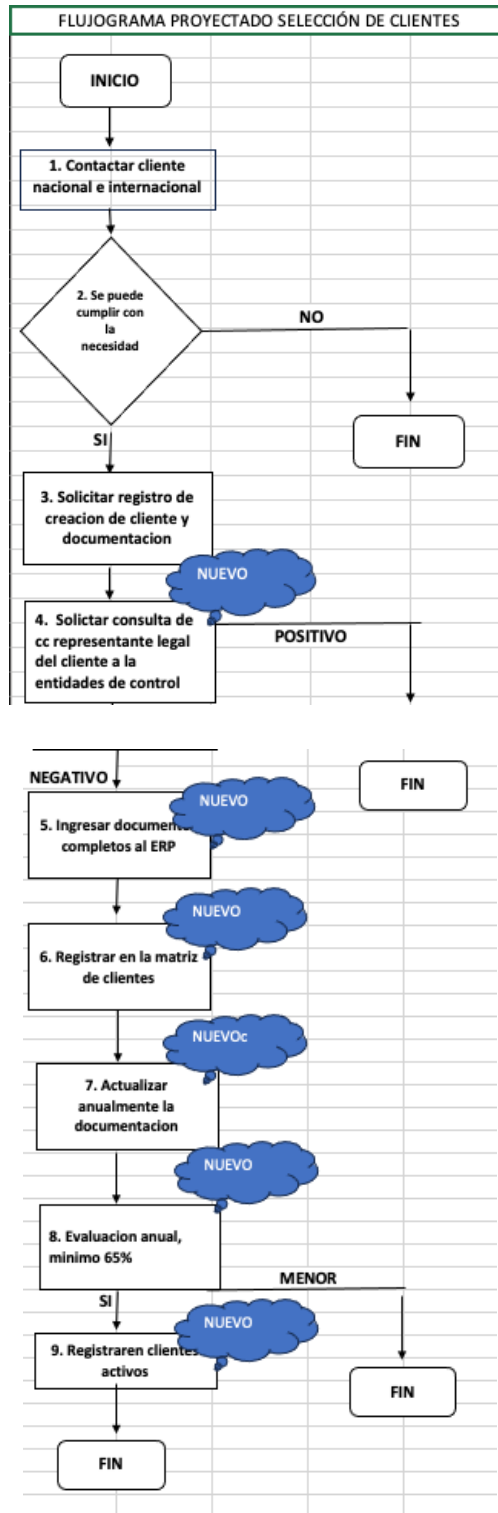


Figura 35: Elaboración propia

## 9.2 Indicadores de Gestión del área

Actualmente la empresa cuenta con unos indicadores que le han permitido durante los últimos años, evaluar sus objetivos, metas y procesos. Permitiendo de esta manera seguir en el mercado y mejorar día a día, sin embargo la medición de estos indicadores no incluye a la fuerza comercial externa.

Se proponen los siguientes indicadores que miden la gestión de los vendedores

9.2.1 Indicador de colocación; se hace necesario para determinar el valor en COP de cada mes y sirve para controlar la cantidad de cotizaciones realizadas en el periodo.

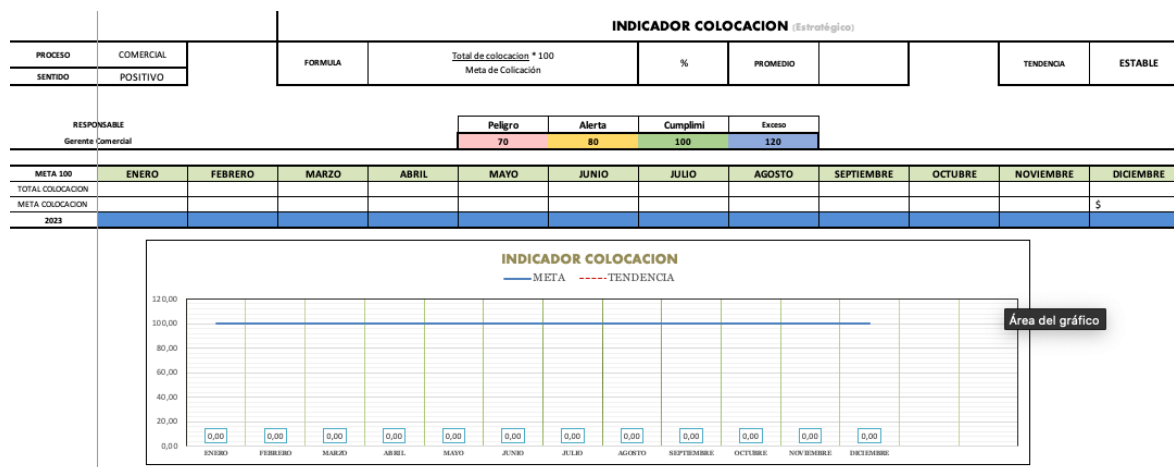


Figura 36: Elaboración Propia

9.2.2 Indicador de facturación; es el valor real en COP por cada vendedor, la frecuencia es mensual y sirve para medir la facturación real Vs la facturación presupuestada en el periodo.

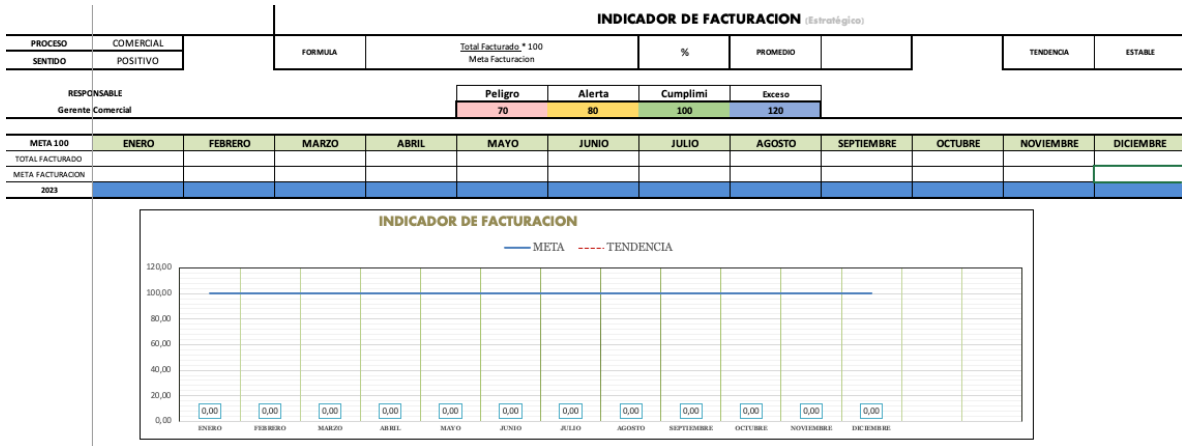


Figura 37: Elaboración Propia

9.2.3 Indicador de clientes nuevos; Nos sirve para controlar la gestión comercial en cuanto a contactos y seguimiento a clientes nuevos.

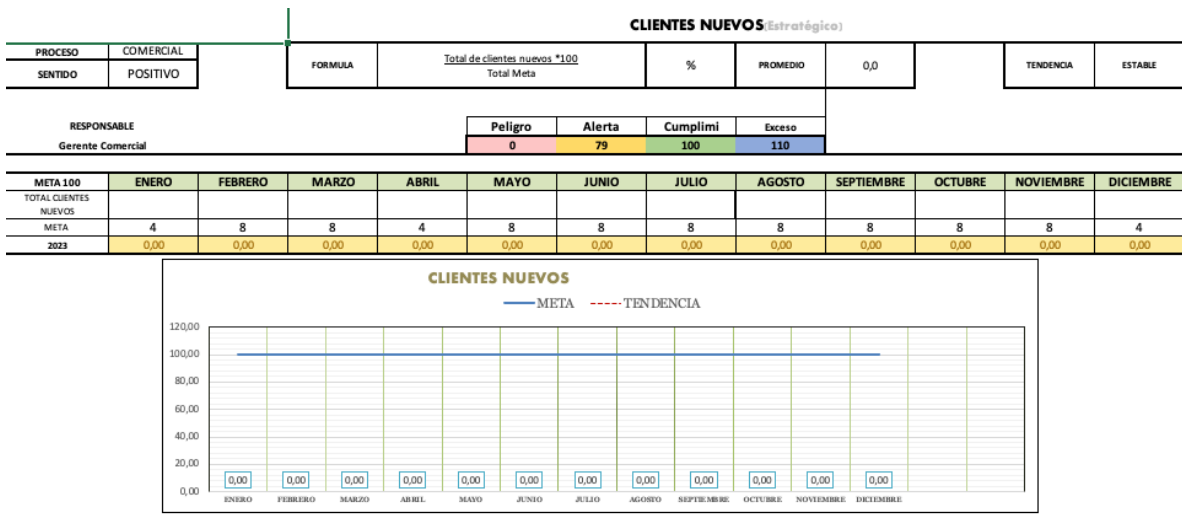
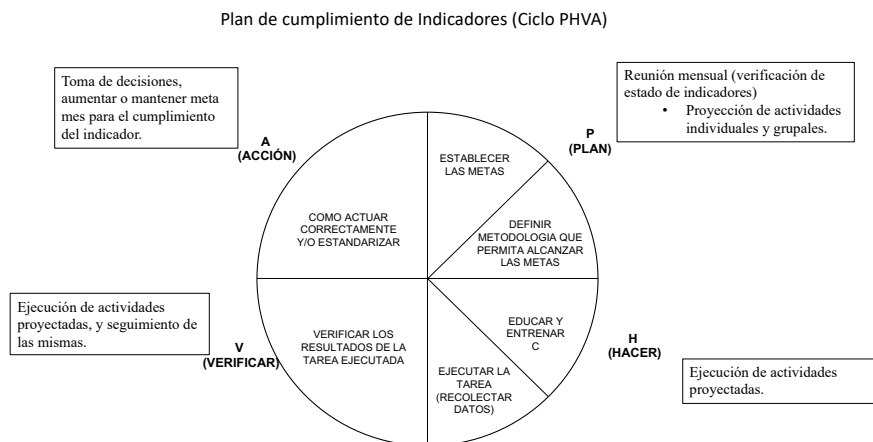


Figura 38: Elaboración Propia

### Plan de cumplimiento de indicadores

Los indicadores diseñados están orientados a establecer, controlar, hacer seguimiento al desempeño de los vendedores y por consiguiente generar una mejora continua en la gestión

comercial . Con esto se plantea un plan de seguimiento y de cumplimiento basado en un ciclo PHVA, diseñado con el objetivo de asegurar el logro de los indicadores.



- La medición de los indicadores se realizará de forma individual y grupal.
- Reunión mensual para revisar y analizar la gestión y el cumplimiento de los indicadores, que permita corregir el rumbo y de esta manera generar planes de contingencia.
- Para controlar y hacer seguimiento a las tareas, responsabilidades y pendientes que se definan en cada una de las reuniones se utilizara un Tablero de Excel en el cual se hace seguimiento a tareas y responsabilidades.

## 10. Esquema de Contratación:

Actualmente la fuerza externa de la compañía de empaques flexibles trabaja a través de un contrato de corretaje, la sala civil de la Corte suprema de justicia señala en la sentencia SC008-2021, que este tipo de contrato está regulado en los artículos 1340 al 1353 del Código del comercio y define este contrato como un contrato en el que una parte

llamada corredora, experta y conocedora del mercado, contrae para con otra, a cambio de una comisión la obligación de gestionar y propiciar la celebración de un negocio, sin tener vínculos de colaboración, dependencia, mandato o representación con alguna de ellas.

Al respecto dentro de esta propuesta se plantea la opción de cambiar el esquema de contratación de corretaje a un contrato directo a término indefinido.

#### 10.1 Minuta del Contrato a término indefinido

[Anexo archivo Word del documento para facilitar su consulta.](#)

El cambio propuesto en la contratación de los vendedores genera un cambio total en la relación de la empresa con su fuerza de ventas externa y que, para lograr estandarizar el proceso comercial, integrarlo al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y al Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo (SGSST) de la compañía, es necesario generar nuevos procesos y procedimientos al interior del proceso Comercial, los cuales se detallan a continuación.

### **11. Proceso de Selección**

<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
	Versión:	Página: 1 de
	Fecha: 24-11-2023	

### 1. OBJETIVO

Identificar candidatos idóneos y competentes para desempeñar los cargos solicitados, a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, dando cumplimiento a los lineamientos del perfil (competencias), establecidos por la empresa y en pro de nuestros clientes.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la solicitud de ingreso de cargo, pasando por la aplicación y reporte de las pruebas psicotécnicas y técnicas del cargo, hasta la entrega de los documentos del proceso de selección del candidato seleccionado para firma de contrato, al subproceso de contratación.

### 3. DEFINICIONES

- Competencias.
- Cargo crítico.
- Reclutamiento.
- Perfilar Hojas de vida.
- Pruebas Psicotécnicas.
- Publicaciones Virtuales.
- Selección.

### 4. CONDICIONES GENERALES

#### 4.1. POLÍTICAS

Las personas deben cumplir satisfactoriamente el proceso de selección, sin embargo, para validar las competencias dentro del proceso de evaluación de los candidatos, se determina un rango deseado del 75% para las Competencias Organizacionales y un 70% para las demás Competencias.

El tiempo establecido para la presentación de terna de candidatos será entre 3 a 5 días hábiles, a partir del ingreso de la solicitud de cargo y/o autorización, dependiendo de los requisitos del perfil.

El responsable de la solicitud de ingreso de cargo es quien informa a través de correo electrónico al sub-Proceso de Selección, quien es el candidato seleccionado.

Los candidatos que participen en el proceso de selección, se le hace registrar la firma en el formato Autorización para el Tratamiento de los Datos Personales y

El informe de evaluación de los candidatos seleccionados para firmar contrato

	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
		Versión:	Página: 1 de
		Fecha: 24-11-2023	

se deja como soporte de forma física, en la carpeta del colaborador.

#### 5. DESARROLLO

N°	Descripción	Responsable	Registro y/o Documento
1	Diligenciar Formato de requisición de perfil	Gerente y/o Líder del Proceso /	Requerimiento de personal
2	Realizar publicaciones de la vacante	Sub-Proceso de Selección	Publicación en Fuentes de Reclutamiento
3.	Perfilar las hojas de vidas	Sub-Proceso de Selección	Hojas de vida
4	Realizar filtro telefónico para validar requisitos y experiencia.	Sub-Proceso de Selección	Llamada Telefónica
5	Citar candidatos ya sea de forma presencial o virtual, para la evaluación a los candidatos y/o colaboradores.	Sub-Proceso de Selección	Matriz de citación
6	Recibir los candidatos citados a entrevista y se da inicio del proceso de aplicación de pruebas.	Sub-Proceso de Selección	Matriz de citación

	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
		Versión:	Página: 1 de
		Fecha: 24-11-2023	

7.	Aplicar y Revisar las pruebas psicotécnicas de igual forma se da al candidato la autorización para el tratamiento de los datos personales, la aceptación de las condiciones.	Sub-Proceso de Selección	Pruebas Autorización para el Tratamiento de los datos Personales
8.	Realizar entrevista a los candidatos de acuerdo con el perfil notificado en la solicitud de ingreso de cargo;	Sub-Proceso de Selección	Entrevista (Proceso)
9.	Realizar entrevista de jefe inmediato	Líder / Gerente	Entrevista (Proceso)
10	Decidir el candidato idóneo para desempeñar el cargo.	Líder / Gerente o Personal asignado responsable	N/A
11	Realizar exámenes de ingreso, verificación de referencias.	Recursos Humanos	Correo Electrónico
12	Realizar proceso de contratación y afiliaciones	<u>Sub Proceso de Contratación</u>	Contrato Afiliaciones

<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		Código:	
		Versión:	Página: 1 de
		Fecha: 24-11-2023	
<b>6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b>			
Código		Título	
<b>7. CONTROL DE ACTUALIZACIONES</b>			
Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha	

## 11.1 Descriptores de cargo

### 11.1.1 Ejecutivo Comercial

<b>DESCRIPTOR DE CARGO</b>		Código:	
		Versión:	Página: 1 de 2
		Fecha: 24- 11-2023	
<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>			
<b>1. IDENTIFICACION</b>			
1.1.	El jefe inmediato es el Gerente Comercial		
1.2.	El suplente de este cargo es el Gerente Comercial		
1.3.	No tiene personal a cargo		
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y PERFIL</b>			
2.1.	Educación:	Técnico, Tecnólogo y/o profesional áreas relacionadas con Mercadeo y/o que homologue experiencia en cargos similares de 2 años.	
2.2.	Experiencia:	Mínimo de 2 años en cargos similares	
2.3.	Formación:	Conocimientos en Sistemas de Gestión de Calidad, administración documental (se homologa con experiencia y/o educación)	
2.4.	Competencia:	<b>COMPETENCIAS GERENCIALES:</b> Planeación, Comunicación abierta, Orientación al resultado, Retroalimentación <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:</b> Adaptabilidad, Trabajo en equipo, Actitud hacia las normas, Compromiso laboral, Habilidad social, Autocontrol. <b>COMPETENCIAS OPERATIVAS:</b> Atención al detalle, Comunicación escrita, Disciplina, Sentido de urgencia, Análisis numérico.	
<b>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
3.1.	Desarrollar estratégicamente nuevas cuentas		
3.2.	Mantener las cuentas asignadas y controlar su crecimiento		
3.3.	Desarrollar Plan de Visitas para atender al 100% de las cuentas asignadas		
3.4.	Desarrollar actividades de colocación que le hagan viable el cumplimiento de presupuesto tanto de colocación como de facturación		
3.5.	Participar en reunión semanal para actualizar y hacer seguimiento a cumplimiento de órdenes de producción		
3.6.	Radicar físico y/o vía electrónica las Órdenes de Compra con la asistente comercial		
3.7.	Ingresar todas los Pedidos al ERP Sistrade y asegurar que sean aprobados por la gerencia general		
3.8.	Asegurar que los procesos de validación de los clientes se ejecuten de manera rigurosa y en lo posible dejar evidencia de tal suceso por escrito		
3.9.	Realizar Trazabilidad cuando haya lugar a situaciones con los clientes		
3.10.	Entregar al área contable la información pertinente para que el proceso de Facturación se ejecute en debida forma		
3.11.	Generar ingreso y control de indicadores de gestión del área		
3.12.	Asegurar que el Recaudó de la compañía se ejecute a cabalidad e identificar los documentos que el área contable debe cancelar al momento del pago.		

DESCRIPTOR DE CARGO EJECUTIVO COMERCIAL		Código:	
		Versión:	Página: 2 de 2
		Fecha: 24-11-2023	
3.13	Cumplir con los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad		
3.14	Cualquier otra inherente al cargo		
<b>4.</b>	<b>AUTORIDAD</b> N.A.		
<b>5.</b>	<b>INTERRELACION</b> Toda la Organización		
<b>6.</b>	<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES ANTE EL SG-SST</b>		
6.1	Conocer y tener clara la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.		
6.2	Procurar el cuidado integral de su salud		
6.3	Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud		
6.4	Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.		
6.5	Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.		
6.6	Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato		
6.7	Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente		
<b>7.</b>	<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b>		
	<b>Código</b>	<b>Título</b>	
<b>8.</b>	<b>CONTROL DE ACTUALIZACIONES</b>		
	<b>Versión N°</b>	<b>Breve Descripción del Cambio</b>	<b>Fecha</b>
	1	Versión inicial para implementación de SGI.	

## 12. Proceso de Contratación

<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
	Versión:	Página: 1 de 4
	Fecha:	

### 1. OBJETIVO

Realizar la formalización de vinculación al candidato seleccionado para la Empresa, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente aplicable y [enpro](#) de garantizar que las personas que ingresan a la Empresa estén cubiertas en su totalidad por el Sistema Integral de Seguridad Social.

### 2. ALCANCE

Inicia con la entrega de la solicitud de ingreso y finaliza una vez sea firmado el contrato por las partes (trabajador - empleador) reporte a nómina.

Aplica para todas las personas contratadas a través de contrato a término indefinido, por obra o labor.

### 3. DEFINICIONES

- AFP: Sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar un fondo de pensiones y otorgar a sus afiliados las prestaciones que establece la ley.
- ARL: Entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.
- C.C.F: Entidades Privadas, sin ánimo de lucro, cuya principal función es redistribuir una parte del ingreso de toda la fuerza laboral, entre los trabajadores de menores ingresos
- Trabajador: Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.
- EPS: Entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados al sistema de seguridad social en Colombia su función básica es organizar y garantizar la prestación del plan obligatorio de salud.
- Contrato: Acuerdo de voluntades por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación, a cambio de una remuneración

### 4. CONDICIONES GENERALES

El reporte de la Solicitud de Ingreso, la realiza directamente el Líder y/o Gerente del Proceso o persona asignada responsable, en el momento que realiza la selección del candidato el cual debe remitir a Recursos Humanos.

El subproceso de selección entrega al subproceso de contratación los documentos de evaluación de candidatos (Hoja de Vida del candidato seleccionado, pruebas psicotécnicas calificadas, formato de autorización para el tratamiento de datos)

El subproceso de Contratación solicitará y verificará al candidato los documentos requeridos y realiza la lista chequeo en el formato Listado de documentos

<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
	Versión:	Página: 2 de 4
	Fecha:	

Dentro del cumplimiento de la normatividad para radicar las afiliaciones oportunamente, se debe:

- Realizar la afiliación a la ARL un día antes del ingreso del trabajador
- Radicar la afiliación a EPS teniendo en cuenta la fecha de ingreso del trabajador.
- Realizar la afiliación a Caja de Compensación el mismo día de ingreso del trabajador.
- La afiliación a pensión se realiza por medio de formulario al fondo que el trabajador escoja.
- La novedad o activación a AFP se realiza por medio de la planilla de pago.

El subproceso de contratación cuenta con dos (3) días hábiles para el ingreso del trabajador apartir de la solicitud de ingreso por parte de los Gerentes y/o Líderes de proceso.

La entrega del carné Corporativo y de ARL, se hará de manera inmediata.

La copia del contrato firmado por el Empleador tiene un tiempo de entrega de 15 días hábiles yse envía directamente al trabajador por correo electrónico.

Si el trabajador no cumple con los requisitos de contratación, no se realiza la legalización del contrato.

Los documentos que debe tener la carpeta para ingreso de trabajador están indicados en el formato Listado de documentos y en el mismo orden establecido en el formato.

Con el fin de minimizar quejas en devolución de aportes, las solicitudes para traslados de EPS yAFP se deben efectuar los primeros 10 días calendario del mes. Se radicarán traslados cuandoel trabajador tenga 2 meses de antigüedad en la empresa.

Para proceder con los traslados de EPS se deben adjuntar los siguientes documentos:

- Carta o correo electrónico, solicitando el traslado de EPS.
- Si tiene beneficiarios en la EPS, debe adjuntar copia de los documentos de losbeneficiarios.

Para el traslado de AFP, el trabajador debe adjuntar:

- Carta o correo electrónico, solicitando el traslado de AFP.
- Copia de la cédula ampliada al 150% legible
- Certificación del fondo anterior, para verificar cuánto tiempo ha estado

<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
	Versión:	Página: 3 de 4

afiliado; para pasarse de fondo privado a Colpensiones, se debe estar

- afiliado 5 años y 1 día, igual que para salirse de Colpensiones.
- Formulario firmado el original con huella, si es para Colpensiones.
- Si es para fondo privado, solo con la carta de solicitud sin formulario.
- Certificado de doble asesoría por parte de Colpensiones y fondo de pensión privado.

Documentos del proceso de contratación

- Datos Generales
- Solicitud de contratación
- Contrato firmado por empleado y empleador
- Cláusulas y anexos
- Afiliación a la EPS
- Afiliación a la CCF
- Afiliación a la ARL

**Nota:** Es responsabilidad de los jefes inmediatos y procesos entregar al subproceso de contratación los documentos que tengan del Trabajador para ser archivados en la carpeta y tenerlos a la disposición cuando se requieran.

## 5. DESARROLLO

### 5.1 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

N°	Descripción	Responsable	Registro y/o Documento
1	Recibir la Solicitud de Ingreso.	<u>Sub Proceso de Contratación</u>	Correo Electrónico / Solicitud de Ingreso
2.	Notificar al candidato seleccionado, la fecha de su ingreso, solicitando los documentos establecidos en Listado de Documentos de Selección.	Recursos Humanos	Correo Electrónico Listado de Documentos de Selección
	Recibir los documentos físicos de la evaluación del candidato entregados por el subproceso de	Subproceso de selección	Foja de Vida Pruebas

3.	selección		Autorización para tratamiento de datos personales
4.	<p>Crear carpeta para ingreso del candidato seleccionado, Solicitud de ingreso y los soportes documentales entregados por el trabajador y de acuerdo al Listado de Documentos.</p> <p><b>Nota:</b> El certificado y el concepto de examen médico ocupacional de ingreso, lo entrega el subproceso de SG-SST. Enviado por correo electrónico con el visto bueno para el certificado de Aptitud laboral.</p>	Sub-Proceso de Contratación Subproceso SST	Carpeta Hoja de Vida del Trabajador / Solicitud de Ingreso Listado de Documentos
5.	<p>Realizar la minuta de Contrato establecida por la empresa y entregarla al nuevo empleado, junto con los anexos (Descripción de cargo e indicadores). Realizar afiliación a las diferentes entidades.</p> <p><b>Nota1:</b> Cuando el contrato ya se encuentre firmado por las dos partes, se remite copia del contrato al correo electrónico del trabajador.</p> <p><b>Nota2:</b> la afiliación a la ARL debe registrarse en la plataforma un día antes del ingreso a laborar.</p> <p>Archivar en la carpeta de cada trabajador:</p>	Subproceso de contratación	Minuta de contrato Afiliación a CCF, ARL, AFP, EPS
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afiliaciones radicadas</li> <li>- Contrato de trabajo</li> <li>- Anexos al contrato de trabajo</li> </ul>	Sub Proceso de Contratación	Carpeta Hoja de Vida del Trabajador

#### 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código	Título
	Solicitud Ingreso
	Listado de Documentos
	Datos Generales
Documento	Contrato
Documento	Otro si
Documento Externo	Formularios de afiliación a todo el sistema de seguridad social.
Normatividad Legal Vigente	Ley 100 de 1993.

#### 5. CONTROL DE ACTUALIZACIONES

Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha
1	Versión inicial para implementación de SGI.	

### 13. Proceso de Inducción y Reinducción

	<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	<b>Código:</b>	
		<b>Verión:</b>	<b>Página: 1 de 5</b>
		<b>Fecha: 24-Nov-2023</b>	

### 1. OBJETIVO

Socializar la información general del Empleador y transferir el conocimiento estratégico, con el objetivo de suministrar las herramientas necesarias que faciliten la adaptación a la cultura, los procesos y el desarrollo de las funciones con sus responsabilidades.

### 2. ALCANCE

Inicia desde el reporte de ingreso del colaborador, pasando por la realización de la inducción hasta la reinducción por cada año en vigencia.

Aplica a todos los empleados con contrato directo a término indefinido, obra o labor o prestación de servicios.

### 3. DEFINICIONES

- Facilitador.
- Colaborador.
- Inducción.
- Etapas de Inducción.
- Cultura Organizacional.
- **PPD's**.

Remítirse al SGI-P01-F04 Glosario de Términos.

### 4. CONDICIONES GENERALES

#### 4.1. INDUCCIÓN

La empresa desarrolla la Inducción Organizacional, dentro de los cinco (5) primeros días hábiles siguientes a la firma del contrato, que se realiza de manera virtual, durante la jornada laboral de los trabajadores o en el desarrollo de la prestación del servicio de los proveedores para la operación, previo al inicio de sus labores o actividades.

- El Proceso de contratación realiza el reporte de ingreso y verifica si el colaborador es nuevo o si ya ha trabajado en la empresa.
- El Proceso de Gestión Integral, es el responsable de generar el acceso al colaborador de la documentación normalizada, teniendo presente el perfil del cargo para dicho acceso.
- Cuando se trate de un trabajador nuevo, se realiza la vinculación y el acceso a la Inducción Virtual.
- Cuando se trate de un trabajador que haya laborado en períodos anteriores en la

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	Código:	
	Versión:	Página: 2 de 5
	Fecha: 24-Nov-2023	

empresa, lo referenciamos como un reintegro nuevo; en este caso sólo se aplica inducción si la persona duró más de seis meses fuera de la empresa.

Se genera certificado de aprobación de la inducción, una vez el colaborador y/o proveedores para la operación hayan revisado y aprobado el examen.

**Nota:** Si el colaborador y/o prestador de servicio en su primer intento, no aprueba el examen tendrá que presentarlo nuevamente hasta obtener el puntaje necesario, así se garantiza el fortalecimiento del conocimiento del módulo de inducción.

El líder de proceso y/o jefe inmediato es el responsable de la inducción al cargo y sus funciones, se entrega el formato Acta Inducción al cargo, el cual debe diligenciarse en los primeros 5 días de ingreso del colaborador a la empresa y se debe entregar los respectivos soportes para archivar en la carpeta del colaborador.

**Nota:** Aplica para todos los cargos, es responsabilidad del líder de proceso y/o jefe inmediato acompañar o garantizar el entrenamiento al cargo.

#### 4.2. REINDUCCIÓN

La Re-inducción se lleva a cabo según la necesidad manifiesta de los directivos de la Empresa, del cliente y/o de los líderes de procesos; se realiza como mínimo una vez al año para todos los colaboradores activos.

Se realiza de forma virtual y/o presencial con las herramientas definidas por Empresa.

### 1. DESARROLLO

#### 5.1. INDUCCIÓN CORPORATIVA

N°	Actividad	Responsable	Registro y/o Documento
1.	Notificar el ingreso del colaborador y/o prestador del servicio vía correo electrónico	Recursos Humanos	Correo Electrónico
2.	Remitir correo electrónico de bienvenida a los nuevos colaboradores.	Recursos Humanos	Pieza de Bienvenida Correo Electrónico
3.	Ingresar el colaborador a la plataforma online.	Recursos Humanos	Módulo de Inducción

INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN		Código:	
		Versión:	Página: 3 de 5
		Fecha: 24-Nov-2023	
4.	Suministrar el formato Acta de Inducción al cargo y realizar su respectivo seguimiento. (Aplica para todos los cargos)	Proceso Comercial	Acta Inducción al Cargo
5.	Suministrar Cronograma de Inducción para los cargos administrativos o los cargos que tengan relación directa con los procesos específicos	Proceso Comercial	Cronograma de Inducción
6.	Programar la inducción y dar las instrucciones pertinentes al nuevo colaborador y PPCO's para acceder al módulo de inducción.	Recursos Humanos	Correo electrónico, Llamada al colaborador
7.	Realizar la inducción virtual. Nota: Al finalizar la navegación por el módulo debe efectuar la evaluación.	Colaborador	Certificado de Inducción
8.	Consultar la plataforma para determinar si el proceso ya fue culminado y enviar los certificados como soportes. Consolidar formatos de asistencia (física o por formulario DRIVE) y cronograma en la Matriz.	Recursos Humanos	Formulario Drive
9.	Analizar los resultados. Nota: En caso de que la persona no haya obtenido el mínimo en la calificación (80%), se le retroalimenta, explicando los aspectos con falencias y solicitándole que desarrolle de nuevo la evaluación de inducción.	Recursos Humanos / Proceso comercial	Módulo de Inducción / Correo electrónico
10.	Todos los soportes se deben entregar a Contratación, para ser archivados en la carpeta Drive del Colaborador	Recursos Humanos SGI Proceso Comercial	Certificado de Inducción Acta de inducción al cargo Cronograma de Inducción

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	Código:	
	Versión:	Página: 4 de 5
	Fecha: 24-Nov-2023	

#### 5.1 RE-INDUCCIÓN

N°	Actividad	Responsable	Registro y/o Documento
1.	Planear las actividades a desarrollar a la luz de las necesidades del empleador, del proceso; además definiendo que sea de forma presencial o virtual.	Recursos Humanos SGI Proceso Comercial	Consolidado de Actividades de Capacitación y Entrenamiento
2.	Informar vía correo electrónico u otro medio masivo a los participantes en la Jornada de Reinducción, especificando fecha, lugar y horario y/o envió de correo electrónico en caso de ser virtual.  Nota: Es responsabilidad de los Gerentes, Líderes y Coordinadores que tengan personal a cargo, remitir la inscripción de su equipo de trabajo, en las fechas que designe la Corporación con la finalidad de realizar agendamiento a la actividad.	Recursos Humanos Gerentes, Líderes y Coordinadores que tengan personal a cargo	Correo Electrónico / Boletines
3.	Desarrollar los temas contemplados en la planeación, según la metodología definida presencial, y/o Virtual. Nota: Tomar la asistencia de los colaboradores. En caso de programación virtual registrar en la Matriz	Recursos Humanos Proceso Comercial	Consolidado de Actividades de Capacitación y Entrenamiento
4.	Consolidar información en la Matriz	Capacitación y Desarrollo	Consolidado de Actividades de Capacitación y Entrenamiento
5.	Los soportes se deben reposar en medio magnético, como soporte de evidencia.	Capacitación y Desarrollo	Control de Asistencia a Capacitación / Fotografías Memorias

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	Código:	
	Versión:	Página: 5 de 5
	Fecha: 24-Nov-2023	

#### 1. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código	Título
	Cronograma de Inducción
	Cronograma de Inducción
	Acta de Inducción al cargo
	Control de Asistencia a Capacitación
	Plataforma Online

#### 2. CONTROL DE ACTUALIZACIONES

Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha Aprobación
1	Emisión del documento. Versión inicial para implementación de SGI.	

## 14. Proceso de Evaluación de Desempeño

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:	
		Versión:	Página: 1 de 6
		Fecha: 24-11-2023	

### 1. INTRODUCCIÓN

La evaluación es un medio que nos permite conocer y verificar, si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados va direccionado a cumplir con los propósitos organizacionales, creando alternativas de mejoramiento que comprometan no sólo a los trabajadores, sino también a los directivos en el cumplimiento de las metas estratégicas.

Por lo anterior, la empresa desarrolló el proceso de Evaluación de Desempeño que tiene por objetivo fundamental determinar la forma en que el trabajador ejecuta su trabajo y lo orienta al logro de los objetivos establecidos, de este modo, generar un plan de mejoramiento que impacte positivamente el rendimiento laboral.

Este plan de mejoramiento busca construir una cultura que permita fortalecer el desempeño de los trabajadores, por medio de actividades de capacitación y desarrollo, encaminados a superar de manera sistemática las dificultades detectadas en el alcance del desempeño esperado.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados del recurso humano de la Empresa.

La evaluación de desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la empresa. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

### 2. DEFINICIONES

- Evaluación de Desempeño.
- [Criterios de evaluación.](#)
- Evaluado.
- Evaluador.

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:	
		Versión:	Página: 2 de 6
		Fecha: 24-11-2023	

- Acta de compromiso.
- Seguimiento.

### 3. METODOLOGÍA

La empresa define hacer medición del desempeño del personal mediante el Procedimiento Evaluación del desempeño:

- A los 45 días con la Evaluación de Periodo de Prueba
- Mensualmente con el seguimiento estricto y objetivo de las funciones o responsabilidades del cargo, mediante la evaluación de los Indicadores de Gestión establecidos para el mismo.
- Anualmente mediante la aplicación de la Evaluación de Desempeño: Con base en los resultados de la medición anterior se identifican las necesidades de capacitación, entrenamiento y/o reentrenamiento, para el caso de los Indicadores de Gestión y la Evaluación de Desempeño se genera el Plan de Desarrollo de Competencias.

#### 3.1. Evaluación 45 días (Periodo de prueba)

La evaluación de desempeño se realiza por el proceso de Recursos Humanos y cada uno de los Gerentes/ Líderes.

- **Periodo de Prueba:** Etapa durante la cual, el empleador valida y evalúa las competencias, aptitudes y destrezas del trabajador, además de, valorar la capacidad de este para desempeñar y cumplir con las funciones del cargo para el cual ha sido contratado. De igual forma, en este lapso, el empleador también puede analizar la personalidad y la actitud del empleado hacia los demás trabajadores y hacia los clientes de la organización, y de esta forma, determinar si el empleado cumple o no las necesidades del puesto laboral ocupado para la empresa, y en consecuencia, definir sobre la continuidad del contrato laboral una vez finalice el periodo de prueba.

La evaluación de 45 días busca valorar la adaptación del nuevo trabajador a la cultura de la Empresa y sistemas de trabajo. De esta forma, se han establecido tres variables que impactan el desempeño del trabajador en sus primeros días:

**Adaptación a la Cultura:** establece comportamientos que ayudan a entender la integración del nuevo trabajador con las dinámicas internas de la Empresa, así como la alineación con la

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:	
	Versión:	Página: 3 de 6
	Fecha: 24-11-2023	

filosofía de la empresa

**Competencias:** establece comportamientos alineados con las competencias organizacionales que pretenden entender los aspectos claves del desempeño de la persona en función de su actitud y relaciones con la Empresa.

**Desarrollo de la labor:** establece comportamientos y habilidades que dentro de los primeros 45 días se pueden evidenciar para poder potenciar el desempeño y así mismo, el desarrollo de la persona en la Empresa son comportamientos alineados con algunas competencias que impactan los sistemas de trabajo.

**Criterios de Calificación de la evaluación:** La calificación final está dada por un máximo de 100 y al momento de evaluar, el encargado debe tener en cuenta que cada aspecto tiene asociado un indicador de desempeño, que corresponde al comportamiento objetivo que se evalúa, en un rango 1 a 5, donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
1	<b>Nunca:</b> No muestra dominio de los aspectos asociados. Su desempeño es inadecuado.
2	<b>Rara vez:</b> Muestra un dominio deficiente de los aspectos asociados. Su desempeño es inadecuado.
3	<b>A veces:</b> Muestra un dominio aun insuficiente de los aspectos asociados. Su desempeño no es del todo el esperado.
4	<b>Casi Siempre:</b> Se encuentra dentro del estándar mínimo establecido, pero puede mejorar y fortalecer los comportamientos asociados. Su desempeño está dentro de lo esperado.
5	<b>Siempre:</b> Muestra total dominio de los comportamientos asociados. Su desempeño es sobresaliente, y excepcional. Es fuerte en la competencia evaluada.

**Seguimiento:** El seguimiento se realiza conforme la calificación que obtenga el colaborador.

- **Del 0% al 69% Bajo** No aprueba el Periodo de Prueba
- **Del 70 % al 79% Medio** Seguimiento de compromisos a los tres meses y de acuerdo con los resultados. Realizar acciones inmediatas con respecto a las falencias encontradas en el desarrollo de la evaluación de desempeño. De acuerdo con las acciones tomadas debe realizarse un seguimiento frecuente del proceso del colaborador

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:	
		Versión:	Página: 4 de 6
		Fecha: 24-11-2023	

- Del 80% al 100% Satisfactorio programar evaluación de desempeño anual.

**Evaluación de desempeño:**

Instrumento de medición anual del desempeño laboral y/o profesional de una persona, respecto a las funciones y responsabilidades a su cargo, permite identificar las fortalezas y debilidades de una persona en el contexto laboral y tiene por objetivo, además, ejecutar acciones para fortalecer y/o desarrollar los aspectos más débiles.

**4. Desarrollo**

Nº	Descripción	Responsable	Registro y/o Documento
1.	Definir el cronograma de evaluaciones de desempeño (evaluaciones anuales) y alimentar cada mes los nuevos ingresos (evaluaciones 45 días)	Proceso Recursos Proceso Comercial	Matriz de Capacitación y Desarrollo
2.	Programar la evaluación de desempeño anual o para los ingresos nuevos a los 45 días.	Proceso Recursos Proceso Comercial	Correo Electrónico Matriz de Capacitación y Desarrollo

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:	
		Versión:	Página: 5 de 6
		Fecha: 24-11-2023	

3.	Aplicar la evaluación de desempeño anual, autoevaluación de desempeño y la evaluación de desempeño a superiores o para los ingresos nuevos, la evaluación de desempeño a los 45 días.	Líder del Procesos y Colaborador	Evaluación De Desempeño 45 Días Evaluación De Desempeño Anual
4.	Mensualmente seguimiento objetivo de las funciones o responsabilidades del cargo, mediante la evaluación de los Indicadores de Gestión establecidos para el mismo	Líder del Procesos y Colaborador	Indicadores de Gestión
5.	Retroalimentar al evaluado acerca de los resultados.	Proceso Recursos Proceso Comercial	Correo electrónico
5.	Fijar compromisos de mejoramiento en caso de que el colaborador haya obtenido una calificación de 79% o menor.	Gerentes/ Líder de proceso/	Acta de compromiso
6.	Alimentar la matriz de capacitación y desarrollo en cuanto a las evaluaciones de desempeño.	Recursos Humanos	Matriz de Capacitación y Desarrollo.
7.	Hacer Seguimiento a los compromisos de mejoramiento.	Gerentes / Líder de proceso/ Recursos Humanos	Correo electrónico
8.	Recibir soportes de los colaboradores e incluirlos en las carpetas de cada colaborador.	Proceso Recursos Humanos	Carpeta virtual del colaborador

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:	
		Versión:	Página: 6 de 6
		Fecha: 24-11-2023	

**5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Código	Título
--------	--------

**6. CONTROL DE ACTUALIZACIONES**

Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha
------------	------------------------------	-------

## Cronograma

A	B	C	D	E	F	G
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTANDARIZACION DE PROCESOS PARA LA FUERZA DE VENTAS EXTERNA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE EMPAQUES FLEXIBLES EN LA CIUDAD DE BOGOTA</b>						
<b>Nombre de la empresa</b>						
<b>Responsable del proyecto</b>	Francisco Camero M					
<b>Fecha Inicio</b>	45132		25 de julio			
<b>Fecha Fin</b>	45310		5 de dic			
Descripción de la actividad	Asignado a	Calificación	Progreso	Inicio	Días	Fin
Estudiar modelos y teorías de estandarización de procesos aplicadas a fuerza de ventas externas	Francisco Camero M	100	100%	25/07/23	40	03/09/23
1 entrega	Francisco Camero M	100	100%	03/09/23	1	04/09/23
Retroalimentación 1 entrega	Francisco Camero M	100	100%	04/09/23	5	09/09/23
Diagnosticar el estado actual del proceso comercial realizado por la fuerza de ventas externa de la compañía.	Francisco Camero M	100	100%	09/09/23	27	06/10/23
Diseño Encuesta	Francisco Camero M	100	100%	02/10/23	1	03/10/23
Aplicación de la encuesta	Francisco Camero M	100	100%	03/10/23	7	10/10/23
Revisión de Actividades y procesos	Francisco Camero M	100	100%	02/10/23	8	10/10/23
Revisión de Indicadores de Gestión del área	Francisco Camero M	100	100%	02/10/23	8	10/10/23
Revisión de diagramas de Flujo, Mapas de proceso Esquema de contratación, Proceso de inducción	Francisco Camero M	100	100%	02/10/23	8	10/10/23
Identificar oportunidades de mejora en el proceso comercial realizado por la fuerza de ventas externa.	Francisco Camero M	100	100%	10/10/23	3	13/10/23
Metodología	Francisco Camero M	100	100%	13/10/23	2	15/10/23
Análisis de Restricciones	Francisco Camero M	100	100%	13/10/23	2	15/10/23
2 Entrega	Francisco Camero M	100	100%	15/10/23	1	16/10/23
Retroalimentación 2 entrega	Francisco Camero M	100	100%	15/10/23	8	23/10/23
Proponer el uso de un modelo para estandarizar la contratación, control y seguimiento a la gestión de la fuerza de ventas externa en una empresa de empaques flexibles de la ciudad de Bogotá	Francisco Camero M	100	100%	23/10/23	0	23/10/23
Estandarización y documentación	Francisco Camero M	100	100%	23/10/23	10	02/11/23
Análisis de costos	Francisco Camero M	100	100%	02/11/23	3	05/11/23
Conclusiones	Francisco Camero M	100	100%	05/11/23	7	12/11/23
3 entrega	Francisco Camero M	100	100%	12/11/23	0	12/11/23
Retroalimentación 3 entrega	Francisco Camero M	100	100%	12/11/23	8	20/11/23
Sustentación	Francisco Camero M	0	0%	20/11/23	15	05/12/23
Presentación a la Alta dirección	Francisco Camero M	0	0%	05/12/23	45	19/01/24

Tabla 19: Elaboración propia

## Diagrama de Gantt

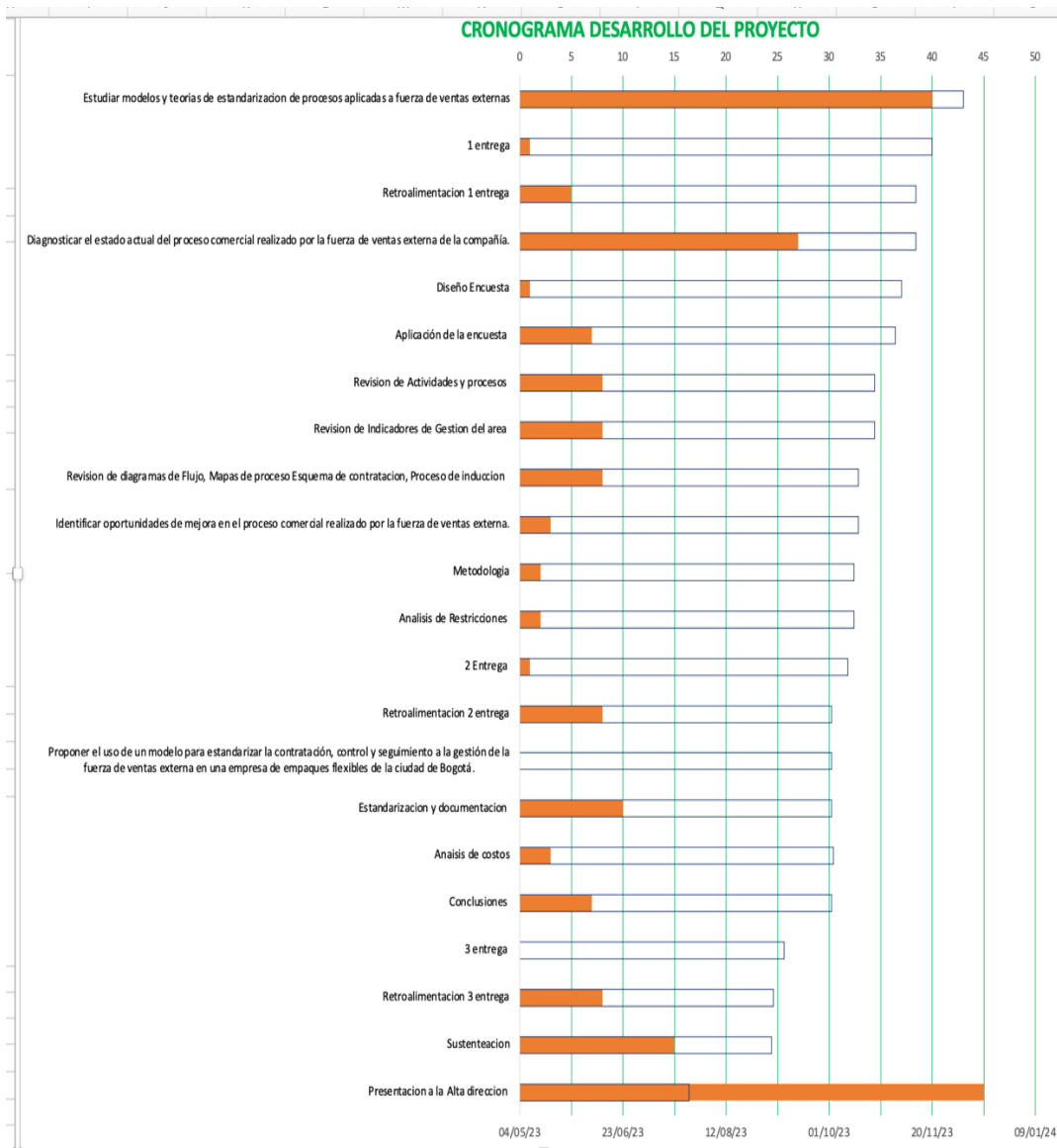


Tabla 20: Elaboración propia

## 7. Análisis de Restricciones

- Alcance: Realizar la propuesta de un modelo que nos permita lograr la estandarización del proceso comercial en una empresa desde contratación, control y seguimiento de la fuerza de ventas externa y lograr la presentación del proyecto a la alta gerencia.

- Indicadores: Para este proyecto existe un indicador y es el desarrollo de las actividades en los tiempos establecidos. Cumplimiento de plazos, definido como el porcentaje de actividades desarrolladas en su totalidad dentro del tiempo estimado.
- Plazo para completar el proyecto;

El tiempo presupuestado es de 5 meses calendario a partir del 25 de Julio de 2023.

- Presupuesto disponible:

Al interior de la compañía no existe un presupuesto disponible para realizar este proyecto.

- Recursos:

Se cuenta con un recurso y es el tiempo utilizado por el profesor José Divitt en las tutorías generales y en las salas especiales por cada proyecto.

Riesgo: Perdidas de clientes durante la realización del proyecto por falta de atención comercial y /o rotación de personal (renuncias).

#### Normativa y regulación colombiana

Actualmente la fuerza externa de la compañía de empaques flexibles trabaja a través de un contrato de corretaje, la sala civil de la Corte suprema de justicia señala en la sentencia SC008-2021, que este tipo de contrato está regulado en los artículos 1340 al 1353 del Código del comercio y define este contrato como un contrato en el que una parte llamada corredora, experta y conocedora del mercado, contrae para con otra, a cambio de una comisión la obligación de gestionar y propiciar la celebración de un negocio, sin tener vínculos de colaboración, dependencia, mandato o representación con alguna de ellas.

Al respecto dentro de esta propuesta se plantea la opción de cambiar el esquema de contratación de corretaje a un contrato directo a término indefinido el cual no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal y está regulado por la Constitución de Colombia y el Código Sustantivo del trabajo.

## 8. Costos

Para la etapa inicial de este proyecto no se tienen estimados costos asociados, aunque se deben considerar una vez el proyecto sea presentado a la alta gerencia y su posterior aprobación. Los valores están estimados en S.M.L.V. para Colombia

COSTEO				
ACTIVIDAD	AREA INVOLUCRADA	CANTIDAD HORAS	VALOR HORA	VALOR TOTAL
Actualizar Procedimientos	Sistema Gestion de Calidad (SGC)/Comercial/RRHH	40	\$ 50.999	\$ 2.039.980
Ajustar descriptores del cargo	Comercial/RRHH	8	\$ 63.749	\$ 509.992
Ajustar contratos	RRHH/Comercial	24	\$ 63.749	\$ 1.529.976
Ajustar Indicadores de gestion	Comercial/SGC	24	\$ 38.250	\$ 918.000
Induccion y/o Reinduccion	Comercial/RRHH	3	\$ 63.749	\$ 191.247
Crear usuario CRM	Comercial	2	\$ 82.874	\$ 165.748
Capacitacion CRM	Comercial	16	\$ 82.874	\$ 1.325.984
<b>Totales</b>		<b>117</b>		<b>\$ 6.680.926</b>

**Tabla 21: Elaboración propia**

## 9. Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos planteados al inicio de este proyecto podemos concluir:

- Al estudiar modelos y teorías de estandarización de procesos aplicadas con fuerzas de ventas externas se identifica que a nivel de Colombia es poco lo que se ha investigado y propuesto cómo modelo para estandarizar la fuerza comercial externa, los estudios encontrados muestran proyectos que estandarizan el proceso comercial con personal directo.
- Al diagnosticar el proceso comercial a nivel documental se identificó que los procesos establecidos se encontraban desactualizados, obsoletos o sencillamente no está documentada la totalidad de la gestión que se realiza a nivel comercial, razón por la cual se realiza actualización e inclusión de nuevas actividades dentro de los diferentes flujogramas.

Con el fin de evaluar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente con el servicio prestado por los vendedores externos, se aplicó una encuesta a 10 clientes Pareto, en donde se hacen evidentes las falencias en la gestión de dichos vendedores, aspectos cómo:

- Los clientes encuestados manifiestan que la presentación que los vendedores hacen de la compañía es deficiente.
- Existe en los clientes la percepción de desconocimiento técnico de los vendedores, generando que clientes no estén convencidos de realizar consultas técnicas relacionadas con el pedido o producto solicitado.
- 60% de los clientes considera que es muy difícil tener comunicación

efectiva con el vendedor y no hay seguimiento de los pedidos.

- El 60 % de los clientes encuestados expresan no tener conocimiento del estado del pedido, es una prueba de la desinformación y la falta de atención por parte del vendedor, lo que genera un mal servicio y la pérdida de interés del cliente ante nuevos proyectos. Este mismo porcentaje califica el servicio cómo malo.

A partir de estos resultados se corroboran las cifras presentadas al inicio de este proyecto, dejando en evidencia las razones por las cuales se han perdido el 5 % de los clientes y se ha dejado de facturar alrededor de \$2.400.000.000.

Al analizar las brechas y las causas más relevantes del proceso que no están generando valor se evidencia un factor importante y es el tipo de contrato actual que se tiene con la fuerza de ventas externa, Contrato de corretaje contrato en el que una parte llamada corredora, experta y conocedora del mercado, contrae para con otra, a cambio de una comisión la obligación de gestionar y propiciar la celebración de un negocio, sin tener vínculos de colaboración, dependencia, mandato o representación con alguna de ellas, estos últimos aspectos no permiten que se realice un control y seguimiento efectivo a la fuerza de ventas, se evidencia de igual manera que no existe en los vendedores externos un sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia el cumplimiento de objetivos comerciales.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente se toma la decisión de proponer un cambio en el esquema de contratación de los vendedores y pasar a un modelo de contratación directa que garantiza la prestación de un servicio de manera personal y al tener subordinación permite definir y establecer modelos de evaluación de desempeño con

indicadores de gestión que aseguran el control y el seguimiento de los mismos en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales.

Los puntos mencionados anteriormente se tienen como referencia no solo para la propuesta de la estandarización del proceso, sino a la inclusión de los nuevos procesos y procedimientos al Sistema de gestión Integral y al Sistema de Gestión en SST esto fomentará la formación de pensamiento orientado a la mejora continua, en dirección al alcance de los indicadores planteados por el proceso comercial, aumentando los niveles de satisfacción de los clientes.

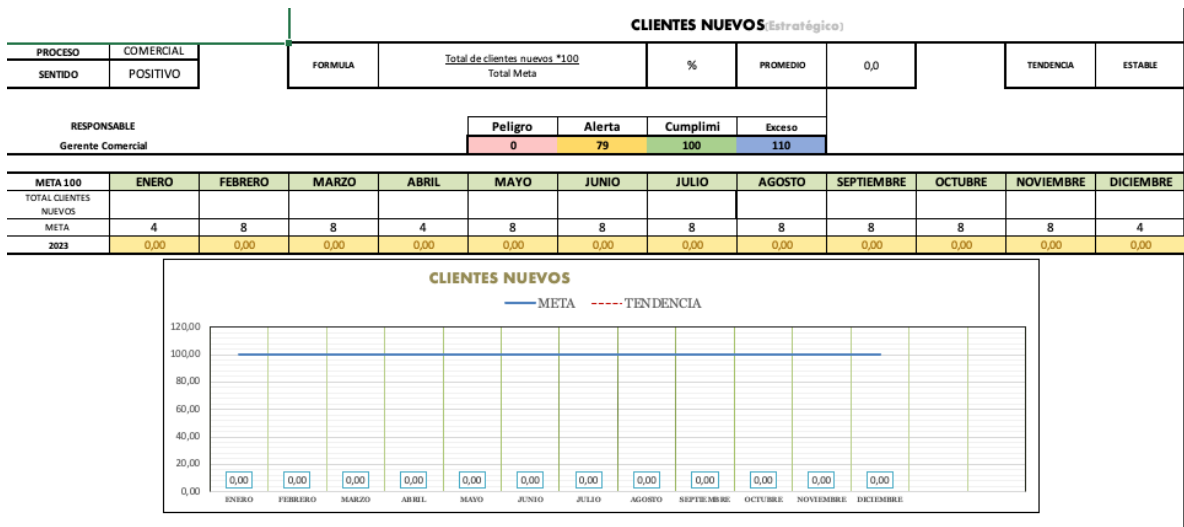
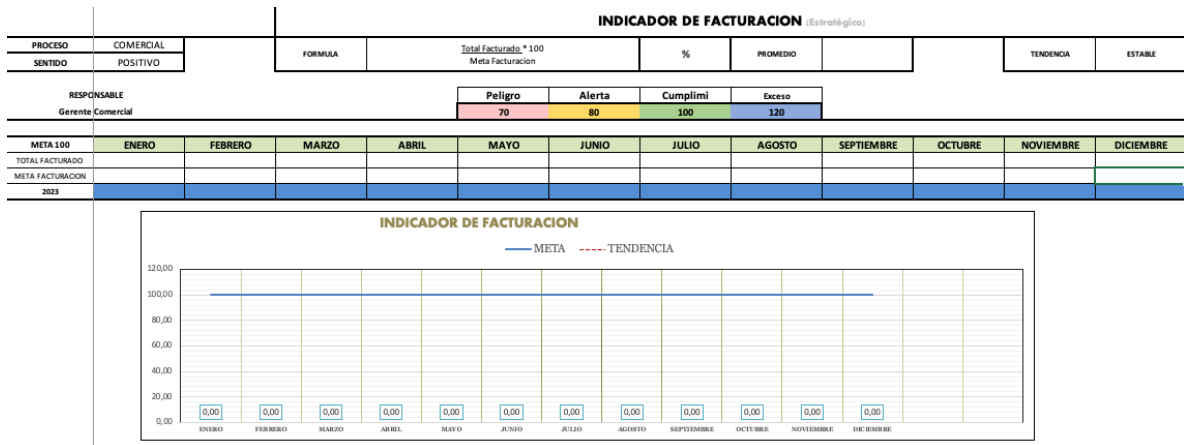
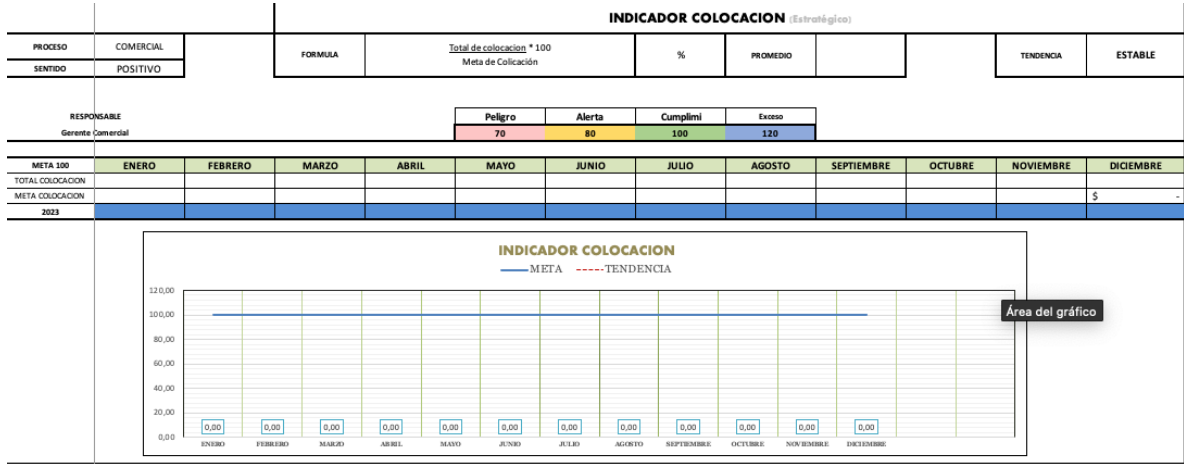
## **10. Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el desarrollo de este proyecto se plantean algunas recomendaciones;

- Ampliar la estandarización a otros procesos de la empresa.
- Diagnosticar cada área y de esta manera identificar las brechas y de esta manera trabajar en mejora continua.
- Promover una cultura a la mejora de los procesos.
- Contar con personal idóneo en el SIG
- Generar estrategias de marketing (Pagina Web)

# 11. Anexos

## 11.1 Indicadores



## 11.2 Contrato de trabajo

[Anexo archivo Word del documento para facilitar su consulta.](#)

## 11.3 Descriptores del cargo ejecutivo comercial

DESCRIPTOR DE CARGO EJECUTIVO COMERCIAL		Código:	
		Versión:	Página: 1 de 2
		Fecha: 24-11-2023	
<b>1.</b>	<b>IDENTIFICACION</b>		
1.1.	El jefe inmediato es el Gerente Comercial		
1.2.	El suplente de este cargo es el Gerente Comercial		
1.3.	No tiene personal a cargo		
<b>2.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO Y PERFIL</b>		
2.1.	Educación:	Técnico, Tecnólogo y/o profesional áreas relacionadas con Mercadeo y/o que homologue experiencia en cargos similares de 2 años.	
2.2.	Experiencia:	Mínimo de 2 años en cargos similares	
2.3.	Formación:	Conocimientos en Sistemas de Gestión de Calidad, administración documental (se homologa con experiencia y/o educación)	
2.4.	Competencia:	<b>COMPETENCIAS GERENCIALES:</b> Planeación, Comunicación abierta, Orientación al resultado, Retroalimentación <b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:</b> Adaptabilidad, Trabajo en equipo, Actitud hacia las normas, Compromiso laboral, Habilidad social, Autocontrol. <b>COMPETENCIAS OPERATIVAS:</b> Atención al detalle, Comunicación escrita, Disciplina, Sentido de urgencia, Análisis numérico.	
<b>3.</b>	<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>		
3.1.	Desarrollar estratégicamente nuevas cuentas		
3.2.	Mantener las cuentas asignadas y controlar su crecimiento		
3.3.	Desarrollar Plan de Visitas para atender al 100% de las cuentas asignadas		
3.4.	Desarrollar actividades de colocación que le hagan viable el cumplimiento de presupuesto tanto de colocación como de facturación		
3.5.	Participar en reunión semanal para actualizar y hacer seguimiento a cumplimiento de órdenes de producción		
3.6.	Radicar físico y/o vía electrónica las Órdenes de Compra con la asistente comercial		
3.7.	Ingresar todas los Pedidos al ERP Sistrade y asegurar que sean aprobados por la gerencia general		
3.8.	Asegurar que los procesos de validación de los clientes se ejecuten de manera rigurosa y en lo posible dejar evidencia de tal suceso por escrito		
3.9.	Realizar Trazabilidad cuando haya lugar a situaciones con los clientes		
3.10.	Entregar al área contable la información pertinente para que el proceso de Facturación se ejecute en debida forma		
3.11.	Generar ingreso y control de indicadores de gestión del área		
3.12.	Asegurar que el Recaudo de la compañía se ejecute a cabalidad e identificar los documentos que el área contable debe cancelar al momento del pago.		

DESCRIPCIÓN DE CARGO		Código:	
		Versión:	Página: 2 de 2
		Fecha: 24-11-2023	
3.13	Cumplir con los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad		
3.14	Cualquier otra inherente al cargo		
<b>4.</b>	<b>AUTORIDAD</b> N/A		
<b>5.</b>	<b>INTERRELACION</b> Toda la Organización		
<b>6.</b>	<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES ANTE EL SG-SST</b>		
6.1	Conocer y tener clara la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.		
6.2	Procurar el cuidado integral de su salud		
6.3	Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud		
6.4	Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.		
6.5	Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.		
6.6	Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato		
6.7	Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente		
<b>7.</b>	<b>DOCUMENTOS DE REFERENCIA</b>		
		<b>Código</b>	<b>Título</b>
<b>8.</b>	<b>CONTROL DE ACTUALIZACIONES</b>		
		<b>Versión N°</b>	<b>Breve Descripción del Cambio</b>
		1	Versión inicial para implementación de SGL
		<b>Fecha</b>	

## 11.4 Selección de personal

	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
		Versión:	Página: 1 de
		Fecha: 24-11-2023	

### 1. OBJETIVO

Identificar candidatos idóneos y competentes para desempeñar los cargos solicitados, a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, dando cumplimiento a los lineamientos del perfil (competencias), establecidos por la empresa y en pro de nuestros clientes.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la solicitud de ingreso de cargo, pasando por la aplicación y reporte de las pruebas psicotécnicas y técnicas del cargo, hasta la entrega de los documentos del proceso de selección del candidato seleccionado para firma de contrato, al subproceso de contratación.

### 3. DEFINICIONES

- Competencias.
- Cargo crítico.
- Reclutamiento.
- Perfilar Hojas de vida.
- Pruebas Psicotécnicas.
- Publicaciones Virtuales.
- Selección.

### 4. CONDICIONES GENERALES

#### 4.1. POLÍTICAS

Las personas deben cumplir satisfactoriamente el proceso de selección, sin embargo, para validar las competencias dentro del proceso de evaluación de los candidatos, se determina un rango deseado del 75% para las Competencias Organizacionales y un 70% para las demás Competencias.

El tiempo establecido para la presentación de terna de candidatos será entre 3 a 5 días hábiles, a partir del ingreso de la solicitud de cargo y/o autorización, dependiendo de los requisitos del perfil.

El responsable de la solicitud de ingreso de cargo es quién informa a través de correo electrónico al sub-Proceso de Selección, quien es el candidato seleccionado.

Los candidatos que participen en el proceso de selección, se le hace registrar la firma en el formato Autorización para el Tratamiento de los Datos Personales y

El informe de evaluación de los candidatos seleccionados para firmar contrato

	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
		Versión:	Página: 1 de
		Fecha: 24-11-2023	

se deja como soporte de forma física, en la carpeta del colaborador.

#### 5. DESARROLLO

N°	Descripción	Responsable	Registro y/o Documento
1	Diligenciar Formato de requisición de perfil	Gerente y/o Líder del Proceso /	Requerimiento de personal
2	Realizar publicaciones de la vacante	Sub-Proceso de Selección	Publicación en Fuentes de Reclutamiento
3.	Perfiar las hojas de vidas	Sub-Proceso de Selección	Hojas de vida
4	Realizar filtro telefónico para validar requisitos y experiencia.	Sub-Proceso de Selección	Llamada Telefónica
5	Citar candidatos ya sea de forma presencial o virtual, para la evaluación a los candidatos y/o colaboradores.	Sub-Proceso de Selección	Matriz de citación
6	Recibir los candidatos citados a entrevista y se da inicio del proceso de aplicación de pruebas.	Sub-Proceso de Selección	Matriz de citación

		SELECCIÓN DE PERSONAL		Código:	
				Versión:	Página: 1 de
				Fecha: 24-11-2023	
7.	Aplicar y Revisar las pruebas psicotécnicas de igual forma se da al candidato la autorización para el tratamiento de los datos personales, la aceptación de las condiciones.	Sub-Proceso de Selección		Pruebas Autorización para el Tratamiento de los datos Personales	
8.	Realizar entrevista a los candidatos de acuerdo con el perfil notificado en la solicitud de ingreso de cargo;	Sub-Proceso de Selección		Entrevista (Proceso)	
9.	Realizar entrevista de jefe inmediato	Líder / Gerente		Entrevista (Proceso)	
10	Decidir el candidato idóneo para desempeñar el cargo.	Líder / Gerente o Personal asignado responsable		N/A	
11	Realizar exámenes de ingreso, verificación de referencias.	Recursos Humanos		Correo Electrónico	
12	Realizar proceso de contratación y afiliaciones	Sub Proceso de Contratación		Contrato Afiliaciones	

		SELECCIÓN DE PERSONAL		Código:	
				Versión:	Página: 1 de
				Fecha: 24-11-2023	
6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA					
	Código	Título			
7. CONTROL DE ACTUALIZACIONES					
	Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha		

## 11.5 Contratación de personal

CONTRATACIÓN DE PERSONAL		Código:	
		Versión:	Página: 1 de 4
		Fecha:	
<b>1. OBJETIVO</b>			
Realizar la formalización de vinculación al candidato seleccionado para la Empresa, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente aplicable y <a href="#">enpro</a> de garantizar que las personas que ingresan a la Empresa estén cubiertas en su totalidad por el Sistema Integral de Seguridad Social.			
<b>2. ALCANCE</b>			
Inicia con la entrega de la solicitud de ingreso y finaliza una vez sea firmado el contrato por las partes (trabajador - empleador) reporte a nómina.			
Aplica para todas las personas contratadas a través de contrato a término indefinido, por obra o labor.			
<b>3. DEFINICIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- AFP: Sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar un fondo de pensiones y otorgar a sus afiliados las prestaciones que establece la ley.</li><li>- ARL: Entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.</li><li>- C.C.F: Entidades Privadas, sin ánimo de lucro, cuya principal función es redistribuir una parte del ingreso de toda la fuerza laboral, entre los trabajadores de menores ingresos</li><li>- Trabajador: Persona que realiza un trabajo a cambio de un salario.</li><li>- EPS: Entidades responsables de la afiliación y registro de los afiliados al sistema de seguridad social en Colombia su función básica es organizar y garantizar la prestación del plan obligatorio de salud.</li><li>- Contrato: Acuerdo de voluntades por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación, a cambio de una remuneración</li></ul>			
<b>4. CONDICIONES GENERALES</b>			
El reporte de la Solicitud de Ingreso, la realiza directamente el Líder y/o Gerente del Proceso o persona asignada responsable, en el momento que realiza la selección del candidato el cual debe remitir a Recursos Humanos.			
El subproceso de selección entrega al subproceso de contratación los documentos de evaluación de candidatos (Hoja de Vida del candidato seleccionado, pruebas psicotécnicas calificadas, formato de autorización para el tratamiento de datos)			
El subproceso de Contratación solicitará y verificará al candidato los documentos requeridos y realiza la lista chequeo en el formato Listado de documentos			

CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Código:	
	Versión:	Página: 2 de 4
	Fecha:	
<p>Dentro del cumplimiento de la normatividad para radicar las afiliaciones oportunamente, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la afiliación a la ARL un día antes del ingreso del trabajador</li> <li>• Radicar la afiliación a EPS teniendo en cuenta la fecha de ingreso del trabajador.</li> <li>• Realizar la afiliación a Caja de Compensación el mismo día de ingreso del trabajador.</li> <li>• La afiliación a pensión se realiza por medio de formulario al fondo que el trabajador escoja.</li> <li>• La novedad o activación a AFP se realiza por medio de la planilla de pago.</li> </ul> <p>El subproceso de contratación cuenta con dos (3) días hábiles para el ingreso del trabajador a partir de la solicitud de ingreso por parte de los Gerentes y/o Líderes de proceso.</p> <p>La entrega del carné Corporativo y de ARL, se hará de manera inmediata.</p> <p>La copia del contrato firmado por el Empleador tiene un tiempo de entrega de 15 días hábiles y se envía directamente al trabajador por correo electrónico.</p> <p>Si el trabajador no cumple con los requisitos de contratación, no se realiza la legalización del contrato.</p> <p>Los documentos que debe tener la carpeta para ingreso de trabajador están indicados en el formato Listado de documentos y en el mismo orden establecido en el formato.</p> <p>Con el fin de minimizar quejas en devolución de aportes, las solicitudes para traslados de EPS y AFP se deben efectuar los primeros 10 días calendario del mes. Se radicarán traslados cuando el trabajador tenga 2 meses de antigüedad en la empresa.</p> <p>Para proceder con los traslados de EPS se deben adjuntar los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta o correo electrónico, solicitando el traslado de EPS.</li> <li>• Si tiene beneficiarios en la EPS, debe adjuntar copia de los documentos de los beneficiarios.</li> </ul> <p>Para el traslado de AFP, el trabajador debe adjuntar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta o correo electrónico, solicitando el traslado de AFP.</li> <li>• Copia de la cédula ampliada al 150% legible</li> <li>• Certificación del fondo anterior, para verificar cuánto tiempo ha estado</li> </ul>		

<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	Código:	
	Versión:	Página: 3 de 4

afiliado; para pasarse de fondo privado a Colpensiones, se debe estar

- afiliado 5 años y 1 día, igual que para salirse de Colpensiones.
- Formulario firmado el original con huella, si es para Colpensiones.
- Si es para fondo privado, solo con la carta de solicitud sin formulario.
- Certificado de doble asesoría por parte de Colpensiones y fondo de pensión privado.

Documentos del proceso de contratación

- Datos Generales
- Solicitud de contratación
- Contrato firmado por empleado y empleador
- Cláusulas y anexos
- Afiliación a la EPS
- Afiliación a la CCF
- Afiliación a la ARL

**Nota:** Es responsabilidad de los jefes inmediatos y procesos entregar al subproceso de contratación los documentos que tengan del Trabajador para ser archivados en la carpeta y tenerlos a la disposición cuando se requieran.

## 5. DESARROLLO

### 5.1 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

N°	Descripción	Responsable	Registro y/o Documento
1	Recibir la Solicitud de Ingreso.	<a href="#">Sub Proceso de Contratación</a>	Correo Electrónico / Solicitud de Ingreso
2.	Notificar al candidato seleccionado, la fecha de su ingreso, solicitando los documentos establecidos en Listado de Documentos de Selección.	Recursos Humanos	Correo Electrónico Listado de Documentos de Selección
	Recibir los documentos físicos de la evaluación del candidato entregados por el subproceso de	Subproceso de selección	Hoja de Vida Pruebas

3.	selección		Autorización para tratamiento de datos personales
4.	<p>Crear carpeta para ingreso del candidato seleccionado, Solicitud de Ingreso y los soportes documentales entregados por el trabajador y de acuerdo al Listado de Documentos.</p> <p>Nota: El certificado y el concepto de examen médico ocupacional de ingreso, lo entrega el subproceso de SG-SST. Enviado por correo electrónico con el visto bueno para el certificado de Aptitud laboral.</p>	Sub-Proceso de Contratación Subproceso SST	Carpeta Hoja de Vida del Trabajador / Solicitud de Ingreso Listado de Documentos
5.	<p>Realizar la minuta de Contrato establecida por la empresa y entregarla al nuevo empleado, junto con los anexos (Descripción de cargo e indicadores). Realizar afiliación a las diferentes entidades.</p> <p>Nota1: Cuando el contrato ya se encuentre firmado por las dos partes, se remite copia del contrato al correo electrónico del trabajador.</p> <p>Nota2: la afiliación a la ARL debe registrarse en la plataforma un día antes del ingreso a laborar.</p> <p>Archivar en la carpeta de cada trabajador:</p>	Subproceso de contratación	Minuta de contrato Afiliación a CCF, ARL, AFP, EPS
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afiliaciones radicadas</li> <li>- Contrato de trabajo</li> <li>- Anexos al contrato de trabajo</li> </ul>	Sub Proceso de Contratación	Carpeta Hoja de Vida del Trabajador

#### 5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código	Título
	Solicitud Ingreso
	Listado de Documentos
	Datos Generales
Documento	Contrato
Documento	Otro si
Documento Externo	Formularios de afiliación a todo el sistema de seguridad social.
Normatividad Legal Vigente	Ley 100 de 1993.

#### 5. CONTROL DE ACTUALIZACIONES

Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha
1	Versión inicial para implementación de SGI.	

## 11.6 Inducción y reintroducción

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	Código:	
	Versión:	Página: 1 de 5
	Fecha: 24-Nov-2023	

### 1. OBJETIVO

Socializar la información general del Empleador y transferir el conocimiento estratégico, con el objetivo de suministrar las herramientas necesarias que faciliten la adaptación a la cultura, los procesos y el desarrollo de las funciones con sus responsabilidades.

### 2. ALCANCE

Inicia desde el reporte de ingreso del colaborador, pasando por la realización de la inducción hasta la reinducción por cada año en vigencia.

Aplica a todos los empleados con contrato directo a término indefinido, obra o labor o prestación de servicios.

### 3. DEFINICIONES

- Facilitador.
- Colaborador.
- Inducción.
- Etapas de Inducción.
- Cultura Organizacional.
- **PPD's**.

Ramítense al SGI-P01-F04 Glosario de Términos.

### 4. CONDICIONES GENERALES

#### 4.1. INDUCCIÓN

La empresa desarrolla la Inducción Organizacional, dentro de los cinco (5) primeros días hábiles siguientes a la firma del contrato, que se realiza de manera virtual, durante la jornada laboral de los trabajadores o en el desarrollo de la prestación del servicio de los proveedores para la operación, previo al inicio de sus labores o actividades.

- El Proceso de contratación realiza el reporte de ingreso y verifica si el colaborador es nuevo o si ya ha trabajado en la empresa.
- El Proceso de Gestión Integral, es el responsable de generar el acceso al colaborador de la documentación normalizada, teniendo presente el perfil del cargo para dicho acceso.
- Cuando se trate de un trabajador nuevo, se realiza la vinculación y el acceso a la Inducción Virtual.
- Cuando se trate de un trabajador que haya laborado en periodos anteriores en la

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>	Código:	
	Versión:	Página: 2 de 5
	Fecha: 24-Nov-2023	

empresa, lo referenciamos como un reintegro nuevo; en este caso sólo se aplica inducción si la persona duró más de seis meses fuera de la empresa.

Se genera certificado de aprobación de la inducción, una vez el colaborador y/o proveedores para la operación hayan revisado y aprobado el examen.

**Nota:** Si el colaborador y/o prestador de servicio en su primer intento, no aprueba el examen tendrá que presentarlo nuevamente hasta obtener el puntaje necesario, así se garantiza el fortalecimiento del conocimiento del módulo de inducción.

El líder de proceso y/o jefe inmediato es el responsable de la inducción al cargo y sus funciones, se entrega el formato Acta Inducción al cargo, el cual debe diligenciarse en los primeros 5 días de ingreso del colaborador a la empresa y se debe entregar los respectivos soportes para archivar en la carpeta del colaborador.

**Nota:** Aplica para todos los cargos, es responsabilidad del líder de proceso y/o jefe inmediato acompañar o garantizar el entrenamiento al cargo.

#### 4.2. REINDUCCIÓN

La Re-inducción se lleva a cabo según la necesidad manifiesta de los directivos de la Empresa, del cliente y/o de los líderes de procesos; se realiza como mínimo una vez al año para todos los colaboradores activos.

Se realiza de forma virtual y/o presencial con las herramientas definidas por Empresa,

### 1. DESARROLLO

#### 5.1. INDUCCIÓN CORPORATIVA

N°	Actividad	Responsable	Registro y/o Documento
1.	Notificar el ingreso del colaborador y/o prestador del servicio vía correo electrónico	Recursos Humanos	Correo Electrónico
2.	Remitir correo electrónico de bienvenida a los nuevos colaboradores.	Recursos Humanos	Pieza de Bienvenida Correo Electrónico
3.	Ingresar el colaborador a la plataforma online.	Recursos Humanos	Módulo de Inducción

INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN		Código:	
		Versión:	Página: 3 de 5
		Fecha: 24-Nov-2023	
4.	Suministrar el formato Acta de Inducción al cargo y realizar su respectivo seguimiento. (Aplica para todos los cargos)	Proceso Comercial	Acta Inducción al Cargo
5.	Suministrar Cronograma de Inducción para los cargos administrativos o los cargos que tengan relación directa con los procesos específicos	Proceso Comercial	Cronograma de Inducción
6.	Programar la Inducción y dar las Instrucciones pertinentes al nuevo colaborador y PPO's para acceder al módulo de Inducción.	Recursos Humanos	Correo electrónico, Llamada al colaborador
7.	Realizar la Inducción virtual. Nota: Al finalizar la navegación por el módulo debe efectuar la evaluación.	Colaborador	Certificado de Inducción
8.	Consultar la plataforma para determinar si el proceso ya fue culminado y enviar los certificados como soportes. Consolidar formatos de asistencia (física o por formulario DRIVE) y cronograma en la Matriz.	Recursos Humanos	Formulario Drive
9.	Analizar los resultados. Nota: En caso de que la persona no haya obtenido el mínimo en la calificación (80%), se le retroalimenta, explicando los aspectos con falencias y solicitándole que desarrolle de nuevo la evaluación de Inducción.	Recursos Humanos / Proceso comercial	Módulo de Inducción / Correo electrónico
10.	Todos los soportes se deben entregar a Contratación, para ser archivados en la carpeta Drive del Colaborador	Recursos Humanos SGI Proceso Comercial	Certificado de Inducción Acta de Inducción al cargo Cronograma de Inducción

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>		Código:	
		Versión:	Página: 4 de 5
		Fecha: 24-Nov-2023	

#### 5.1 RE-INDUCCIÓN

N°	Actividad	Responsable	Registro y/o Documento
1.	Planear las actividades a desarrollar a la luz de las necesidades del empleador, del proceso, además definiendo que sea de forma presencial o virtual.	Recursos Humanos SGI Proceso Comercial	Consolidado de Actividades de Capacitación y Entrenamiento
2.	Informar vía correo electrónico u otro medio masivo a los participantes en la jornada de Reinducción, especificando fecha, lugar y horario y/o envié de correo electrónico en caso de ser virtual.  Nota: Es responsabilidad de los Gerentes, Líderes y Coordinadores que tengan personal a cargo, remitir la inscripción de su equipo de trabajo, en las fechas que designe la Corporación con la finalidad de realizar agendamiento a la actividad.	Recursos Humanos Gerentes, Líderes y Coordinadores que tengan personal a cargo	Correo Electrónico / Boletines
3.	Desarrollar los temas contemplados en la planeación, según la metodología definida presencial, y/o Virtual. Nota: Tomar la asistencia de los colaboradores. En caso de programación virtual registrar en la Matriz	Recursos Humanos Proceso Comercial	Consolidado de Actividades de Capacitación y Entrenamiento
4.	Consolidar información en la Matriz	Capacitación y Desarrollo	Consolidado de Actividades de Capacitación y Entrenamiento
5.	Los soportes se deben reposar en medio magnético, como soporte de evidencia.	Capacitación y Desarrollo	Control de Asistencia a Capacitación / Fotografías Memorias

<b>INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN</b>		Código:	
		Versión:	Página: 5 de 5
		Fecha: 24-Nov-2023	

#### 1. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Código	Título
	Cronograma de Inducción
	Cronograma de Inducción
	Acta de inducción al cargo
	Control de Asistencia a Capacitación
	Plataforma Online

#### 2. CONTROL DE ACTUALIZACIONES

Versión N°	Breve Descripción del Cambio	Fecha Aprobación
1	Emisión del documento. Versión Inicial para implementación de SGI.	

## 12. REFERENCIAS

- Alzate, F. (s.f.). Cómo estandarizar los procesos con la norma ISO 9001. Consultoría ISO 9001. Recuperado de: <https://iso9001-calidad-total.com/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/>
- Amejide García, L. (2016). Gestión de Proyectos Según el PMI [Tesis de Pregrado]. Universitat Oberta de Catalunya
- Bicon. (s.f.). Los 5 pasos para la Mejora Continua con ayuda de la Administración Basada en Actividades (ABM). BiCon. <https://bicongroup.com/los-5-pasos-para-la-mejora-continua-con-ayuda-de-la-administracion-basada-en-actividades-abm/>
- Castro, F. (2013). Indicadores de gestión para la toma de decisiones basada en Inteligencia de Negocios [Artículo de Revista, Universidad Distrital]. En Revista TIA (Vol. 2). <https://geox.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/4639/7094>
- Concepto. (s.f.). Proyecto - Concepto, tipos de proyecto, pasos y elaboración. En Concepto. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de <https://concepto.de/proyecto/>
- De La Cruz, H. (2021) Proceso comercial en ISO 9001:2015. Gestión de la calidad. ISO 9001:2015. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2021/10/proceso-comercial-en-iso-90012015-gestion-de-la-calidad/#:~:text=El%20objetivo%20principal%20del%20proceso,la%20entrega%20de%20los%20mismo>

El Empaque. (2019). El futuro del empaque: tendencias para el 2020. El Empaque.

Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de

<https://www.eempaques.com/es/noticias/el-futuro-del-empaque-tendencias-para-el-2020>

Envases flexibles en la industria alimentaria. (2015). Abc Pack. Recuperado el 3 de

septiembre de 2023, de <https://www.abc-pack.com/enciclopedia/envases-flexibles-en-la-industria-alimentaria/>

Escuela de Postgrado Industrial. (2021). Procesos industriales: ¿qué son y cuántos tipos

existen? Recuperado el 15 de agosto de 2023, de

<https://postgradoindustrial.com/procesos-industriales-que-son-y-cuantos-tipos-existen/>

Florian, J., & Gil, J. (2010). PROPUESTA DE MODELO DE ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS COMO BASE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA MECANIZAMOS F.M. S.A.S. [Tesis de Posgrado]. Universidad Libre de Colombia.

Gallo Poma, J. (2014). Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la

aplicación de la Gestión por procesos. Recuperado el 3 de septiembre de 2023, de <http://hdl.handle.net/10757/337020>

Guevara, D. (2020). El futuro del empaque: tendencias para el 2020. Industria Alimentaria. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de <https://www.industriaalimentaria.org/blog/contenido/el-futuro-del-empaque-tendencias-para-el-2020>

Illescas, R. (2016). Modelo Sistémico de Mejora Continua para la optimización de procesos comerciales en empresas de telecomunicaciones: caso Grupo Visión Perú. [Tesis de Licenciatura]. Universidad Peruana Unión.

Los DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES. (2011). Estructura Organizativa, Habilidades Directivas, Mejora Continua. Recuperado el 10 de agosto de 2022, de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los\\_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1665890461&Signature=bJmxMVRyhS0sgr7PvtAncgZoCeeTlNyQ5jNpVSALh3Kspad3B~3F0-6J-WMeRXLwBU1lKqlwfwK60-fyeekt~LmXZ9MoGsdaw3EPNCnraVqx3Ajlm7Gmaah~tVF3qnYzBa~Q04HeXd2x6ukCWtRtQiSh2HNwyOG0wPyftgZ0tUWrNf~pWTgPGNtnpllQcwRulMRaprMJmi2-RpWPD8BN9QD5BCNh8gxC7Sg9-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1665890461&Signature=bJmxMVRyhS0sgr7PvtAncgZoCeeTlNyQ5jNpVSALh3Kspad3B~3F0-6J-WMeRXLwBU1lKqlwfwK60-fyeekt~LmXZ9MoGsdaw3EPNCnraVqx3Ajlm7Gmaah~tVF3qnYzBa~Q04HeXd2x6ukCWtRtQiSh2HNwyOG0wPyftgZ0tUWrNf~pWTgPGNtnpllQcwRulMRaprMJmi2-RpWPD8BN9QD5BCNh8gxC7Sg9-)

Bb9ZHIFq9ynKECUzSUxexnvoarn8eZfHbYACr3xlxAX-  
Tvjak1o2DeDsQrAMRRbd6YvEXV-QCRMwwkRzkhR7iB1tkZFD17OvTj4Rdt1-  
EkQui7w\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ministerio de Planeación Nacional y Política. (2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. En Academia. Recuperado el 25 de agosto de 2023, de <https://www.academia.edu/35481707>

Mazo, E. (2013). ESTANDARIZACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN COMPAÑÍAS DE CONSUMO MASIVO [Tesis de Pregrado]. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER. COMPAÑÍAS DE CONSUMO MASIVO[Tesis de Pregrado]. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER.

Monroy González, L. L., & Simbaqueba Prieto, N. (2017). La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de [https://ciencia.lasalle.edu.co/administración\\_de\\_empresas/1477](https://ciencia.lasalle.edu.co/administración_de_empresas/1477)

Rand, P. (s.f.). Análisis y Diseño orientado a Objetos. Centro De Innovación Para El Desarrollo Y La Capacitación En Materiales Educativos. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de [http://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro10/211\\_la\\_importancia\\_de\\_modelar.html#:~:text=Un%20modelo%20permite%20documentar%20la,como%20ogu%C3%ADa%20para%20el%20programador](http://cidecame.uaeh.edu.mx/lcc/mapa/PROYECTO/libro10/211_la_importancia_de_modelar.html#:~:text=Un%20modelo%20permite%20documentar%20la,como%20ogu%C3%ADa%20para%20el%20programador)

Rivera Rodríguez. (2009). El mejoramiento continuo. ResearchGate. Recuperado el 20 de agosto de 2023, de

[https://www.researchgate.net/publication/274375936\\_El\\_mejoramient\\_continuo](https://www.researchgate.net/publication/274375936_El_mejoramient_continuo)

Santolaria, D. (s.f.). La Mejora Continua en las normas ISO. ISOWin. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de [https://isowin.org/blog/mejora-continua-ISO-](https://isowin.org/blog/mejora-continua-ISO-9001/#:~:text=En%20las%20normas%20ISO%2C%20se,hora%20de%20cumplir%20los%20requisitos%22)

[9001/#:~:text=En%20las%20normas%20ISO%2C%20se,hora%20de%20cumplir%20los%20requisitos%22](https://isowin.org/blog/mejora-continua-ISO-9001/#:~:text=En%20las%20normas%20ISO%2C%20se,hora%20de%20cumplir%20los%20requisitos%22)

Serna, D. (2023). Implementación de Indicadores de Gestión, para la Adecuada Medición del Proceso de Riesgos y Cumplimiento de una Empresa de Asesoría y Consultoría: Desde un Enfoque Estratégico y de la Inteligencia Organizacional [Tesis de Posgrado]. Universidad Militar Nueva Granada.

Significados. (2023). Qué es un Modelo (Concepto, Significado y Definición). En Significados. Recuperado el 10 de septiembre de 2023, de

<https://www.significados.com/modelo/>

TWIND. (2023). Gestión de contratistas: Qué es, obligaciones y factores clave. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de <https://twind.io/co/gestion-de-contratistas-que-es-obligaciones-y-factores-clave/>

Ynfantes, D. (2017). “MODELO DE ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE

LA COMERCIALIZADORA ELECTRICOS REXEL S.A.C., 2017” [Tesis de  
Pregrado]. Universidad Privada del Norte.