



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

Carrera de Administración de Empresas

**Elaboración del manual de funciones y propuesta  
de una herramienta de evaluación de desempeño  
para la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

**Sebastián Pesantez López; Katherine Quinde Rodas.**

Director:

**Mgt. Carlos González Proaño**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis padres Patricio y Ximena, quienes estuvieron siempre a mi lado, brindándome su apoyo, su amor y sus enseñanzas; también a mi hermana, abuelos y familia, que siempre estuvieron junto a mí a lo largo de mi carrera profesional.

Katherine Quinde Rodas

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, quienes desde un inicio confiaron en mí y me apoyaron durante toda mi carrera universitaria. De igual manera a mi hermana, abuelos, familia y amigos que estuvieron apoyándome durante toda esta etapa de mi vida.

Sebastián Pesántez López

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por brindarme las bendiciones para culminar mi carrera universitaria. Quiero agradecer a mis padres por siempre estar a mi lado apoyando cada una de mis decisiones, son mi ejemplo a seguir. Quiero agradecer especialmente a mi novio Sebastián, quien estuvo presente en toda mi carrera universitaria, me motivó en todo momento y me brindó todo su apoyo desde el primer día que nos conocimos. También quiero agradecer a mis amigos y profesores quienes estuvieron acompañándonos en este largo camino. Finalmente quiero agradecer a nuestro tutor Carlos González Proaño, quien ha sido un gran apoyo y guía a lo largo de este trabajo.

Katherine Quinde Rodas

En primer lugar, agradezco a Dios que me dio la oportunidad de formarme profesionalmente. Agradezco a mis padres por todo su esfuerzo y enseñanza brindada que me han llevado a ser la persona que hoy en día soy. De manera especial quiero agradecer a mi novia, compañera y amiga, Katherine, con quien estuve desde el inicio durante todo este proceso educativo. También agradezco a familiares y amigos que en todo momento estuvieron presentes durante mi vida universitaria.

Finalmente, agradezco a todos los profesores por las enseñanzas brindadas durante todos estos años de aprendizaje, de manera especial a nuestro tutor Carlos González Proaño por el apoyo y seguimiento brindado para culminar este trabajo de titulación.

Sebastián Pesántez López

## Índice de Contenidos

|  |      |
|--|------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                                 | II   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                              | III  |
| <b>Índice de Contenidos</b> .....                        | IV   |
| <b>Índice de Ilustraciones</b> .....                     | VI   |
| <b>RESUMEN</b> .....                                     | VII  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                    | VIII |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                | 1    |
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....                                  | 3    |
| 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....                      | 3    |
| 1.1. Historia de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.....   | 3    |
| 1.2. Filosofía corporativa .....                         | 4    |
| 1.2.1. Misión .....                                      | 4    |
| 1.2.2. Visión .....                                      | 4    |
| 1.2.3. Valores .....                                     | 4    |
| 1.3. Líneas de productos .....                           | 5    |
| 1.4. Estructura organizacional.....                      | 7    |
| 1.5. Ubicación .....                                     | 8    |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....                                  | 10   |
| <b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....                            | 10   |
| 2.1. Gestión del Talento Humano. ....                    | 10   |
| 2.1.1. Concepto de la gestión del talento humano.....    | 10   |
| 2.1.2. Importancia de la gestión del talento humano..... | 11   |
| 2.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano .....  | 11   |
| 2.1.4. Subsistemas del talento humano .....              | 12   |
| 2.2. Análisis de Puestos .....                           | 16   |
| 2.2.1. Concepto de puesto .....                          | 16   |
| 2.2.2 Concepto de descripción de puestos .....           | 17   |
| 2.2.3 Concepto de análisis de puestos .....              | 17   |
| 2.2.4 Importancia del análisis de puestos.....           | 18   |

|  |            |
|--|------------|
| 2.2.5 Ventajas del análisis de puestos .....         | 19         |
| 2.2.6 Objetivos del análisis de puestos.....         | 19         |
| 2.2.7 Estructura del análisis de puestos.....        | 20         |
| 2.2.8. Métodos del análisis de puestos .....         | 22         |
| 2.2.9 Etapas del Análisis de Puestos .....           | 24         |
| 2.3. Evaluación de Desempeño .....                   | 25         |
| 2.3.1 Concepto de evaluación de desempeño.....       | 25         |
| 2.3.2 Importancia de la evaluación de desempeño..... | 25         |
| 2.3.3. Objetivos de la evaluación de desempeño ..... | 26         |
| 2.3.4. Tipos de Evaluación de Desempeño .....        | 27         |
| 2.3.5. Métodos para la Evaluación de Desempeño ..... | 28         |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....                              | <b>30</b>  |
| 3. Manual de Funciones.....                          | 30         |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....                              | <b>275</b> |
| 4. Evaluación de desempeño .....                     | 275        |
| <b>Conclusiones</b> .....                            | <b>446</b> |
| <b>Recomendaciones</b> .....                         | <b>447</b> |
| <b>Referencias</b> .....                             | <b>448</b> |

## Índice de Ilustraciones

|  |    |
|--|----|
| ILUSTRACIÓN 1: LÍNEA FERRETERA DE LA EMPRESA TAPITEX M&B CÍA. LTDA. ....   | 5  |
| ILUSTRACIÓN 2: LÍNEA DE HOGAR DE LA EMPRESA TAPITEX M&B CÍA. LTDA. ....    | 5  |
| ILUSTRACIÓN 3: LÍNEA DE TAPICERÍA DE LA EMPRESA TAPITEX M&B CÍA. LTDA..... | 6  |
| ILUSTRACIÓN 4: LÍNEA DE PISOS DE LA EMPRESA TAPITEX M&B CÍA. LTDA.....     | 6  |
| ILUSTRACIÓN 5: ORGANIGRAMA EMPRESA TAPITEX M&B CÍA. LTDA.....              | 7  |
| ILUSTRACIÓN 6: TAPITEX M&B CÍA. LTDA. – MATRIZ .....                       | 8  |
| ILUSTRACIÓN 7: TAPITEX M&B CÍA. LTDA. – SUCURSAL .....                     | 8  |
| ILUSTRACIÓN 8: TAPITEX M&B CÍA. LTDA. – BODEGA MATRIZ.....                 | 9  |
| ILUSTRACIÓN 9: LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS   | 14 |
| ILUSTRACIÓN 10: LOS SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO .....                   | 16 |
| ILUSTRACIÓN 11: VENTAJAS DEL ANÁLISIS DE PUESTO .....                      | 19 |
| ILUSTRACIÓN 12 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTO.....                       | 20 |
| ILUSTRACIÓN 13: ESQUEMA SIMPLIFICADO DE LOS FACTORES DE ANÁLISIS .....     | 22 |
| ILUSTRACIÓN 14 TIPOS DE ENTREVISTAS.....                                   | 23 |
| ILUSTRACIÓN 15: OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....             | 26 |

## RESUMEN

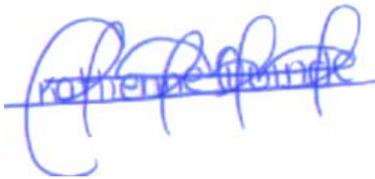
El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar dos herramientas que ayuden a gestionar de forma adecuada el talento humano en la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. La primera herramienta es un manual de funciones para todos los cargos de la empresa, el cual ayudará a que los trabajadores tengan claras cuáles serán sus funciones y responsabilidades, además de quien es su superior inmediato a quien tendrán que reportar cualquier novedad. La segunda herramienta es una propuesta de evaluación de desempeño, que se diseñó de acuerdo a los requerimientos de la empresa y con el objetivo de que en un futuro la herramienta ayude a determinar de forma objetiva el desempeño de los trabajadores en cada uno de sus cargos.

**Palabras claves:** manual de funciones, evaluación de desempeño, recursos humanos.

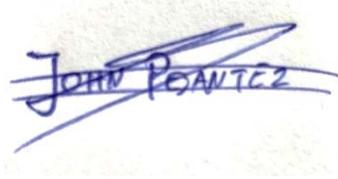
## ABSTRACT

The purpose of this degree work is to develop two tools that will help to manage the personnel of the Tapitex company in a proper way. The first tool is a functions manual for all the positions in the company, which will help workers to clarify what their duties and responsibilities will be, in addition to know who is their immediate superior to whom they will have to report. The second tool is a performance evaluation proposal that was designed according to the company's requirements and with the objective that in the future the tool will help objectively to determine the performance of the workers in each of their charges.

**Keywords:** Functions manual, performance evaluation, human resources.



-----  
Katherine Yessenia Quinde Rodas  
Código: 83805  
Número celular: 0983266907  
Correo electrónico:  
[kathyquinde@es.uazuay.edu.ec](mailto:kathyquinde@es.uazuay.edu.ec)



-----  
John Sebastián Pesantez López  
Código: 84965  
Número celular: 0987391030  
Correo electrónico:  
[jpesantez15@es.uazuay.edu.ec](mailto:jpesantez15@es.uazuay.edu.ec)



-----  
Mgt. Carlos González Proaño  
DIRECTOR DEL TRABAJO.



-----  
Firma Unidad de Idiomas

## INTRODUCCIÓN

Sin una adecuada gestión del talento humano, será muy difícil que una organización alcance la productividad deseada. Las personas son el principal recurso con el que cuenta una organización, y por lo tanto es muy importante que éstas sepan claramente cuáles son las funciones que deben desempeñar, así como tanto para el trabajador como para la organización será importante que el cumplimiento de dichas funciones se realice de forma adecuada.

La adecuada gestión del talento humano incluye el uso de algunas herramientas, entre las cuales se encuentran el manual de funciones y los formatos de evaluación del desempeño, que permitirán cumplir con los objetivos descritos en el párrafo anterior.

La presente investigación tuvo como objetivo el desarrollar estas 2 herramientas y entregarlas a la empresa Tapitex M&B, para que puedan gestionar de mejor manera a su talento humano, esto debido a que el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa en los últimos años ha provocado que las funciones de cada uno de los cargos no se encuentren definidas con claridad para sus ocupantes, así como la empresa no ha tenido la costumbre de evaluar periódicamente el desempeño de sus colaboradores.

El desarrollo de esta investigación se presenta en los siguientes 4 capítulos:

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes de la empresa: su historia, filosofía corporativa, el crecimiento que ha tenido y las variadas líneas de productos que comercializa.

En el capítulo 2 se expone la revisión bibliográfica realizada sobre el tema, analizando detenidamente conceptos de diversos autores sobre el manual de funciones, la importancia de que las organizaciones cuenten con esta herramienta, así como información acerca de los diferentes métodos y tipos de evaluación de desempeño que se pueden aplicar.

En el capítulo 3, se presenta el desarrollo del levantamiento de información de los 33 cargos de la empresa, conociendo las actividades que se realizan en cada uno de ellos, así como los requisitos que debe tener el ocupante de cada puesto, para desempeñarlo eficientemente. Esta información permitió elaborar el manual de funciones a ser entregado a los directivos de la organización.

En el capítulo 4 se presentan los formatos de evaluación de desempeño elaborados para 32 de los cargos de la organización, incluyendo en cada formato las actividades esenciales, los indicadores de gestión y su forma de cálculo, con la intención de que los supervisores inmediatos de cada ocupante de un puesto puedan evaluar el desempeño del mismo de una forma sencilla y objetiva.

Finalmente, se presentan las conclusiones de esta investigación y las recomendaciones que se realizan a la empresa.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

El presente capítulo contiene una descripción de la empresa en donde se encuentra su historia, su misión, visión, valores, además de su ubicación que gracias a su crecimiento continuo ha podido expandirse a diferentes partes de la ciudad, en donde podemos encontrar un almacén principal, una sucursal y una bodega. Por otra parte, se mostrará su variada línea de productos, los cuales hacen que los clientes los prefieran. Esta información es de suma importancia debido a que es necesario conocer a la empresa, quienes la conforman, a que se dedican y demás temas de interés que hará que los temas propuestos estén más acorde a las necesidades de la empresa.

### **1.1. Historia de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.**

Tapitex M&B Cía. Ltda., fue fundada en la ciudad de Cuenca en 1991, por el Sr. Manuel Balcázar. Inició como una empresa especializada en comercializar tapices nacionales en un local ubicado en la avenida España con tan solo cinco empleados, luego se trasladaron a la Av. Huayna Cápac y Lamar que al cabo de unos meses se incorporaron cinco empleados más teniendo un total de diez empleados.

Con el paso del tiempo, el negocio se fue ampliando a nuevas líneas de productos enfocadas al área ferretera (Decortool) y materiales de tapicería. De esta manera también las instalaciones se adaptaron a las nuevas necesidades de sus distinguidos clientes y es cuando se construye el primer edificio en la Av. Hurtado de Mendoza. A partir del año 2005, iniciaron con la importación y distribución de piso flotante marca Decorfloor, herramientas eléctricas y neumáticas, con el objetivo de incrementar la variedad de productos ofertados en el mercado. Para los siguientes años la empresa ve la necesidad de tener una bodega es por ello que adquieren una propiedad en el Parque Industrial convirtiéndose en su bodega, además de incluir una sucursal en la Av. de las Américas. Actualmente, la empresa cuenta con 69 trabajadores, que brindan atención personalizada para todos sus clientes, dando solución a cada una de sus dudas. (Tapitex M&B Cía. Ltda., 2022)

## **1.2. Filosofía corporativa**

### **1.2.1. Misión**

*“Somos una empresa con gran trayectoria, con servicio personalizado y oportuno, para satisfacción de nuestros clientes a nivel nacional, incrementando nuevas líneas de productos importados y nacionales de tapicería, ferretería, carpintería y complementos para el hogar”* (Tapitex M&B Cía. Ltda., 2022)

### **1.2.2. Visión**

*“Para el 2027 seremos reconocidos como una organización confiable, oportuna, eficiente y comprometida con la satisfacción de los clientes, creando nuevos puntos de distribución, diversificando nuevas líneas de productos, con alta participación a nivel nacional”* (Tapitex M&B Cía. Ltda., 2022)

### **1.2.3. Valores**

Los valores que se promueven dentro de la organización son:

- Confianza.
- Respeto.
- Compromiso.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.

### 1.3. Líneas de productos

Tapitex M&B Cía. Ltda., cuenta con una amplia gama de productos, mismos que se clasifican en cuatro líneas:

- **Ferretería**

Ilustración 1: Línea Ferretera de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.



Obtenido de: <https://tapitex.com/catalogos/>

- **Línea Hogar**

Ilustración 2: Línea de hogar de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.



Obtenido de: <https://tapitex.com/catalogos/>

- **Tapicería**

Ilustración 3: Línea de Tapicería de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.



Obtenido de: <https://tapitex.com/catalogos/>

- **Pisos**

Ilustración 4: Línea de Pisos de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.



Piso Flotante



Accesorios



Alfombras

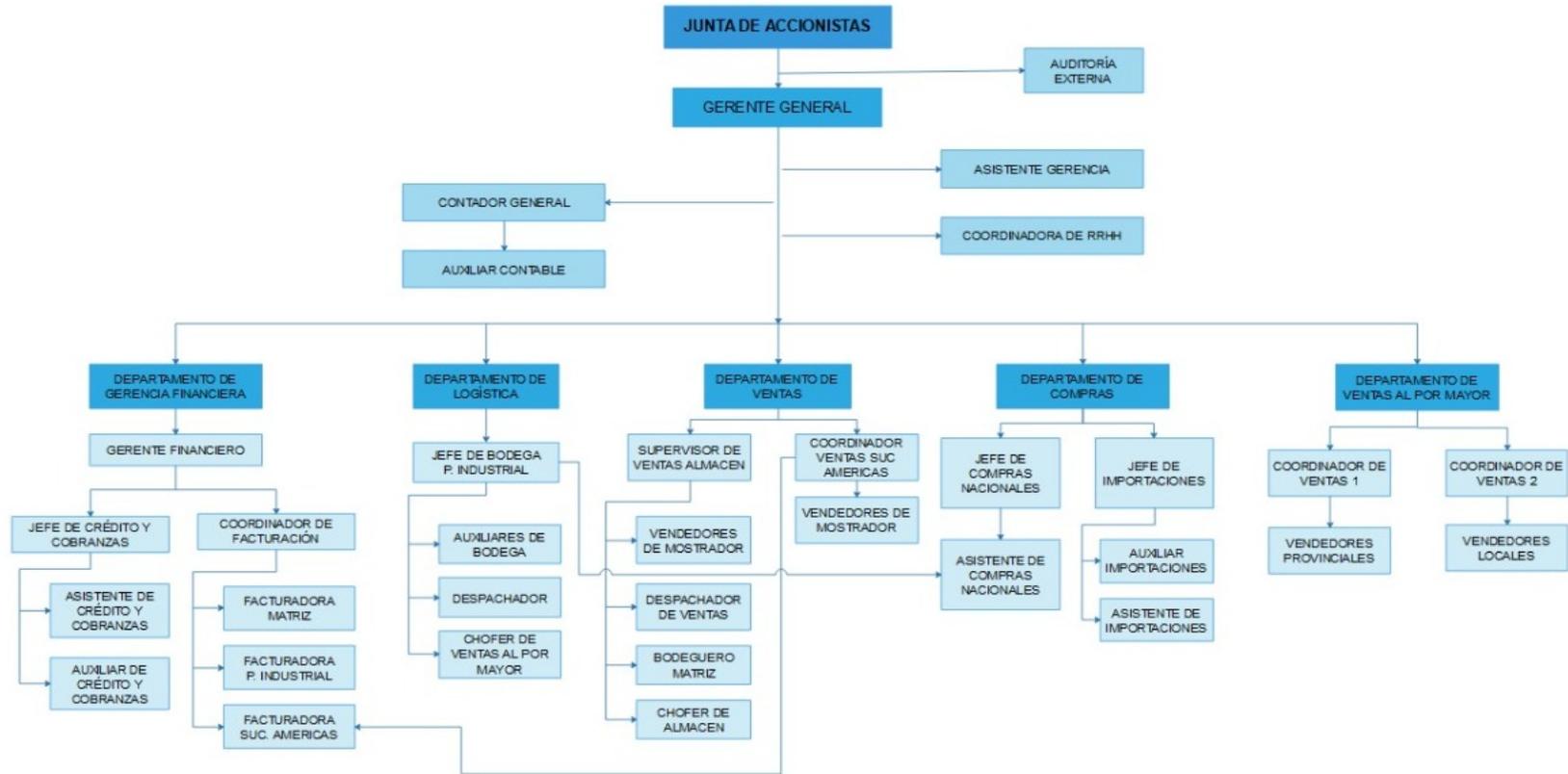


Viniles

Obtenido de: <https://tapitex.com/catalogos/>

## 1.4. Estructura organizacional

Ilustración 5: Organigrama empresa Tapitex M&B Cía. Ltda.



Obtenido de: (Tapitex M&B Cía. Ltda., 2022)

## 1.5. Ubicación

Tapitex M&B Cía. Ltda., cuenta con tres locales físicos dentro de la ciudad de Cuenca; la matriz ubicada en la Av. Hurtado de Mendoza 2-17 y José Joaquín de Olmedo, además de una sucursal ubicada en la Av. de las Américas y Huacas (esquina) y una bodega matriz ubicada en la Av. del Toril y Carapungo (esquina).

Ilustración 6: Tapitex M&B Cía. Ltda. – Matriz



Nota: Ubicado en la Av. Hurtado de Mendoza 2-17 y José Joaquín de Olmedo. (Sector Chola Cuencana.)

Ilustración 7: Tapitex M&B Cía. Ltda. – Sucursal



Nota: Av. de las Américas y Huacas. (Esquina.)

Ilustración 8: Tapitex M&B Cía. Ltda. – Bodega Matriz



Nota: Av. del Toril y Carapungo. (Esquina.)

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

La gestión del talento humano es un tema que es de suma importancia para las empresas debido a que el mismo procura el desarrollo correcto del personal dentro de una organización. Es por ello que dentro del presente capítulo se abordarán temas como la gestión del talento humano, el manual de funciones y la evaluación de desempeño brindando un mayor conocimiento teórico para que en los capítulos posterior su aplicación sea más sencilla y se pueda escoger métodos que la empresa requiera, y que les sirva para la realización de sus actividades.

#### **2.1. Gestión del Talento Humano.**

##### **2.1.1. Concepto de la gestión del talento humano**

A continuación, se detallan algunas definiciones planteadas para describir la gestión del talento humano:

El autor Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

Según el autor Prieto (2013), afirma que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Por otra parte, los autores Dessler & Varela (2017), definen la gestión del talento humano como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad.

Entonces podemos concluir que la gestión del talento humano es importante dentro de una organización, ya que ésta busca una correcta relación entre la empresa y su capital humano, realizando una serie de actividades para que los trabajadores tengan un correcto proceso de contratación, capacitación, evaluación y remuneración, dando

como resultado una buena organización y gestión, logrando alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

### **2.1.2. Importancia de la gestión del talento humano**

Según Chiavenato (2009), la importancia de la gestión de recursos humanos está por encima del capital financiero, debido a que existe más peso en la capacidad de reclutar y retener a la fuerza de trabajo, pues éstos constituyen la base para las operaciones del negocio. Si la fuerza laboral no está gestionada de una forma correcta, existirán dificultades para que las operaciones se desarrollen de una forma eficiente. Para el autor, la gestión del talento humano es lo que les permitirá a las empresas en un futuro llegar al éxito en conjunto con las competencias y el capital intelectual que ofrece la fuerza laboral.

Mientras tanto, para Prieto (2013), en las empresas el recurso más importante son las personas, y la necesidad de gestionar este recurso cada vez es más importante dentro de las mismas, por lo que para su correcta gestión y dirección se crea el denominado departamento de Talento Humano, en donde surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

Entonces podemos concluir que lo más importante y esencial dentro de una compañía siempre será el capital humano, ya que una empresa sin personas que laboren directa o indirectamente, no podrá mantenerse en el mercado. También vemos la importancia de que las empresas cuenten con un departamento de Talento Humano, pues éste se va a encargar directamente de la inclusión, motivación y crecimiento de todo el capital humano que labore en las mismas.

### **2.1.3. Objetivos de la gestión del talento humano**

Chiavenato (2017), define a los objetivos de la gestión del talento humano dependiendo de las metas, misión, visión y valores de la organización, para trabajar en conjunto y alcanzar los objetivos propuestos; los principales son:

1. Crear, mantener y desarrollar un equipo de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.
5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y sustentabilidad de la organización.

#### **2.1.4. Subsistemas del talento humano**

Chiavenato (2009), describe a los subsistemas del talento humano como un proceso de administración de recursos humanos, dentro de los que destaca seis procesos, como los más importantes:

1. ***Procesos para integrar personas:*** Son los procesos para incluir nuevas personas dentro de la empresa. Dentro de estos procesos se incluye el reclutamiento y la selección del personal.
2. ***Procesos para organizar a las personas:*** Son los procesos en los que se diseñan las actividades que el personal va a realizar dentro de la empresa, para orientar y acompañar su desempeño, en los mismos se incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. ***Procesos para recompensar a las personas:*** Son los procesos donde se busca incentivar al personal mediante la satisfacción de sus necesidades individuales, en éstos se incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.
4. ***Procesos para desarrollar a las personas:*** Son los procesos donde se capacita al personal, incrementando el desarrollo profesional y personal. Aquí se aplica la formación y desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, programas de cambio y el desarrollo de carreras, y programas de comunicación y conformidad.
5. ***Procesos para retener al personal:*** Son los procesos donde se establecen condiciones ambientales y psicológicas necesarias para realizar las actividades dentro de cada puesto de trabajo, en estos se incluye a la administración de la

cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. ***Procesos para auditar a las personas:*** Son los procesos donde se da un seguimiento y se controlan las actividades de las personas para verificar los resultados, dentro de los mismos se incluyen los bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Ilustración 9: Los Procesos de la Administración de los Recursos Humanos



Obtenido de: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano

Por su parte, Alles (2015), manifiesta que “el termino involucra segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, es decir, los objetivos organizacionales.”

Para la autora existen seis subsistemas de Recursos Humanos, que son detallados a continuación:

1. **Análisis y descripción de puestos:** Es la descripción de las actividades a cumplir en cada uno de los puestos, esto ayuda a que las tareas no sean repetidas.
2. **Atracción, selección e incorporación de personas:** debe existir una correcta incorporación de los colaboradores dentro de una organización, debido a que esto será lo que defina el inicio de una buena relación laboral, y la persona encargada de este procedimiento deberá realizar una correcta elección de las pruebas que varían de acuerdo a cada puesto.
3. **Evaluación de desempeño:** para una organización es necesario saber el rendimiento de sus empleados dentro de su puesto de trabajo, además ellos necesitan conocer cuál es su rendimiento dentro de los mismos.
4. **Remuneraciones y beneficios:** la igualdad de los trabajadores tanto dentro como fuera de la organización, al recibir una correcta bonificación, es un pilar fundamental para una buena relación entre empleador y trabajadores.
5. **Desarrollo y planes de sucesión:** el desarrollo de capacidades, planes de carrera, planes de sucesión y demás programas que ayuden a las personas a desarrollarse mejor dentro de una organización, se denominan como “buenas prácticas de Recursos Humanos”
6. **Formación:** para las organizaciones es muy importante realizar actividades complementarias para que las personas mejoren su actuación dentro de su puesto de trabajo, esto incurre en inversiones de capacitación y desarrollo, que, si están en relación con la estrategia empresarial, tranquilamente pasan de ser un gasto a una inversión.

Ilustración 10: Los Subsistemas del Talento Humano



Obtenido de: Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias.

## 2.2. Análisis de Puestos

### 2.2.1. Concepto de puesto

En principio es importante definir lo que es un puesto de trabajo, por lo que hemos considerado varios conceptos:

Según Carrasco (2009), “un puesto es uno de los vínculos más determinantes de la relación entre empresa y trabajador. Se accede a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto, que además cuenta con condiciones laborales y económicas determinadas, que varían en función del puesto ocupado.”

Según Valencia (2011), “un puesto de trabajo es en donde un trabajador realiza un conjunto de actividades fijas, porque de ello depende la perfección de éstas y la

organización misma de la empresa, formando grupos de actividades con una unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas actividades recibe el nombre de puesto.”

Según la Real Academia Española (RAE), un puesto de trabajo es una actividad o actividades concretas que el trabajador desarrolla dentro de la empresa y por las que percibe un sueldo o salario.

### **2.2.2 Concepto de descripción de puestos**

Según Valencia (2011), “la descripción de puestos se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en relación con sus deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones, lo que implica tener una relación con lo que hace el trabajador, como lo hace y en que condiciones lo hace.

Según Dessler (2015), “una descripción del puesto es un texto que explica lo que hace en realidad el trabajador, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor.”

Según Chiavenato (2017) “la descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por que lo hace).

Podemos concluir que la descripción de un puesto es un documento en el que se indica a detalle las actividades que el trabajador debe hacer en su puesto de trabajo, en conjunto con los medios y el tiempo requerido para cada actividad.

### **2.2.3 Concepto de análisis de puestos**

Según Mondy (2015), “el análisis de puesto es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”

Según los autores Dolan et al. (2007), “el análisis de puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actitudes necesarias, y a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación del mismo”

Según los autores Gómez et al. (2007), el análisis de puesto es la compilación ordenada y organizada de la información competente a cada puesto de trabajo, dentro

del mismo se encuentra información relevante que va a ayudar a la identificación de las tareas, obligaciones y responsabilidades que tiene un trabajador.

Entonces podemos decir que el análisis de puesto es el proceso mediante el cual se describen las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar las funciones dentro de un puesto de trabajo.

#### **2.2.4 Importancia del análisis de puestos**

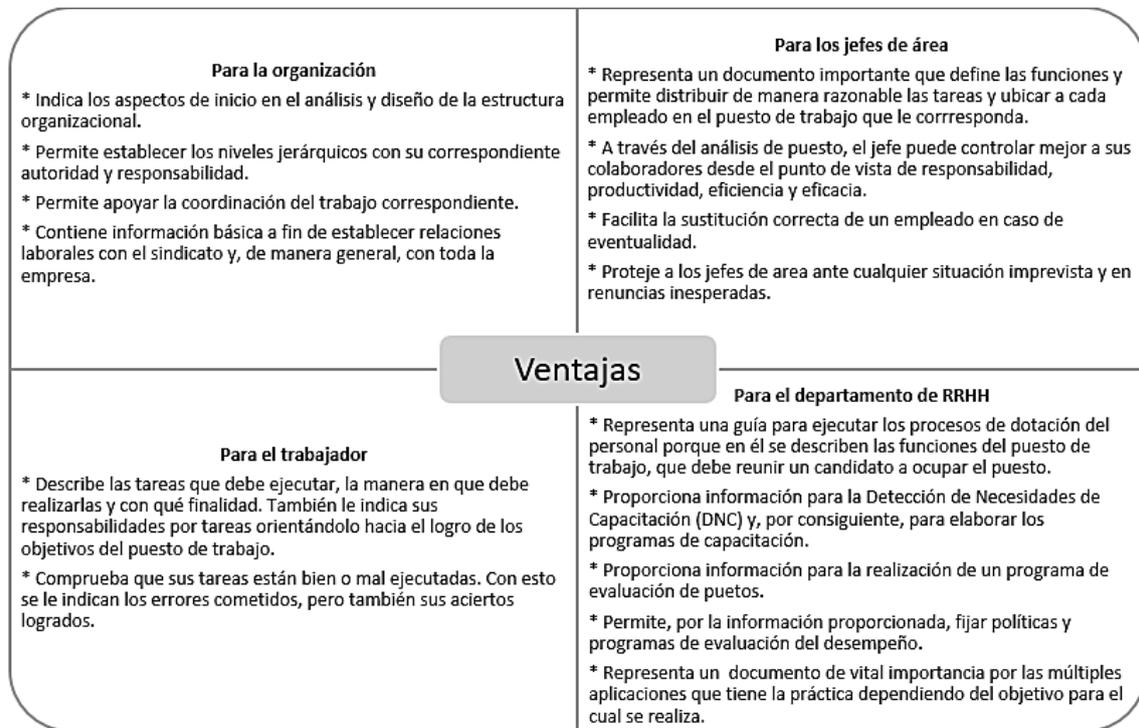
Los autores Dolan et al. (2007), dentro de su libro Gestión de Recursos Humanos, destacan la importancia del análisis de puesto, ya que el mismo proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- **Estructura de la Organización:** Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, etc.
- **Estructura de los puestos de trabajo:** Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- **Grado de Autoridad:** Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- **Alcance de control:** Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos (personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior (jefe).
- **Criterios de rendimiento:** Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- **Redundancia de trabajadores:** El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de trabajadores que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- **Consejo:** Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los trabajadores que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

## 2.2.5 Ventajas del análisis de puestos

Según Rodríguez (2011), el análisis de puesto representa varias ventajas dentro de la organización, detalladas a continuación:

Ilustración 11: Ventajas del Análisis de Puesto



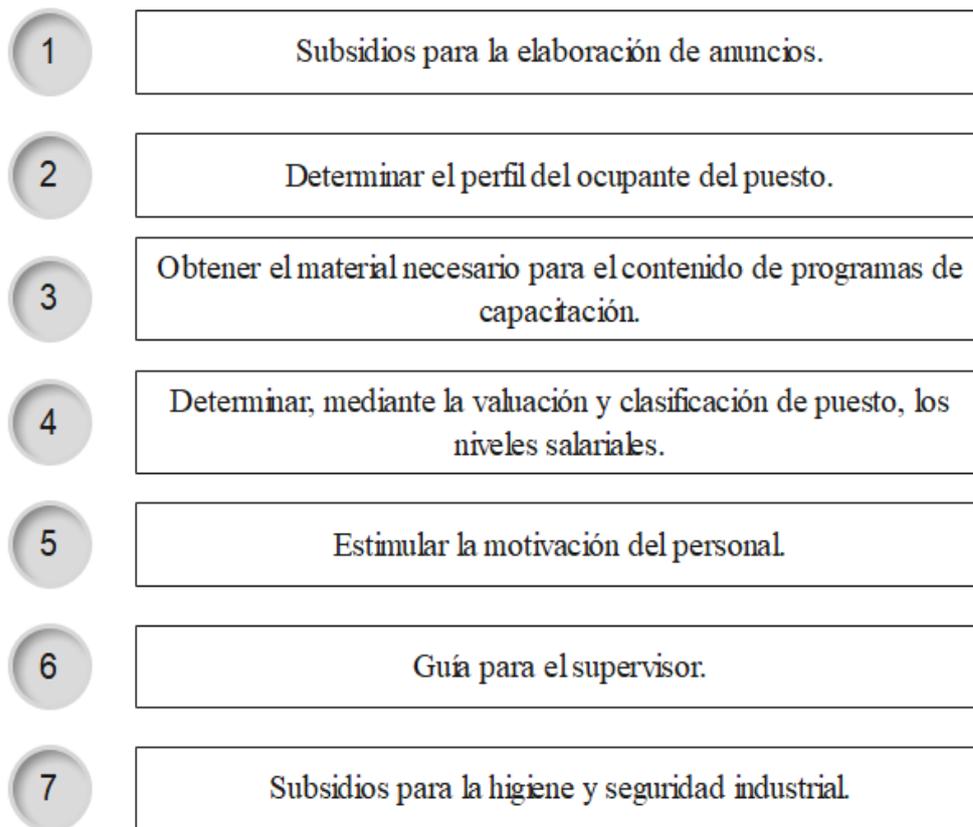
Obtenido de: Rodríguez (2011). Del Análisis de Puesto al Diseño de Puestos de Trabajo

## 2.2.6 Objetivos del análisis de puestos

Para Alles (2015), el objetivo del análisis de puestos es tener conocimiento cierto y actual de la estructura de una empresa, sus tareas, las responsabilidades de cada puesto, los conocimientos requeridos, etc.

Mientras que para Chiavenato (2017), el análisis de puestos es fundamental para muchas de las actividades, pues es la base de los recursos humanos, es por eso que el autor determina ocho objetivos principales, los cuales son:

## Ilustración 12 Objetivos del Análisis de Puestos



Obtenido de: Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.

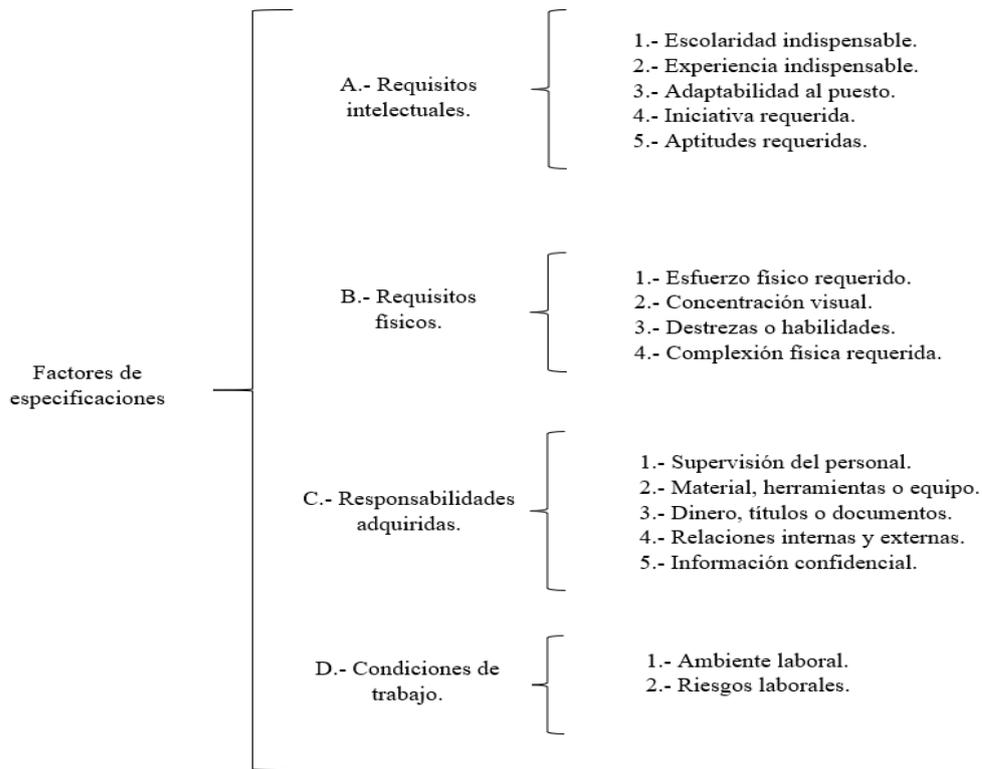
### 2.2.7 Estructura del análisis de puestos

Para Chiavenato (2017), el análisis de puesto es la definición de los requisitos intelectuales y físicos que debe tener un trabajador para ocupar un puesto, es por ello que propone los siguientes como los requisitos que se deben cumplir dentro de cualquier puesto de trabajo.

- **Requisitos intelectuales:** en primer lugar, el autor menciona a estos requisitos para que el trabajador desempeñe de una forma adecuada sus actividades, considerando además los siguientes cinco factores de especificación:
  1. Escolaridad indispensable.
  2. Experiencia indispensable.
  3. Adaptabilidad al puesto.
  4. Iniciativa requerida.
  5. Aptitudes requeridas.

- **Requisitos físicos:** estos requisitos tienen que ver con la cantidad y continuidad del esfuerzo físico, intelectual y la energía necesaria para la realización de las actividades que deben desarrollarse dentro del puesto de trabajo, además de la contextura del trabajador, aquí también el autor menciona los siguientes factores de especificaciones:
  1. Esfuerzo físico requerido.
  2. Concentración visual.
  3. Destrezas o habilidades.
  4. Complexión física requerida.
- **Responsabilidades requeridas:** dentro de este punto se consideran diferentes obligaciones que tiene el trabajador dentro de su puesto de trabajo, como son:
  1. Supervisión de personal.
  2. Material, herramientas o equipos.
  3. Dinero, títulos o documentos.
  4. Relaciones internas o externas.
  5. Información confidencial.
- **Condiciones de trabajo:** este punto abarca las condiciones del ambiente, en donde sabremos si el ambiente es desagradable, adverso, sujeto a riesgos o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y rendimiento. Dentro de este punto se encuentran los siguientes factores de especificación:
  1. Ambiente de trabajo.
  2. Riesgos de trabajo.

Ilustración 13: Esquema simplificado de los factores de análisis



Obtenido de: Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.

### 2.2.8. Métodos del análisis de puestos

- **Observación directa**

Los autores Gómez et al. (2007), exponen que en este método es necesario la observación de las actividades en cada puesto de trabajo y se lo hace en un tiempo determinado.

Para Dessler (2015), este método es conveniente cuando las tareas son “físicas y observables”, entonces no será conveniente para puestos con alta actividad intelectual, ni tampoco si la actividad es temporal. Es necesario que este método se lo realice en un periodo de tiempo estimado en el cuál el trabajador desarrolle todas las tareas a su cargo y se anotarán todas actividades realizadas.

- **Cuestionario**

Dessler (2015), afirma que los cuestionarios son herramientas que sirven para describir las responsabilidades de cada trabajador, mediante un listado de preguntas estructuradas. Otra opción es realizar cuestionarios con preguntas abiertas, es decir, que se le pida al trabajador describir cuales son las actividades que ejecuta. Sin embargo, para el autor la mejor opción son los cuestionarios que tienen preguntas abiertas y cerradas.

Para Alles (2015), los cuestionarios ayudan a describir las tareas, deberes y obligaciones que tiene un trabajador dentro de su puesto de trabajo, además son de bajo costo y proporcionarán información relevante.

- **Entrevista**

Gómez et al. (2007) manifiestan que dentro de este método es necesario que exista una muestra representativa de las personas que ocupan un puesto de trabajo, pues se realizará una entrevista para la recolección de información relevante en base a preguntas que tienen que ver con sus actividades dentro del puesto que ocupan.

Por otra parte, Alles (2015) afirma que es de suma importancia que los trabajadores conozcan las razones por las que se realiza dicha entrevista, para que así ellos colaboren de la mejor manera, pero para ello es necesario formular las preguntas de forma clara y concisa. Además la autora nos dice que existen tres tipos de entrevista:

Ilustración 14 Tipos de entrevistas



Obtenido de: Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias

- **Diario o bitácora del titular del puesto**

Ivancevich (2005), nos dice que para este método es necesario llevar un registro diario de las actividades que realiza un trabajador, pero para que esto funcione, la persona encargada debe realizar el registro diariamente, caso contrario no funcionará. Pero si lo hacen de manera disciplinada se podrá realizar comparaciones diarias, semanales o mensuales, lo que permite saber las obligaciones rutinarias y no rutinarias.

Asimismo Dolan et al. (2007), afirman que los diarios se componen de una o dos páginas, y son necesarios para los trabajos que tienen un periodo largo. Para que este método funcione es necesario que el trabajador se concentre en todas las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, existe un gran inconveniente ya que a pesar de llevar un registro diario puede dejar de lado ciertos detalles relevantes.

## 2.2.9 Etapas del Análisis de Puestos

Chiavenato (2017), propone tres etapas las que se detallan a continuación:

- **Etapas de planeación:** dentro de esta etapa se planea el trabajo del análisis del puesto; es una etapa donde el trabajo será de “escritorio” y se toman en cuenta los siguientes pasos:
  1. Determinar los puestos por describir
  2. Elaborar el organigrama de los puestos
  3. Elaborar el cronograma de trabajo
  4. Elegir el o los métodos de análisis
  5. Seleccionar los factores de análisis basados en los criterios de generalidad o de variedad.
  6. Dimensionar los factores de especificación.
  7. Graduación de los factores de especificación.
- **Etapas de preparación:** en esta etapa los analistas preparan los esquemas y los materiales de trabajo, esta etapa puede realizarse al mismo tiempo que la etapa de planeación. Dentro de la misma se realiza:
  1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
  2. Preparación del material de trabajo, por ejemplo: formularios.

3. Preparación del ambiente, es decir, realizar aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores, etc.
4. Obtención de datos previos, como, por ejemplo: nombres de los ocupantes del puesto, herramientas, materiales, etc.
  - **Etapa de realización:** finalmente en esta etapa se obtienen los datos a analizar y se redacta el análisis, se lo realiza en el siguiente orden:
    1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el/los métodos de análisis elegido/s.
    2. Selección de los datos obtenidos.
    3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puesto.
    4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que la ratifique o rectifique.

## **2.3. Evaluación de Desempeño**

### **2.3.1 Concepto de evaluación de desempeño**

Para Ivancevich (2005), “la evaluación de desempeño es la actividad con la que se determina el grado en el que un trabajador se desempeña bien, y denomina este proceso con varios nombres como: revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de méritos, valoración del desempeño, evaluación a los trabajadores y valoración de los trabajadores.”

En cambio, Según Dessler (2015), “la evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.”

Por su parte, Chiavenato (2017), afirma que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo. Es un instrumento, un medio o una herramienta que sirve para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

En resumen, la evaluación del desempeño no es más que la actividad de evaluar el trabajo desarrollado por cada trabajador dentro de su puesto de trabajo.

### **2.3.2 Importancia de la evaluación de desempeño**

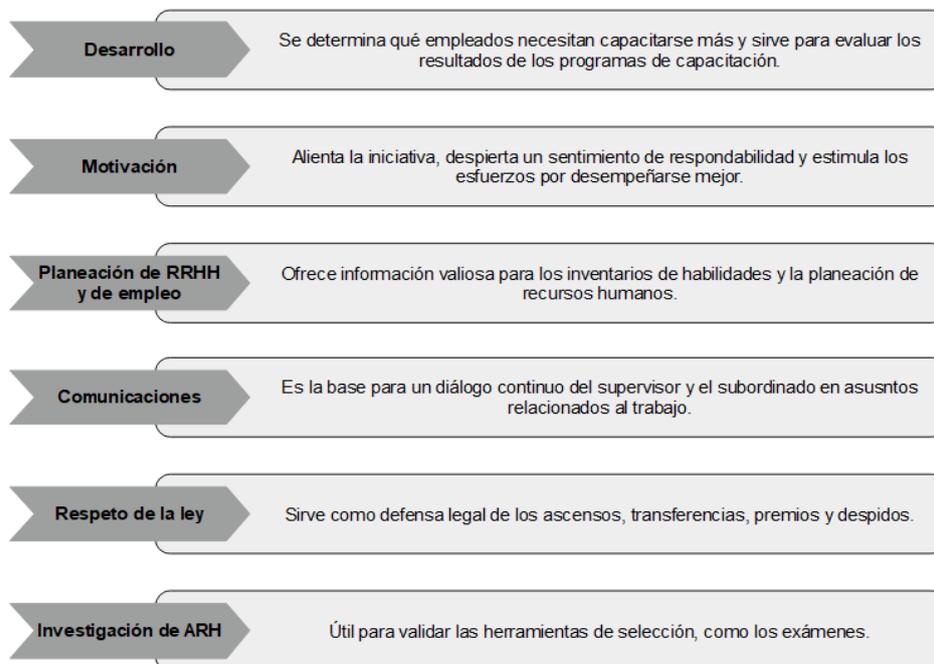
Según Dessler (2015), existen cinco razones para evaluar el desempeño de los trabajadores:

1. La mayoría de los empleadores basan el salario de los trabajadores, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal.
2. Las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del trabajador. La administración del desempeño consiste en asegurarse de que el rendimiento de los trabajadores respalde las metas estratégicas de la empresa.
3. Con la evaluación, el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia, así como para reforzar las fortalezas del trabajador.
4. Las evaluaciones brindan una oportunidad para revisar los planes de la carrera del trabajador a la luz de las fortalezas y debilidades.
5. Gracias a las evaluaciones del supervisor, se puede identificar si hay necesidad de una capacitación o determinar las medidas remediales requeridas.

### 2.3.3. Objetivos de la evaluación de desempeño

Ivancevich (2005), considera los siguientes posibles objetivos que se buscan alcanzar mediante la evaluación del desempeño:

Ilustración 15: Objetivos de la Evaluación del Desempeño



Obtenido de: Ivancevich (2005). Administración de Recursos Humanos

Por su parte, para Chiavenato (2017), los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

#### **2.3.4. Tipos de Evaluación de Desempeño**

El autor Chiavenato (2017), propone los siguientes tipos de evaluación de desempeño:

- **Evaluación de desempeño de 90 grados**

Para este tipo de evaluación, la persona responsable será el jefe inmediato del trabajador, pero al mismo tiempo, recibe apoyo del área encargada, es este caso el área de recursos humanos, la cual brindará los medios y criterios de evaluación.

- **Evaluación de desempeño de 180 grados**

Los responsables de esta evaluación son el jefe inmediato y el trabajador mismo, es decir, que se efectuará una autoevaluación, por ende evaluará su propio cumplimiento, eficiencia y eficacia.

- **Evaluación de desempeño de 270 grados**

Dentro de esta evaluación participarán el jefe inmediato del trabajador, que éste se autoevalúe y también que sea evaluado por sus pares o compañeros. Así mismo, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus trabajadores y definir sus metas y objetivos.

- **Evaluación de desempeño de 360 grados**

En esta evaluación participa el jefe inmediato del trabajador, que éste se autoevalúe, que evalúen pares o compañeros y también sus subalternos; se menciona además que esta es la evaluación más completa, pues se obtiene

información de todo lado, y el evaluado se encuentra a la vista de todos, situación que no es nada fácil, pues si no está bien preparado, no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede llegar a ser muy vulnerable.

### **2.3.5. Métodos para la Evaluación de Desempeño**

- **Método de escalas gráficas**

Para los autores Mondy (2015) y Pardo & Luna (2006), este método consiste en la utilización de formularios con factores definidos, a través de grados de variación. Incluye de cinco a siete categorías, lo cual es una ventaja pues evalúa varios criterios del desempeño de un trabajador. Para Mondy, existen dos factores para la evaluación común: los factores relacionados con el trabajo (calidad y cantidad de trabajo) y las características personales (comportamientos, habilidades, etc.).

- **Método de elección forzada**

Werther & Davis (2008) y Pardo & Luna (2006), afirman que, dentro de este método, la persona encargada de realizar la evaluación tiene que hacer la elección entre dos frases, en donde se escoge a la que mejor detalle el desempeño del trabajador.

Por su parte, Werther & Davis nos dicen que en algunos casos se debe elegir a partir de tres grupos o máximo hasta cuatro. Esta herramienta es sencilla de utilizar y se adapta a cualquier puesto, sin embargo, su uso se limita, debido a que su elaboración es muy compleja y pueden no relacionarse de una forma correcta con el puesto, haciendo que los trabajadores no trabajen en sus puntos débiles.

- **Método de investigación de campo**

Chiavenato (2017), “expone que para este método se necesita realizar entrevistas de evaluación con el superior inmediato de los subordinados, en las que se evalúa el desempeño de estos y se registran causas, orígenes y motivos del desempeño en base al análisis de los hechos o situaciones.”

- **Método de incidentes críticos**

Pardo & Luna (2006) y Chiavenato (2017) plantean que para este método es necesario definir las características extremas del comportamiento humano, capaces de generar resultados extremadamente positivos o extremadamente

negativos, en las que las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia y las negativas deben corregirse o eliminarse.

- **Método de comparación por pares**

Asimismo, los autores Pardo & Luna (2006) y Chiavenato (2017) indican que el método de comparación por pares es una comparación directa de dos en dos entre los trabajadores de una sección o departamento, anotando cuál de ellos es preferible y ordenando después a los trabajadores según la cantidad de elecciones que cada uno vaya obteniendo.

- **Método de frases descriptivas**

Para Chiavenato (2017), el método de frases descriptivas es similar al método de elección forzada, solo difiere en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador selecciona cada frase que caracteriza el desempeño del subordinado “+” o “S” y las que muestran el desempeño contrario “-” o “N”.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Manual de Funciones**

Dentro del presente capítulo se presentará el levantamiento de información de los 33 cargos de la empresa; para la obtención de la información se tuvo que realizar entrevistas a cada uno de los trabajadores, dándonos la oportunidad de trabajar en conjunto para analizar todas las actividades que se realizan en el día a día dentro de cada puesto, y a su vez poder obtener información certera.

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Gerente General      |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Manuel Balcázar      |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Junta de Accionistas |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | -                    |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Gerencia General     |

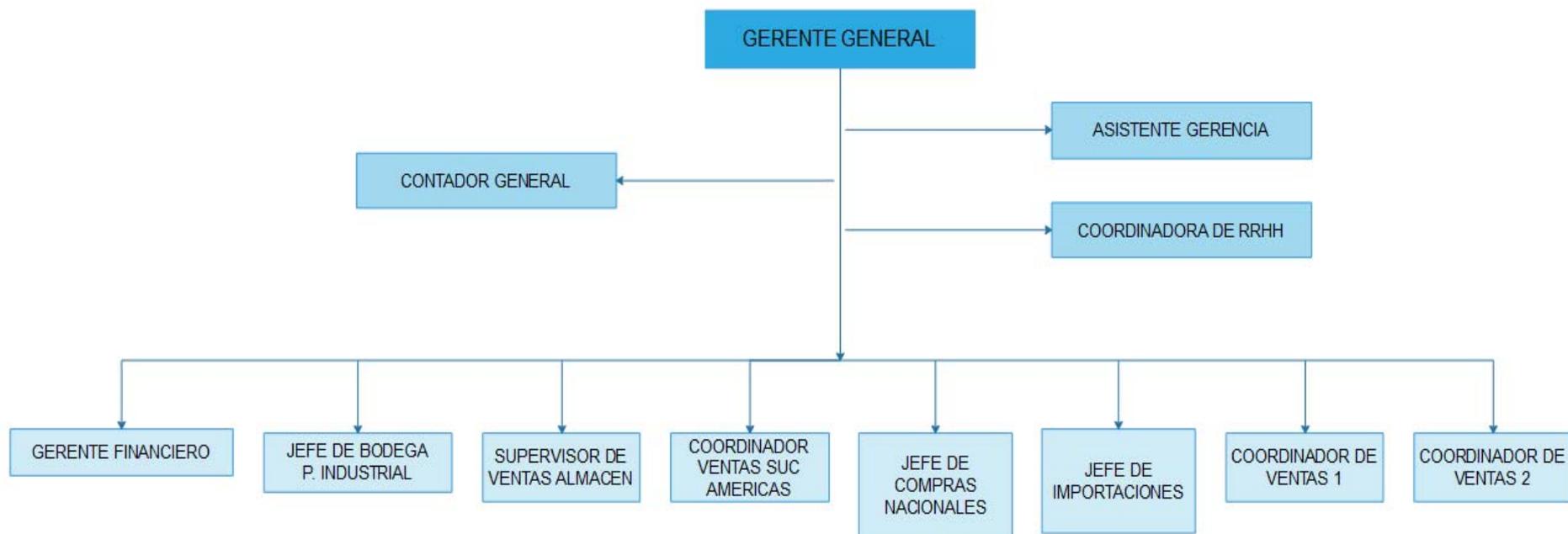
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir, controlar y administrar el correcto funcionamiento de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. de acuerdo a su misión, visión, valores, políticas y objetivos establecidos. Planificar el crecimiento de la empresa a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a lo definido por la Junta de Accionistas.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Gerente General                                      |
| No. SUBORDINADOS       | 11   |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Representa a la empresa judicial y extrajudicialmente.   | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 2   | Hace uso eficiente de la razón social.   | 4 | 5  | 2  | 14    |
| 3   | Cumple y hace cumplir los procedimientos, normativas y reglamento interno.   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 4   | Cita a la junta de accionistas de forma ordinaria y extraordinaria, preparando los respectivos informes.   | 3 | 4  | 1  | 7     |
| 5   | Convoca a los jefes de cada departamento a reuniones para conocer avances y tomar decisiones o acciones correctivas para la consecución de los objetivos organizacionales. | 2 | 4  | 5  | 22    |
| 6   | Verifica que la utilización de los recursos financieros sea la más óptima y rentable para la empresa.  | 3 | 5  | 4  | 23    |

|    |  |   |   |   |           |
|----|--|---|---|---|-----------|
| 7  | Verifica el cumplimiento del presupuesto anual   | 3 | 4 | 3 | <b>15</b> |
| 8  | Define las diferentes estrategias comerciales, así como la introducción de nuevos productos en conjunto con el coordinador de ventas.  | 3 | 4 | 4 | <b>19</b> |
| 9  | Aprueba o define mejoras de las políticas comerciales propuestas por el departamento de ventas.  | 2 | 3 | 3 | <b>11</b> |
| 10 | Analiza permanentemente los índices financieros.   | 5 | 4 | 3 | <b>17</b> |
| 11 | Solicita periódicamente informes sobre el desarrollo de cada uno de los proyectos que han sido aprobados por la gerencia.  | 3 | 4 | 3 | <b>15</b> |
| 12 | Define políticas de precios para los productos, en coordinación con el coordinador de ventas.  | 3 | 5 | 5 | <b>28</b> |
| 13 | Promueve el control interno para evitar inconsistencias o desviaciones en todas las áreas de la organización.  | 3 | 4 | 4 | <b>19</b> |
| 14 | Coordina con el gerente financiero el cumplimiento de las políticas en materia financiera.   | 2 | 5 | 4 | <b>22</b> |
| 15 | Procura el cuidado integral de la salud de los trabajadores.   | 3 | 5 | 4 | <b>23</b> |
| 16 | Vigila el cumplimiento de la legislación vigente.  | 5 | 5 | 3 | <b>20</b> |
| 17 | Realiza y/o delega las inspecciones gerenciales y las auditorías del programa de salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente mínimo una vez al año.   | 2 | 4 | 3 | <b>14</b> |
| 18 | Aprueba la contratación de nuevo personal.   | 2 | 2 | 2 | <b>6</b>  |
| 19 | Autoriza la desvinculación laboral del personal de los diferentes cargos de la organización.   | 1 | 3 | 2 | <b>7</b>  |
| 20 | Supervisa el cumplimiento de los indicadores definidos para el área de logística.  | 4 | 5 | 2 | <b>14</b> |
| 21 | Solicita y revisa los informes emitidos por las diferentes áreas en búsqueda de analizar los resultados alcanzados y establecer mejoras.   | 4 | 5 | 2 | <b>14</b> |
| 22 | Apoya en la búsqueda de proveedores para la adquisición de productos atractivos para el mercado al que se enfoca la empresa.   | 3 | 4 | 4 | <b>19</b> |
| 23 | Realiza las negociaciones con los proveedores para obtener mayores beneficios y fomentar una relación a largo plazo.   | 4 | 5 | 4 | <b>24</b> |
| 24 | Autoriza la adquisición de insumos, equipos, software que tengan un valor representativo.  | 2 | 4 | 2 | <b>10</b> |
| 25 | Autoriza el presupuesto comercial para que el departamento de ventas cumpla con los objetivos de ventas y rentabilidad.  | 2 | 5 | 4 | <b>22</b> |
| 26 | Autoriza el presupuesto designado para el departamento de logística en búsqueda de que se mantenga el stock de los productos de mayor rotación, se cumplan los objetivos de oportunidad en las entregas y demás para el departamento de logística. | 3 | 5 | 4 | <b>23</b> |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL     |
|-----|--|---|----|----|-----------|
| 1   | Define políticas de precios para los productos, en coordinación con el coordinador de ventas.  | 3 | 5  | 5  | <b>28</b> |
| 2   | Realiza las negociaciones con los proveedores para obtener mayores beneficios y fomentar una relación a largo plazo.   | 4 | 5  | 4  | <b>24</b> |
| 3   | Verifica que la utilización de los recursos financieros sea la más óptima y rentable para la empresa.  | 3 | 5  | 4  | <b>23</b> |
| 4   | Procura el cuidado integral de la salud de los trabajadores.   | 3 | 5  | 4  | <b>23</b> |
| 5   | Autoriza el presupuesto designado para el departamento de logística en búsqueda de que se mantenga el stock de los productos de mayor rotación, se cumplan los objetivos de oportunidad en las entregas y demás para el departamento de logística. | 3 | 5  | 4  | <b>23</b> |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación                                      | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|---|------------------|---|
| Formación básica  |                  |   |
| Bachiller   |                  |   |
| Estudiante universitario                                |                  |   |
| Tecnólogo   |                  |   |
| Título de 3er nivel                                     |                  |   |
| Post grado:<br>- Diplomado<br>- Maestría<br>- Doctorado |                  | Administración de empresas,<br>Marketing, Finanzas, Economía y<br>afines. |
|   | X                |   |
|   |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                           | N. de horas |
|--|-------------|
| Capacitación y desarrollo gerencial    | 20 horas    |
| Capacitación en liderazgo              | 8 horas     |
| Capacitación en desarrollo de producto | 8 horas     |
| Planeación Estratégica                 | 15 horas    |
| Investigación de mercados              | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad Esencial   | Conocimientos académicos/técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Define políticas de precios para los productos, en coordinación con el coordinador de ventas.  | Gerencia de ventas, Administración de costos, Investigación de mercados. |                            | X                             |
| Realiza las negociaciones con los proveedores para obtener mayores beneficios y fomentar una relación a largo plazo.   | Poder de negociación, Análisis financiero.                               | X                          | X                             |
| Verifica que la utilización de los recursos financieros sea la más óptima y rentable para la empresa.  | Análisis financiero.   | X                          | X                             |
| Procura el cuidado integral de la salud de los trabajadores.   | Manejo del personal.   |                            | X                             |
| Autoriza el presupuesto designado para el departamento de logística en búsqueda de que se mantenga el stock de los productos de mayor rotación, se cumplan los objetivos de oportunidad en las entregas y demás para el departamento de logística. | Administración financiera, Presupuestos, Administración de costos.       | X                          | X                             |

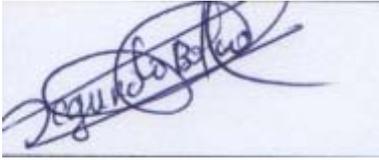
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Datos empresariales                             | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.   |                            | X                             |
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.  |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.  | X                          |                               |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.  |                            | X                             |
| Proveedores / Contratistas                      | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.   |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                          | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.   |                            | X                             |

|                         |   |  |   |
|-------------------------|---|--|---|
| Personas y otras áreas. | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |  | X |
| Otros Grupos            | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |  | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años | X |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 4 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 5 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Manuel Balcázar |  |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Asistente de Gerencia       |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Diego Balcázar              |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General             |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar             |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Administrativo |

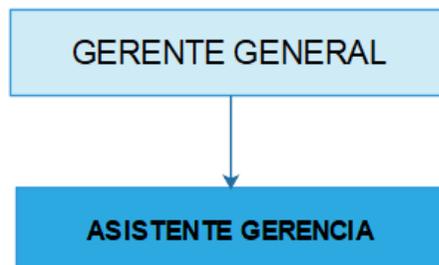
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros de la empresa manteniendo una operación continua y segura, a través de un enfoque de calidad en los servicios, trabajo en equipo y de satisfacción al cliente.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Asistente de Gerencia                                |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Coordina procesos, procedimientos y reglamentos de acuerdo a lo establecido por la empresa.   | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 2   | Planifica de forma organizada las actividades de gerencia cuando se lo requiera ya sea en reuniones con proveedores como con clientes.              | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 3   | Redacta reportes correspondientes a las notas más importantes de reuniones con altos ejecutivos de la empresa.                                      | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 4   | Gestiona todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia que lleguen a gerencia y responde a los correos si se lo requiere.              | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 5   | Recopila la información sobre herramientas informáticas que ayuden a obtener reportes de acuerdo a los requerimientos de la empresa.                | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 6   | Archiva y organiza documentos, tanto físicos como digitales incluyendo correos electrónicos recibidos, reportes y otros documentos administrativos. | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 7   | Coordina y agenda reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines.                                       | 5 | 3  | 3  | 14    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 8  | Gestiona el calendario de compromisos y reuniones del gerente general.                                      | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 9  | Genera el orden del día para las reuniones con el objetivo de que se lleven a cabo de manera eficiente.     | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 10 | Realiza la coordinación general de la oficina y resuelve cualquier problema o requerimiento administrativo. | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 11 | Procesa y registra información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.         | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 12 | Realiza todas las demás funciones que le imparta su jefe inmediato y que estén de acuerdo a su cargo.       | 5 | 3 | 2 | 11 |

#### VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza la coordinación general de la oficina y resuelve cualquier problema o requerimiento administrativo.   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Gestiona el calendario de compromisos y reuniones del gerente general.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 3   | Procesa y registra información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.   | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 4   | Archiva y organiza documentos, tanto físicos como digitales incluyendo correos electrónicos recibidos, reportes y otros documentos administrativos. | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Coordina y agenda reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines.                                       | 5 | 3  | 3  | 14    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|----------------------------|------------------|---|
| Formación básica           |                  |   |
| Bachiller                  |                  |   |
| Estudiante universitario   |                  |   |
| Tecnólogo                  |                  |   |
| Título de 3er nivel        | X                | Administración de empresas,<br>Marketing, Finanzas, Economía y<br>afines. |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |   |
| - Maestría                 |                  |   |
| - Doctorado                |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Manejo de Marketing Digital                                      | 6 horas     |
| Manejo de paquete de office (Microsoft Word,<br>Microsoft Excel) | 6 horas     |
| Técnicas de venta, marketing y negociación                       | 6 horas     |
| Cálculo básico, matemáticas y mecanografía.                      | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos /técnicas | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Realiza la coordinación general de la oficina y resuelve cualquier problema o requerimiento administrativo.   | Relaciones públicas.               |                            | X                             |
| Gestiona el calendario de compromisos y reuniones del gerente general.  | Relaciones públicas.               |                            | X                             |
| Procesa y registra información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.   | Informática.                       | X                          | X                             |
| Archiva y organiza documentos, tanto físicos como digitales incluyendo correos electrónicos recibidos, reportes y otros documentos administrativos. | Informática, técnicas de archivo.  |                            | X                             |
| Coordina y agenda reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines.                                       | Relaciones públicas.               |                            | X                             |

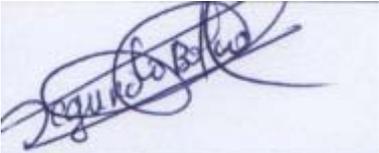
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |

|                                     |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                             |   | X |
| Leyes y regulaciones.               | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X | X |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.   |   | X |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                    | X |   |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                      |   | X |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                    |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años | X |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 2 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Diego Balcázar  |   |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Contador              |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Edgar Naula           |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General       |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar       |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Contable |

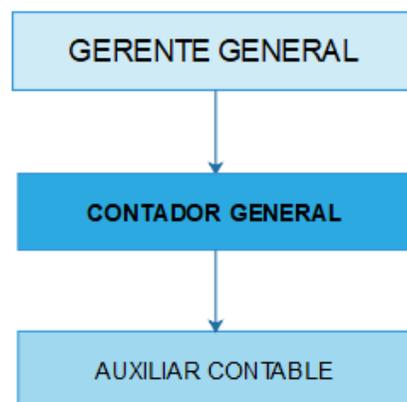
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Analizar información contenida en los documentos generados del proceso de contabilidad, verificando su validez, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Contador   |
| No. SUBORDINADOS       | 1  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.   | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 2   | Prepara y envía los anexos transaccionales.  | 2 | 5  | 3  | 17    |
| 3   | Prepara y presenta en forma anual los estados financieros exigidos por la Superintendencia de Compañías y los otros organismos de control. | 1 | 5  | 4  | 21    |
| 4   | Cumple con las normas prácticas contables internacionalmente aceptadas.  | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 5   | Revisa que se mantenga en orden los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.                                     | 2 | 4  | 1  | 6     |
| 6   | Revisa el plan de cuentas y lo modifica cuando sea necesario.  | 1 | 4  | 1  | 5     |
| 7   | Supervisa el correcto desenvolvimiento del departamento contable.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 8   | Controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa.  | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 9   | Realiza el reporte de los gastos de autoconsumo de la empresa con su respectiva documentación.   | 2 | 4  | 2  | 10    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 10 | Lleva los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.                  | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 11 | Registra las facturas de gastos de la empresa en el sistema.  | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 12 | Vela por la contabilidad de la empresa, para que se mantenga al día.                                      | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 13 | Analiza los diversos movimientos de los registros contables.  | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 14 | Registra los activos fijos, depreciaciones, ajustes y revalorizaciones.                                   | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 15 | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.                        | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 16 | Revisa el reporte de DINARDAP generado por el área de crédito y cobranzas.                                | 2 | 5 | 2 | 12 |
| 17 | Elabora flujos de caja para tener una mejor administración de los fondos de la empresa.                   | 2 | 5 | 2 | 12 |
| 18 | Realiza el proceso de solicitud de crédito a las instituciones financieras cuando corresponda.            | 1 | 5 | 1 | 6  |
| 19 | Supervisa que se realicen oportunamente los trámites de permisos municipales, de bomberos y relacionados. | 1 | 5 | 1 | 6  |
| 20 | Verifica que la firma electrónica para los diferentes documentos se encuentre vigente.                    | 2 | 5 | 1 | 7  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Vela por la contabilidad de la empresa, para que se mantenga al día.   | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.   | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 3   | Prepara y presenta en forma anual los estados financieros exigidos por la Superintendencia de Compañías y los otros organismos de control. | 1 | 5  | 4  | 21    |
| 4   | Cumple con las normas prácticas contables internacionalmente aceptadas.  | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 5   | Controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa.  | 4 | 5  | 3  | 19    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|----------------------------|------------------|---|
| Formación básica           |                  |   |
| Bachiller                  |                  |   |
| Estudiante universitario   |                  |   |
| Tecnólogo                  |                  |   |
| Título de 3er nivel        | X                | Contador Público Auditor (Autorizado para firmar estados financieros) |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |   |
| - Maestría                 |                  |   |
| - Doctorado                |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                              | N. de horas |
|---|-------------|
| Programa de Experto en Gestión Tributaria | 9 horas     |
| Curso de Contabilidad Completa            | 6 horas     |
| Contabilidad de Costos                    | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos/técnicas                                   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Vela por la contabilidad de la empresa, para que se mantenga al día.   | Contabilidad.   | X                          | X                             |
| Prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.   | Contabilidad y tributación.   | X                          |                               |
| Prepara y presenta en forma anual los estados financieros exigidos por la Superintendencia de Compañías y los otros organismos de control. | Contabilidad  | X                          |                               |
| Cumple con las normas prácticas contables internacionalmente aceptadas.  | Contabilidad, conocimiento de las normas de información financiera. | X                          |                               |
| Controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa.  | Informática, organización de la información y sistema.              |                            | X                             |

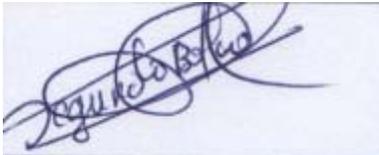
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|----------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Leyes y regulaciones.      | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X                          |                               |

|                                     |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                      | X | X |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |   | X |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.  |   | X |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                      |   | X |
| Otros Grupos                        | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |   | X |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                               |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años | X |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 2 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                 |  |
|----------------|-----------------|--|
| Realizado por: | Edgar Naula     |    |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Auxiliar Contable     |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Mónica Pauta          |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Contador              |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Edgar Naula           |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Contable |

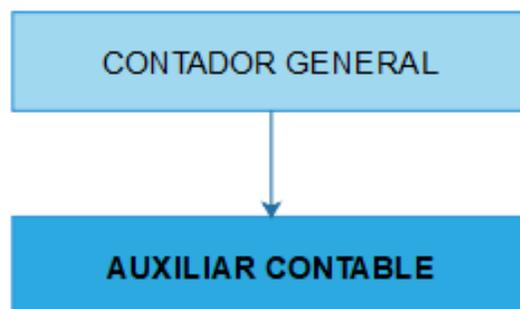
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Llevar de forma ordenada las cuentas contables y al día ya que esta información es entregada al contador para la realización de los informes financieros enviados a las entidades de control.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Auxiliar contable                                    |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza las conciliaciones bancarias de todas las cuentas de la organización.   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 2   | Realiza el ingreso de facturas de gastos varios (transporte, comisionistas, publicidad, viáticos, servicios básicos, prestación de servicios profesionales, equipos informáticos, entre otros). | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 3   | Realiza la compra de equipos informáticos para la organización, con previa autorización de gerencia.  | 2 | 3  | 2  | 8     |
| 4   | Asegura y reasegura los activos de la organización.   | 1 | 5  | 2  | 11    |
| 5   | Realiza trámites con el SRI, Banco Central, Registro Mercantil necesarios para el normal desenvolvimiento de la organización (firma electrónica)  | 1 | 5  | 3  | 16    |
| 6   | Realiza trámites para la obtención de permisos municipales, bomberos, letreros y funcionamiento.  | 2 | 5  | 3  | 17    |
| 7   | Cumple con el reglamento, políticas y procesos establecidos por la empresa.   | 4 | 3  | 1  | 7     |
| 8   | Verifica que los pagos realizados a instituciones públicas se realicen oportunamente.   | 3 | 5  | 2  | 13    |

|    |   |   |   |   |           |
|----|---|---|---|---|-----------|
| 9  | Audita las diferentes transacciones de la empresa verificando que se cumplan los principios y normativas contables autorizadas por los organismos de control. | 3 | 5 | 4 | <b>23</b> |
| 10 | Realiza el ingreso de facturas de los equipos electrónicos en general adquiridos por la organización, con su respectiva retención.                            | 5 | 5 | 3 | <b>20</b> |
| 11 | Revisa los precios de venta de los productos ingresados por factura.  | 5 | 5 | 2 | <b>15</b> |
| 12 | Realiza el ingreso de las notas de crédito por devolución de mercadería.  | 3 | 5 | 2 | <b>13</b> |
| 13 | Reenvía retenciones a los proveedores en caso de ser solicitadas.   | 3 | 3 | 2 | <b>9</b>  |
| 14 | Realiza el archivo de documentos pertenecientes al puesto.  | 3 | 3 | 2 | <b>9</b>  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL     |
|-----|---|---|----|----|-----------|
| 1   | Audita las diferentes transacciones de la empresa verificando que se cumplan los principios y normativas contables autorizadas por los organismos de control.                                   | 3 | 5  | 4  | <b>23</b> |
| 2   | Realiza el ingreso de facturas de gastos varios (transporte, comisionistas, publicidad, viáticos, servicios básicos, prestación de servicios profesionales, equipos informáticos, entre otros). | 5 | 5  | 3  | <b>20</b> |
| 3   | Realiza el ingreso de facturas de los equipos electrónicos en general adquiridos por la organización, con su respectiva retención.  | 5 | 5  | 3  | <b>20</b> |
| 4   | Realiza trámites para la obtención de permisos municipales, bomberos, letreros y funcionamiento.  | 2 | 5  | 3  | <b>17</b> |
| 5   | Realiza trámites con el SRI, Banco Central, Registro Mercantil necesarios para el normal desenvolvimiento de la organización (firma electrónica)  | 1 | 5  | 3  | <b>16</b> |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                |                  |   |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      | X                | ° Contabilidad y Auditoría<br>° Administración de empresas o afines |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                              | N. de horas |
|---|-------------|
| Programa de Experto en Gestión Tributaria | 9 horas     |
| Curso de Contabilidad Completa            | 6 horas     |
| Contabilidad de Costos                    | 6 horas     |
| Curso de formación de Asistente Contable. | 3 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Audita las diferentes transacciones de la empresa verificando que se cumplan los principios y normativas contables autorizadas por los organismos de control.                                   | Auditoría financiera, contabilidad.  | X                          |                               |
| Realiza el ingreso de facturas de gastos varios (transporte, comisionistas, publicidad, viáticos, servicios básicos, prestación de servicios profesionales, equipos informáticos, entre otros). | Contabilidad, facturación.   | X                          | X                             |
| Realiza el ingreso de facturas de los equipos electrónicos en general adquiridos por la organización, con su respectiva retención.  | Contabilidad, facturación.   | X                          |                               |
| Realiza trámites para la obtención de permisos municipales, bomberos, letreros y funcionamiento.  | Conocimientos de las nuevas reformas vigentes para la obtención de diferentes permisos para el funcionamiento de la empresa. | X                          |                               |
| Realiza trámites con el SRI, Banco Central, Registro Mercantil necesarios para el normal desenvolvimiento de la organización (firma electrónica)  | Legislación Tributaria, contabilidad gubernamental.  | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Leyes y regulaciones.               | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.   | X                          |                               |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                      | X                          | X                             |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |                            | X                             |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.  |                            | X                             |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                      |                            | X                             |
| Otros Grupos                        | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |                            | X                             |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                               |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año y medio     |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año y medio     |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |              |   |
|----------------|--------------|---|
| Realizado por: | Mónica Pauta |   |
| Validado por:  | Edgar Naula  |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Coordinadora de Recursos Humanos |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Lilia Galán                      |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General                  |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Administrativo      |

### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

|  |
|--|
| Contribuir al rendimiento del personal de la empresa, promoviendo el desarrollo del talento humano y velar por el cumplimiento de los reglamentos con los organismos de control (IESS-MRI-SRI) |
|--|

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Coordinadora de Recursos Humanos                   |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de Oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición.  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Atiende y soluciona conflictos del personal.  | 5 | 2  | 2  | 9     |
| 2   | Ejecuta los procesos de auditorías de trabajo en todas las sucursales y puestos de trabajo de la organización.          | 2 | 2  | 4  | 10    |
| 3   | Gestiona los entrenamientos y capacitaciones para los empleados de la organización.                                     | 1 | 1  | 2  | 3     |
| 4   | Comunica novedades, reglamentos, políticas, etc., al personal interno de la empresa.                                    | 1 | 3  | 2  | 7     |
| 5   | Mantiene al mínimo posible la rotación del personal.  | 2 | 2  | 4  | 10    |
| 6   | Elabora mensualmente el reporte de nómina incluyendo el salario, comisiones, incapacidades o inasistencia del personal. | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 7   | Elabora los roles de pago en el tiempo y día establecido.   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 8   | Realiza los reportes de remuneraciones para presentar al Seguro Social.   | 1 | 5  | 2  | 11    |
| 9   | Cumple con la normativa legal relacionada a aspectos de nómina.   | 1 | 2  | 2  | 5     |

|    |   |   |   |   |           |
|----|---|---|---|---|-----------|
| 10 | Vela por el cumplimiento al reglamento, políticas, procesos establecidos por la organización.   | 2 | 3 | 2 | <b>8</b>  |
| 11 | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.  | 5 | 2 | 2 | <b>9</b>  |
| 12 | Realiza evaluaciones de desempeño de acuerdo a los parámetros establecidos.   | 2 | 2 | 4 | <b>10</b> |
| 13 | Realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal con y sin discapacidad.   | 2 | 3 | 4 | <b>14</b> |
| 14 | Estructura el plan individual de desarrollo, capacitación y entrenamiento de acuerdo a las brechas existentes.                            | 1 | 2 | 4 | <b>9</b>  |
| 15 | Mantiene actualizada la base de datos del personal, reglamento interno y estructura orgánica de la empresa.                               | 2 | 3 | 3 | <b>11</b> |
| 16 | Implementa planes de mejora y reforzamiento en clima, cultura y filosofía de la organización.   | 2 | 2 | 3 | <b>8</b>  |
| 17 | Gestiona las actividades de seguridad (exámenes ocupacionales, entrega de uniformes e implementos de seguridad).                          | 1 | 4 | 3 | <b>13</b> |
| 18 | Controla las implementaciones de los procesos de seguridad dentro de la organización.   | 3 | 4 | 1 | <b>7</b>  |
| 19 | Realiza los avisos de entrada, salida y demás documentos requeridos por el IESS.  | 2 | 5 | 1 | <b>7</b>  |
| 20 | Elabora y valida los contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo.  | 1 | 5 | 1 | <b>6</b>  |
| 21 | Elabora el formulario 107 del personal en relación de dependencia para entregar a contabilidad.   | 1 | 4 | 2 | <b>9</b>  |
| 22 | Elabora el formulario solicitado por el INEC en los que respecta al personal para entregar a contabilidad.                                | 1 | 4 | 2 | <b>9</b>  |
| 23 | Realiza el informe de cumplimiento tributario, conciliación tributaria, deducciones adicionales laborales (incremento neto de empleados). | 1 | 4 | 1 | <b>5</b>  |
| 24 | Informa valores contables requeridos para cancelaciones a la gerencia financiera.   | 1 | 2 | 1 | <b>3</b>  |
| 25 | Administra el presupuesto y financiamiento de las actividades de capacitación, en coordinación con la Gerencia Financiera.                | 2 | 2 | 1 | <b>4</b>  |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 26 | Verifica que el personal de las diferentes sucursales que mantiene la empresa realice una correcta marcación de ingreso y salida de sus funciones.  | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 27 | Comunica a la gerencia financiera el fallecimiento de familiares en primer y segundo grado de consanguinidad o afinidad del personal de la organización para la publicación del sentido pésame.                             | 1 | 1 | 1 | 2  |
| 28 | Recibe de todos los agentes de venta las facturas correspondientes a viáticos tanto de combustible como de hospedaje, alimentación y varios gastos menores y verifica la validez de los mismos con sus respectivos valores. | 2 | 2 | 3 | 8  |
| 29 | Realiza una plantilla en Excel para cuadrar los viáticos  | 2 | 3 | 3 | 11 |
| 30 | Pasa el reporte de los viáticos para su autorización y una vez firmado pasar a pagos para su respectiva cancelación.  | 2 | 2 | 3 | 8  |
| 31 | Archiva la documentación generada por el cargo  | 5 | 1 | 1 | 6  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Elabora los roles de pago en el tiempo y día establecido.  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 2   | Elabora mensualmente el reporte de nómina incluyendo el salario, comisiones, incapacidades o inasistencia del personal.                            | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 3   | Realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal con y sin discapacidad.  | 2 | 3  | 4  | 14    |
| 4   | Gestiona las actividades de seguridad (exámenes ocupacionales, entrega de uniformes e implementos de seguridad).                                   | 1 | 4  | 3  | 13    |
| 5   | Verifica que el personal de las diferentes sucursales que mantiene la empresa realice una correcta marcación de ingreso y salida de sus funciones. | 4 | 3  | 3  | 13    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                |                  |  |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      | X                | ° Psicología Organizacional<br>° Administración de empresas<br>(especialización en talento humano) y<br>afines |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Curso de administración de Recursos Humanos por competencias laborales. | 6 horas     |
| Curso de cómo aplicar Assessment Center                                 | 9 horas     |
| Curso de contratación, despido, finiquito y liquidación.                | 6 horas     |
| Curso de herramientas y fundamentos de coaching y liderazgo formativo.  | 6 horas     |

|  |         |
|--|---------|
| Curso de Excel para la gestión de Recursos Humanos.                | 6 horas |
| Taller práctico de nóminas de pago, ley laboral y seguridad social | 9 horas |
| Curso de reclutamiento selección y orientación al personal.        | 6 horas |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas               | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Elabora los roles de pago en el tiempo y día establecido.  | Nóminas de pago.                                  | X                          |                               |
| Elabora mensualmente el reporte de nómina incluyendo el salario, comisiones, incapacidades o inasistencia del personal.                            | Reportes de nóminas de pago.                      | X                          |                               |
| Realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal con y sin discapacidad.  | Subsistemas de recursos humanos.                  | X                          | X                             |
| Gestiona las actividades de seguridad (exámenes ocupacionales, entrega de uniformes e implementos de seguridad).                                   | Conocimiento del reglamento de seguridad y salud. |                            | X                             |
| Verifica que el personal de las diferentes sucursales que mantiene la empresa realice una correcta marcación de ingreso y salida de sus funciones. | Manejo de equipos tecnológicos e informática.     |                            | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|----------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Leyes y regulaciones.      | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.   | X                          |                               |
| Otros Grupos               | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. | X                          | X                             |
| Personas y otras áreas.    | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |                            | X                             |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |  | X |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.   |  | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 2 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses           |   |

|                |                 |  |
|----------------|-----------------|--|
| Realizado por: | Lilia Galán     |  |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Gerente Financiero           |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Anita de las Mercedes Granja |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General              |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar              |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero      |

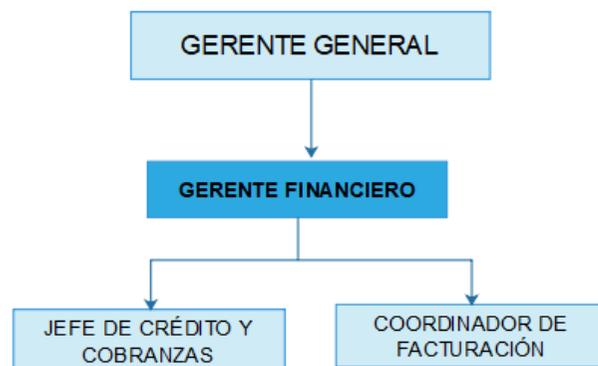
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Vigilar y coordinar que la administración de los recursos financieros, materiales y humanos, se realice de acuerdo a la normativa de la organización, con la finalidad de aprovecharlos de manera eficiente.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Gerente Financiero                                   |
| No. SUBORDINADOS       | 2  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza la revisión de los cheques post fechados para el depósito.  | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 2   | Recepta a las facturadoras el dinero recaudado en cajas y cartera.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 3   | Aprueba las transferencias bancarias.   | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 4   | Recepta y escoge la mejor proforma para temas de uniformes, catering, entre otros.                              | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 5   | Realiza la compra de suministros puntuales.   | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 6   | Coordina el ingreso, promoción, funciones y movimiento del personal de la organización.                         | 2 | 5  | 3  | 17    |
| 7   | Supervisa el desenvolvimiento del personal de las diferentes sucursales.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 8   | Realiza la compra de complementos para el hogar para abastecer a la sucursal de las Américas.                   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 9   | Coordina la realización de los eventos en la organización.  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 10  | Coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores de la organización, junto con Talento Humano. | 3 | 5  | 3  | 18    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 11 | Supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de cobros de los vendedores externos, internos y recaudaciones de cartera. | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 12 | Coordina y controla las actividades/funciones que realiza cada puesto de cartera.   | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 13 | Supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja.               | 5 | 5 | 3 | 20 |
| 14 | Supervisa el manejo de caja chica.  | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 15 | Revisa los saldos de los bancos, para la normal ejecución de los pagos que requiere realizar la organización.                 | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 16 | Supervisa el depósito de los cheques entregados a cartera.  | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 17 | Realiza el monitoreo de las cámaras de seguridad en las diferentes sucursales de la organización.                             | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 18 | Vela por el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.  | 5 | 5 | 3 | 20 |

#### VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de cobros de los vendedores externos, internos y recaudaciones de cartera. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Realiza la revisión de los cheques post fechados para el depósito.  | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 3   | Supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja.               | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 4   | Vela por el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.  | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 5   | Coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores de la organización, junto con Talento Humano.               | 3 | 5  | 3  | 18    |

**PERFIL DEL PUESTO****CARGO****VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

| <b>Nivel de educación</b>  | <b>Título requerido</b> | <b>Áreas de conocimiento formal</b>                                       |
|----------------------------|-------------------------|---|
| Formación básica           |                         |   |
| Bachiller                  |                         |   |
| Estudiante universitario   |                         |   |
| Tecnólogo                  |                         |   |
| Título de 3er nivel        | X                       | Ing. Contabilidad y Auditoría; Ing. Comercial o carreras afines al cargo. |
| Post grado:<br>- Diplomado |                         |   |
| - Maestría                 |                         |   |
| - Doctorado                |                         |   |

**VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL**

| <b>Capacitación</b>                                   | <b>N. de horas</b> |
|---|--------------------|
| Curso superior de contabilidad y análisis financiero. | 9 horas            |
| Gestión comercial y marketing financiero              | 6 horas            |
| Curso de introducción a las finanzas corporativas.    | 6 horas            |
| Curso de gestión financiera.                          | 9 horas            |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas                      | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de cobros de los vendedores externos, internos y recaudaciones de cartera. | Contabilidad.  | X                          | X                             |
| Realiza la revisión de los cheques post fechados para el depósito.  | Contabilidad.  |                            | X                             |
| Supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja.               | Administración financiera, contabilidad.                 |                            | X                             |
| Vela por el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.  | Administración financiera.                               | X                          | X                             |
| Coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores de la organización, junto con Talento Humano.               | Administración de recursos humanos, relaciones públicas. |                            | X                             |

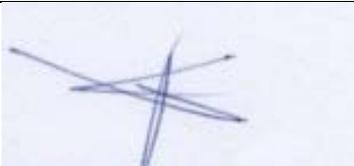
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos             | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| 2. Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| 6. Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.  | X |   |
| 10. Datos empresariales                            | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.   |   | X |
| 1. Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |   | X |
| 5. Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.  |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años | X |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 3 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                              |  |
|----------------|------------------------------|--|
| Realizado por: | Anita de las Mercedes Granja |    |
| Validado por:  | Manuel Balcázar              |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Jefe de Crédito y Cobranzas  |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Montserrat Novillo           |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente Financiero           |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Anita de las Mercedes Granja |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero      |

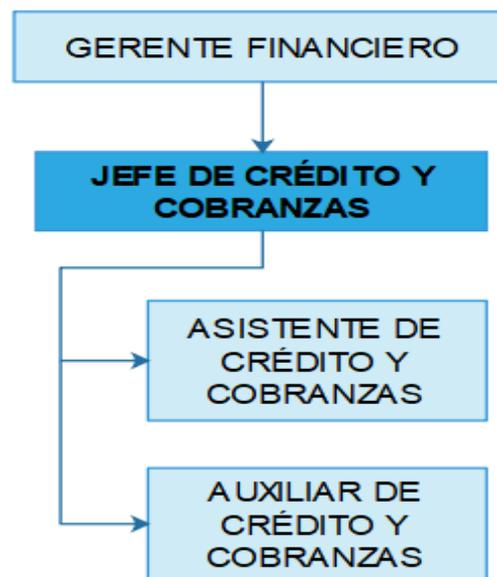
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Crear, dirigir, monitorear las políticas de crédito, así como monitorear el cobro de los créditos buscando la estabilidad financiera de la empresa.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Jefe de Crédito y Cobranzas                          |
| No. SUBORDINADOS       | 2  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Autoriza la recepción de cheques de los clientes como forma de cobro.                             | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Realiza las auditorías a los asesores comerciales de las cuentas por cobrar.                      | 3 | 5  | 3  | 18    |
| 3   | Entrega reportes de cuentas por cobrar a determinados clientes.                                   | 2 | 3  | 1  | 5     |
| 4   | Comunica novedades de cobranzas a los asesores comerciales.                                       | 2 | 4  | 1  | 6     |
| 5   | Diseña e implementa estrategias, políticas que contribuyan a disminuir los niveles de morosidad.  | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 6   | Aprueba los montos y plazos de crédito junto con gerencia general establecidos para cada cliente. | 3 | 4  | 4  | 19    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 7  | Establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito entre otros que sean de responsabilidad del departamento.  | 1 | 5 | 5 | 26 |
| 8  | Determina los rangos de crédito por perfil de cliente.  | 2 | 5 | 5 | 27 |
| 9  | Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis   | 3 | 5 | 4 | 23 |
| 10 | Calcula y aplica los intereses de mora.   | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 11 | Genera el reporte de DINARDAP.  | 2 | 5 | 1 | 7  |
| 12 | Verifica el cumplimiento de las actividades del personal bajo a su cargo.   | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 13 | Monitorea la solvencia de los clientes que representan mayor riesgo para la empresa.  | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 14 | Gestiona el cobro de los clientes que se encuentren en morosidad.   | 2 | 4 | 4 | 18 |
| 15 | Disminuye la cartera vencida de la organización.  | 2 | 4 | 4 | 18 |
| 16 | Propone planes de acción a la disminución de riesgos de los fondos monetarios de la organización.   | 1 | 4 | 4 | 17 |
| 17 | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.  | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 18 | Verifica que todos los cuadros de caja de todas las cajeras de la organización estén correctos de acuerdo a lo registrado en el sistema.  | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 19 | Administra la caja chica del almacén matriz.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 20 | Emite certificados comerciales para los clientes que lo soliciten.  | 3 | 1 | 1 | 4  |
| 21 | Entrega reportes de caja chica a la gerencia financiera administrativa.   | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 22 | Elabora los reportes de cartera que contribuyan a la toma de decisiones por parte de gerencia (evolución cuentas por cobrar, cartera vencida, morosa, castigada, indicadores financieros de cobranzas). | 2 | 5 | 2 | 12 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Diseña e implementa estrategias, políticas que contribuyan a disminuir los niveles de morosidad.                                     | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 2   | Determina los rangos de crédito por perfil de cliente.   | 2 | 5  | 5  | 27    |
| 3   | Establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito entre otros que sean de responsabilidad del departamento. | 1 | 5  | 5  | 26    |
| 4   | Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.                                   | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 5   | Aprueba los montos y plazos de crédito junto con gerencia general establecidos para cada cliente.                                    | 3 | 4  | 4  | 19    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                |                  |  |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      | X                | Administración de empresas,<br>Contabilidad, Ing. Finanzas, Ingeniería<br>empresarial y afines |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Taller de negociación de cobranzas.                             | 8 horas     |
| Taller intensivo de herramientas de gestión de cobranzas.       | 6 horas     |
| Taller en prevención de fraudes en el otorgamiento de créditos. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

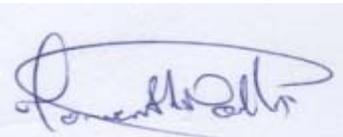
| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas              | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Diseña e implementa estrategias, políticas que contribuyan a disminuir los niveles de morosidad.                                     | Análisis financiero, administración estratégica. | X                          |                               |
| Determina los rangos de crédito por perfil de cliente.   | Análisis financiero.                             | X                          | X                             |
| Establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito entre otros que sean de responsabilidad del departamento. | Administración estratégica                       | X                          |                               |
| Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.                                   | Análisis financiero.                             | X                          |                               |
| Aprueba los montos y plazos de crédito junto con gerencia general establecidos para cada cliente.                                    | Administración de costos, análisis financiero.   |                            | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos         | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|------------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Información a nivel institucional  | Conocimiento de la misión, visión, valores, políticas, reglamentos de la empresa                        |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                    |                            | X                             |
| Mercado / Entorno                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio                                   |                            | X                             |
| Clientes                           | Conocimiento de los clientes de la institución  |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones               | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X                          |                               |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 2 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses           |   |

|                |                              |  |
|----------------|------------------------------|--|
| Realizado por: | Monserrat Novillo            |    |
| Validado por:  | Anita de las Mercedes Granja |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Asistente de Crédito y Cobranza |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Verónica Illescas               |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Crédito y Cobranza      |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Montserrat Novillo              |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero         |

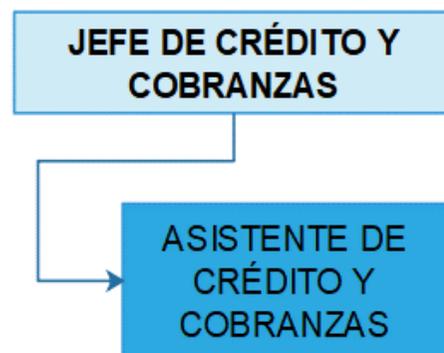
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Analizar la capacidad de pago de clientes que solicitan crédito estableciendo plazos y montos adecuados a la solvencia del cliente, velando por los fondos monetarios de la empresa.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Asistente de Crédito y Cobranza                      |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Autoriza la recepción de cheques de los clientes y la forma de cobro (plazos).                          | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 2   | Realiza los estudios crediticios para la concesión de crédito a los clientes.                           | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3   | Entrega reportes de cuentas por cobrar a clientes   | 2 | 3  | 2  | 8     |
| 4   | Comprueba las referencias comerciales de los clientes que solicitan crédito.                            | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Comunica la aceptación o negación del cupo al cliente / asesor comercial                                | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 6   | Archiva la documentación de cada uno de los clientes.   | 4 | 2  | 1  | 6     |
| 7   | Propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia de los clientes. | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 8   | Actualiza la información de los clientes para lograr una base de datos real sobre cada uno              | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 9   | Comunica a los clientes modificaciones en plazos, cupos.  | 4 | 3  | 3  | 13    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 10 | Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis | 3 | 5 | 4 | 23 |
| 11 | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización                 | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 12 | Efectiviza y protesta los cheques de los clientes en el sistema de la empresa                     | 5 | 4 | 3 | 17 |

#### VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia de los clientes. | 5 | 4  | 5  | 25    |
| 2   | Realiza los estudios crediticios para la concesión de crédito a los clientes.                           | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3   | Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis       | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 4   | Efectiviza y protesta los cheques de los clientes en el sistema de la empresa                           | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5   | Autoriza la recepción de cheques de los clientes y la forma de cobro (plazos).                          | 4 | 4  | 3  | 16    |

#### PERFIL DEL PUESTO

#### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|----------------------------|------------------|--|
| Formación básica           |                  |  |
| Bachiller                  |                  |  |
| Estudiante universitario   |                  |  |
| Tecnólogo                  |                  |  |
| Título de 3er nivel        | X                | Administración de empresas,<br>Contabilidad, Ing. Finanzas, Ingeniería<br>empresarial y afines |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |  |
| - Maestría                 |                  |  |
| - Doctorado                |                  |  |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Taller de negociación de cobranzas.                       | 8 horas     |
| Taller intensivo de herramientas de gestión de cobranzas. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

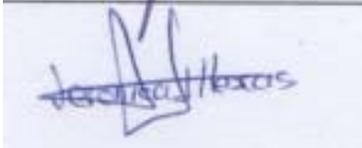
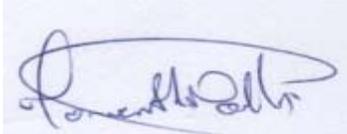
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia de los clientes. | Análisis financiero.                | X                          | X                             |
| Realiza los estudios crediticios para la concesión de crédito a los clientes.                           | Análisis financiero, contabilidad.  | X                          |                               |
| Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis       | Análisis financiero.                | X                          | X                             |
| Efectiviza y protesta los cheques de los clientes en el sistema de la empresa                           | Contabilidad.                       |                            | X                             |
| Autoriza la recepción de cheques de los clientes y la forma de cobro (plazos).                          | Contabilidad.                       |                            | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos         | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|------------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Información a nivel institucional  | Conocimiento de la misión, visión, valores, políticas, reglamentos de la empresa                        |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                    |                            | X                             |
| Mercado / Entorno                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio                                   |                            | X                             |
| Clientes                           | Conocimiento de los clientes de la institución  |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones               | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X                          |                               |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 6 meses           |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses           |   |

|                |                   |  |
|----------------|-------------------|--|
| Realizado por: | Verónica Illescas |    |
| Validado por:  | Monserrat Novillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Auxiliar de Crédito y Cobranza |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Mayra Coronel                  |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Crédito y Cobranza     |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Montserrat Novillo             |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero        |

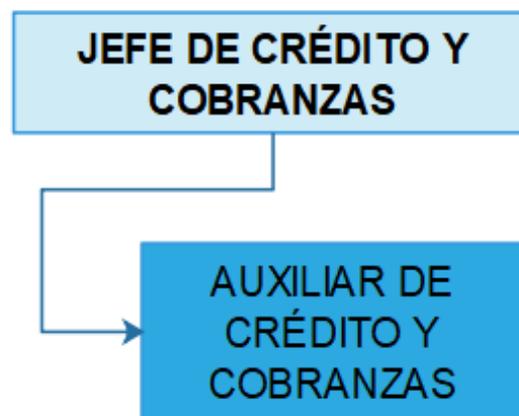
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

|   |
|---|
| Asistir a los clientes que llaman a la empresa brindándoles la información que requieren o colaborar en la resolución de quejas direccionando al departamento adecuado y apoyar al departamento de crédito y cobranzas con sus actividades. |
|---|

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Auxiliar de Crédito y Cobranza                       |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Atiende a los clientes por teléfono.   | 5 | 2  | 1  | 7     |
| 2   | Asiste a los clientes con algún servicio o resolución de dudas.  | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 3   | Dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente para su pronta solución.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4   | Da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestadas por los clientes para velar por la pronta solución.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Cumple con las métricas de calidad y las métricas de servicio, así como reglamento, procesos y manuales establecidos por la organización.  | 5 | 2  | 2  | 9     |
| 6   | Revisa que los cheques entregados por clientes se encuentren correctamente llenados (beneficiario, valores, cantidades, firmas), ingresados al sistema y sean las fechas correctas para el depósito. | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 7   | Realiza el depósito de cheques de acuerdo al banco designado por la gerencia administrativa financiera.  | 5 | 4  | 2  | 13    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 8  | Recibe la valija.   | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 9  | Elabora las facturas para agilizar los procesos dentro de la organización cuando las líneas telefónicas se encuentren saturadas o falte personal en facturación.  | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 10 | Ingresa las retenciones de clientes, tarjetas y comprobantes de pago.   | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 11 | Contabiliza y autoriza las facturas emitidas por la empresa.  | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 12 | Reenvía facturas electrónicas cuando el cliente o asesor comercial lo solicite.   | 4 | 1 | 1 | 5  |
| 13 | Revisa que todas las facturas generadas en las diferentes sucursales se encuentren físicamente respaldadas (completas en secuencia y con los pagos en cheque y tarjetas de crédito ingresados correctamente al sistema), permaneciendo en custodia del departamento financiero todos los documentos de venta. | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 14 | Revisa en el RMGRID que consten las facturas emitidas por la empresa.   | 4 | 1 | 1 | 5  |
| 15 | Revisa el correo (fact.tapitex@gmail.com) para reenviar los documentos al departamento que corresponde.   | 4 | 1 | 1 | 5  |
| 16 | Fotocopia documentos cuando la gerencia administrativa financiera lo solicite y también ciertos documentos autorizados que los asesores comerciales requieran.  | 4 | 1 | 1 | 5  |
| 17 | Archiva la documentación generada en el puesto de trabajo.  | 5 | 1 | 1 | 6  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente para su pronta solución.  | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 2   | Da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestadas por los clientes para velar por la pronta solución.  | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 3   | Revisa que todas las facturas generadas en las diferentes sucursales se encuentren físicamente respaldadas (completas en secuencia y con los pagos en cheque y tarjetas de crédito ingresados correctamente al sistema), permaneciendo en custodia del departamento financiero todos los documentos de venta. | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4   | Realiza el depósito de cheques de acuerdo al banco designado por la gerencia administrativa financiera.   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 5   | Ingresa las retenciones de clientes, tarjetas y comprobantes de pago.   | 5 | 4  | 2  | 13    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal              |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                | X                | De preferencia relacionado a contabilidad |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      |                  |   |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Taller de negociación de cobranzas.                       | 8 horas     |
| Taller intensivo de herramientas de gestión de cobranzas. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas             | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente para su pronta solución.  | Relaciones públicas, atención al cliente.       |                            | X                             |
| Da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestadas por los clientes para velar por la pronta solución.  | Relaciones públicas, atención al cliente.       | X                          | X                             |
| Revisa que todas las facturas generadas en las diferentes sucursales se encuentren físicamente respaldadas (completas en secuencia y con los pagos en cheque y tarjetas de crédito ingresados correctamente al sistema), permaneciendo en custodia del departamento financiero todos los documentos de venta. | Contabilidad, facturación, análisis financiero. |                            | X                             |
| Realiza el depósito de cheques de acuerdo al banco designado por la gerencia administrativo financiera.   | Contabilidad.                                   |                            | X                             |
| Ingresa las retenciones de clientes, tarjetas y comprobantes de pago.   | Contabilidad.                                   | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

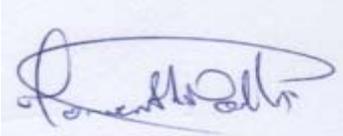
| Conocimientos Informativos        | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-----------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información a nivel institucional | Conocimiento de la misión, visión, valores, políticas, reglamentos de la empresa |                            | X                             |

|                                    |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|
| Naturaleza del área / departamento | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                    |   | X |
| Mercado / Entorno                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio                                   |   | X |
| Clientes                           | Conocimiento de los clientes de la institución  |   | X |
| Leyes y regulaciones               | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X |   |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia | Detalle           |   |
|-------------------------------|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia      | Tres meses        |   |
|                               | Seis meses        | X |
|                               | Un año            |   |
|                               | Uno a tres años   |   |
|                               | Tres a cinco años |   |
|                               | Más de cinco años |   |

|   |         |
|---|---------|
| 2. Experiencia en instituciones similares | 3 meses |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 meses |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes   |

|                |                   |  |
|----------------|-------------------|--|
| Realizado por: | Mayra Coronel     |  |
| Validado por:  | Monserrat Novillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Coordinador de Facturación   |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Cecilia Astudillo            |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente Financiero           |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Anita de las Mercedes Granja |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero      |

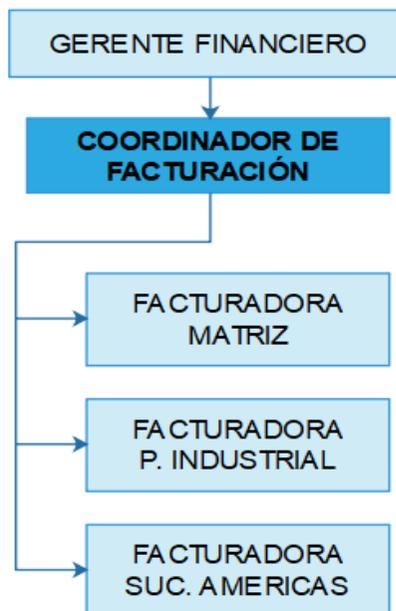
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Control y supervisión de las facturadoras para una correcta atención a los clientes y verificar que los productos estén de acuerdo a lo que el cliente requiera, cumpliendo con los lineamientos tributarios y contables.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Coordinador de Facturación                           |
| No. SUBORDINADOS       | 3  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   | 3 | 1  | 1  | 4     |
| 2   | Dirige a los clientes cuando ingresen al establecimiento.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 3   | Identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.  | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4   | Orienta al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite. | 5 | 3  | 1  | 8     |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 5  | Realiza la limpieza de los productos y anaqueles de exhibición.   | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 6  | Organiza la distribución física de los productos acorde a los requerimientos de merchadising.   | 4 | 2 | 4 | 12 |
| 7  | Envía los catálogos y demás información necesaria para brindar una mejor asesoría.  | 2 | 2 | 1 | 4  |
| 8  | Asiste en la facturación de los ítems elegidos por el cliente.  | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 9  | Exhibe la mercadería para que el cliente pueda apreciar la variedad de productos que oferta la empresa.   | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 10 | Mantiene el orden y limpieza del área de trabajo.   | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 11 | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3 | 4 | 17 |
| 12 | Coloca los adhesivos de seguridad o hart tags a los productos de fácil acceso.  | 4 | 2 | 1 | 6  |
| 13 | Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 14 | Atiende los pedidos vía telefónica.   | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 15 | Elabora y envía la orden de pedido a la Bodega Parque Industrial de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda.   | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 16 | Revisa que la mercadería esté correctamente etiquetada.   | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 17 | Participa en la toma física de inventarios periódicos.  | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 18 | Realiza las órdenes de pedido de clientes para facilitar la facturación.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 19 | Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.   | 5 | 2 | 2 | 9  |
| 20 | Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos y reglamento establecidos por la organización.   | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 21 | Apoya a compras informando sobre nuevas tendencias de mercado y solicitudes de clientes.  | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 22 | Comunica al coordinador de Matriz los productos que no tienen cantidad suficiente de inventario para pedidos de clientes.   | 4 | 3 | 1 | 7  |

|    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 23 | Comunica a coordinación de sucursal matriz cuando exista inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes. | 5 | 4 | 1 | 9 |
| 24 | Realiza la apertura y cierre de las puertas del almacén.   | 2 | 4 | 1 | 6 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.  | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 3   | Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4   | Elabora y envía la orden de pedido a la Bodega Parque Industrial de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda.   | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 5   | Organiza la distribución física de los productos acorde a los requerimientos de merchadising.   | 4 | 2  | 4  | 12    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|-------------------------------|
| Formación básica         |                  |                               |
| Bachiller                |                  |                               |
| Estudiante universitario | X                | Relacionado a la contabilidad |
| Tecnólogo                |                  |                               |
| Título de 3er nivel      |                  |                               |

|             |  |  |
|-------------|--|--|
| Post grado: |  |  |
| - Diplomado |  |  |
| - Maestría  |  |  |
| - Doctorado |  |  |

### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Curso superior de gestión financiera                          | 6 horas     |
| Manejo de paquete de office (Microsoft Word, Microsoft Excel) | 6 horas     |
| Curso de liderazgo empresarial.                               | 6 horas     |
| Curso de contabilidad básica.                                 | 6 horas     |

### IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales. | X                          | X                             |
| Identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.  | Atención al cliente.  | X                          |                               |
| Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | Atención al cliente.  | X                          |                               |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Elabora y envía la orden de pedido a la Bodega Parque Industrial de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda. | Facturación, conocimiento de políticas de procedimientos internas. |   | X |
| Organiza la distribución física de los productos de acorde a los requerimientos de merchadising.  | Marketing y diseño de espacio comercial.                           | X | X |

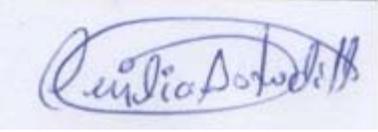
#### X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|----------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                  | Conocimiento de los clientes de la institución.                             |                            | X                             |
| Productos y servicios.     | Conocer las características de los productos y servicios de la institución. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.         | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.      |                            | X                             |

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Personas y otras áreas. | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |   | X |
| Leyes y regulaciones.   | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X |   |
| Datos empresariales     | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                    |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años | X |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses           |   |

|                |                              |  |
|----------------|------------------------------|--|
| Realizado por: | Cecilia Astudillo            |  |
| Validado por:  | Anita de las Mercedes Granja |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                            |
|--------------------------------------|----------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Facturador Matriz          |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Gabriela Calle             |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Coordinador de Facturación |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Cecilia Astudillo          |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero    |

### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

|   |
|---|
| Gestionar las ventas de las diferentes líneas de productos que la empresa oferta y brindar asesoría a los clientes sobre la empresa, características y beneficios de los productos, así como de las políticas comerciales, crédito y cobranza, tiempos de entrega, entre otros. |
|---|

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Facturador Matriz                                    |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Solicita la aprobación del cupo de crédito al departamento de crédito y cobranzas.  | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 3   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   | 4 | 3  | 1  | 7     |
| 4   | Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | 5 | 4  | 2  | 13    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 5  | Ordena por secuencia y entrega al departamento de crédito y cobranzas el total de las facturas.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 6  | Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).   | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 7  | Ingresa al sistema los comprobantes de retención efectuados por los clientes.  | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 8  | Realiza los cierres de los Boucher.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 9  | Solicita a la bodega que mantenga stock, la transferencia de productos que no se tiene en existencia para proceder a facturar (una sola factura).  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 10 | Envía los catálogos y demás información necesaria para brindar una mejor asesoría.   | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 11 | Envía la lista de precios y stock a los clientes de almacén matriz.  | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 12 | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.   | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 13 | Elabora y envía la orden de pedido para abastecimiento a la Bodega Parque Industrial, Matriz o compras de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente en exhibición y para venta de acuerdo a demanda.                                   | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 14 | Comunica faltantes o producto en mal estado a la coordinación de la matriz.  | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 15 | Consulta a gerencia de marketing los descuentos especiales brindados a clientes.   | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 16 | Elabora el comprobante de devolución de producto (firmado de bodega) o el comprobante de descuento para posteriormente solicitar la autorización por el gerente de marketing (cuando el origen sea su error en digitación o la no aplicación del descuento correspondiente). | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 17 | Entrega a la auxiliar de cartera el comprobante de devolución de producto o descuento autorizado por la gerencia de marketing máximo 3 días de emitida la factura  | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 18 | Realiza las órdenes de pedido de clientes a la sucursal correspondiente de los productos que no existan en sucursal Américas (se factura en la otra sucursal).   | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 19 | Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización.   | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 3   | Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 4   | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.  | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 5   | Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).  | 5 | 5  | 1  | 10    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                | X                | Bachiller técnico, carreras afines de preferencia relacionadas a contabilidad |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      |                  |   |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Curso superior de gestión financiera                          | 6 horas     |
| Manejo de paquete de office (Microsoft Word, Microsoft Excel) | 6 horas     |
| Curso de liderazgo empresarial.                               | 6 horas     |
| Curso de contabilidad básica.                                 | 6 horas     |
| Curso de atención al cliente.                                 | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales. | X                          | X                             |
| Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | Facturación, conocimiento de políticas de cobro internas.                   | X                          | X                             |
| Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.  | Facturación, conocimiento de políticas de cobro internas.                   | X                          | X                             |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).                   | Facturación, conocimiento de políticas de cobro internas.           |  | X |
| Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización. | Conocimiento de los protocolos, procesos y procedimientos internos. |  | X |

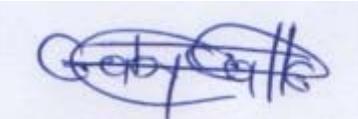
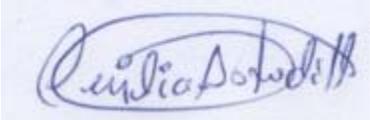
#### X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|----------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                  | Conocimiento de los clientes de la institución.                             |                            | X                             |
| Productos y servicios.     | Conocer las características de los productos y servicios de la institución. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.         | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.      |                            | X                             |

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Personas y otras áreas. | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |   | X |
| Leyes y regulaciones.   | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X |   |
| Datos empresariales     | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                    |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 15 días           |   |

|                |                   |  |
|----------------|-------------------|--|
| Realizado por: | Gabriela Calle    |  |
| Validado por:  | Cecilia Astudillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                              |
|--------------------------------------|------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Facturador Parque Industrial |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | María Pillajo                |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Coordinar de facturación     |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Cecilia Astudillo            |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero      |

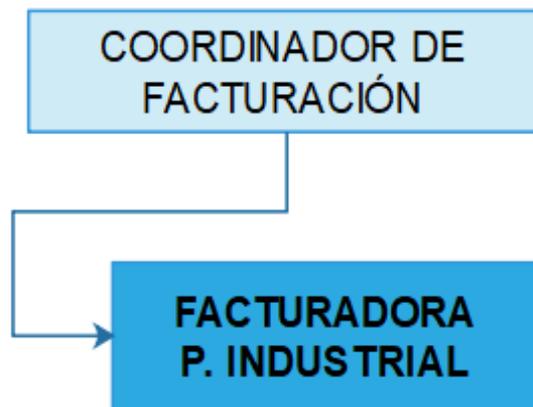
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Elaborar y cobrar las facturas de los clientes que visiten las instalaciones, así como asesorar a los clientes al momento de receptor los pedidos por los diferentes medios de comunicación. Este cargo también se encarga de liderar a las cajeras para lograr objetivos específicos asignados

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | FACTURADOR PARQUE INDUSTRIAL                         |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Solicita la aprobación del cupo de crédito al departamento de crédito y cobranzas.  | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 3   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   | 4 | 3  | 1  | 7     |
| 4   | Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5   | Ordena por secuencia y entrega al departamento de crédito y cobranzas el total de las facturas.   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 6   | Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).  | 5 | 5  | 1  | 10    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 7  | Ingresa al sistema los comprobantes de retención efectuados por los clientes.  | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 8  | Realiza los cierres de los Boucher.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 9  | Solicita a la bodega que mantenga stock, la transferencia de productos que no se tiene en existencia para proceder a facturar (una sola factura).  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 10 | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.   | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 11 | Atiende los pedidos vía telefónica.  | 5 | 2 | 2 | 9  |
| 12 | Elabora y envía la orden de pedido para abastecimiento a Bodega Matriz, Américas o compras de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente en exhibición y para venta de acuerdo a demanda.   | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 13 | Consulta a gerencia de marketing los descuentos especiales brindados a clientes.   | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 14 | Elabora el comprobante de devolución de producto (firmado de bodega) o el comprobante de descuento para posteriormente solicitar la autorización por el gerente de marketing (cuando el origen sea su error en digitación o la no aplicación del descuento correspondiente). | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 15 | Entrega a la auxiliar de cartera el comprobante de devolución de producto o descuento autorizado por la gerencia de marketing máximo 3 días de emitida la factura.   | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 16 | Realiza las órdenes de pedido de clientes a la sucursal correspondiente de los productos que no existan en sucursal Parque Industrial (se factura en la otra sucursal).  | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 17 | Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización.   | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 18 | Factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas.   | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 19 | Coordina el transporte de productos a nivel de provincias.   | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 20 | Maneja y tiene el control de caja chica.   | 5 | 5 | 1 | 10 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas.  | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 3   | Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.  | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Coordina el transporte de productos a nivel de provincias   | 5 | 4  | 2  | 13    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                | X                | Bachiller técnico, carreras afines de preferencia relacionadas a contabilidad |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      |                  |   |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Curso superior de gestión financiera                          | 6 horas     |
| Manejo de paquete de office (Microsoft Word, Microsoft Excel) | 6 horas     |
| Curso de liderazgo empresarial.                               | 6 horas     |
| Curso de contabilidad básica.                                 | 6 horas     |
| Curso de atención al cliente.                                 | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas.  | Facturación, Conocimiento de políticas y procedimientos de cobro internas.  |                            | X                             |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales. | X                          | X                             |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.   | Facturación, conocimiento de políticas de cobro internas.   | X |   |
| Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios. | Facturación, Conocimiento de políticas y procedimientos de cobro internas.                                |   | X |
| Coordina el transporte de productos a nivel de provincias  | Conocimiento del proceso de transporte, conocimiento de los transportistas con lo que la empresa trabaja. |   | X |

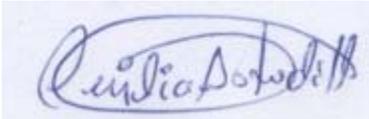
#### **X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

| <b>Conocimientos Informativos</b> | <b>Descripción</b>                              | <b>Requerimiento de Selección</b> | <b>Requerimiento de Capacitación</b> |
|-----------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Clientes.                         | Conocimiento de los clientes de la institución. |                                   | X                                    |

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Productos y servicios.  | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                             |   | X |
| Mercado / entorno.      | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.                                  |   | X |
| Personas y otras áreas. | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |   | X |
| Leyes y regulaciones.   | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X |   |
| Datos empresariales     | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                    |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 15 días           |   |

|                |                   |   |
|----------------|-------------------|---|
| Realizado por: | María Pillajo     |   |
| Validado por:  | Cecilia Astudillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                               |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Facturadora Sucursal Américas |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Karina Tigre                  |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Coordinador de facturación    |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Cecilia Astudillo             |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento Financiero       |

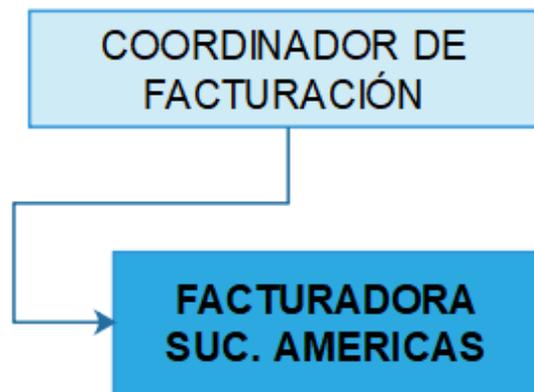
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

|  |
|--|
| Elaborar y cobrar las facturas de los clientes que visiten las instalaciones, así como asesorar a los clientes al momento de aceptar los pedidos por los diferentes medios de comunicación |
|--|

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | FACTURADORA SUCURSAL AMÉRICAS                        |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Solicita la aprobación del cupo de crédito al departamento de crédito y cobranzas.  | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 3   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   | 4 | 3  | 1  | 7     |
| 4   | Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 5   | Ordena por secuencia y entrega al departamento de crédito y cobranzas el total de las facturas.   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 6   | Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).  | 5 | 5  | 1  | 10    |
| 7   | Ingresa al sistema los comprobantes de retención efectuados por los clientes.   | 5 | 2  | 1  | 7     |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 8  | Realiza los cierres de los vouchers.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 9  | Solicita a la bodega que mantenga stock, la transferencia de productos que no se tiene en existencia para proceder a facturar (una sola factura).   | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 10 | Envía los catálogos y demás información necesaria para brindar una mejor asesoría.  | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 11 | Envía la lista de precios y stock a los clientes de almacén matriz.   | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 12 | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.  | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 13 | Elabora y envía la orden de pedido para abastecimiento a la Bodega Parque Industrial, matriz o compras de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente en exhibición y para venta de acuerdo a demanda                                 | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 14 | Comunica faltantes o producto en mal estado a la coordinación Américas.   | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 15 | Consulta a gerencia de marketing los descuentos especiales brindados a clientes.  | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 16 | Elabora el comprobante de devolución de producto (firmado de bodega) o el comprobante de descuento para posteriormente solicitar la autorización del gerente de marketing (cuando el origen sea su error en digitación o la no aplicación del descuento correspondiente). | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 17 | Entrega a la auxiliar de cartera el comprobante de devolución de producto o descuento autorizado por la gerencia de marketing máximo 3 días de emitida la factura   | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 18 | Realiza las órdenes de pedido de clientes a la sucursal correspondiente de los productos que no existan en sucursal Américas (se factura en la otra sucursal).  | 5 | 1 | 1 | 6  |
| 19 | Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización.  | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 3   | Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 4   | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.  | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 5   | Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).  | 5 | 5  | 1  | 10    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                | X                | Bachiller técnico, carreras afines de preferencia relacionadas a contabilidad |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      |                  |   |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Curso superior de gestión financiera                          | 6 horas     |
| Manejo de paquete de office (Microsoft Word, Microsoft Excel) | 6 horas     |
| Curso de liderazgo empresarial.                               | 6 horas     |
| Curso de contabilidad básica.                                 | 6 horas     |
| Curso de atención al cliente.                                 | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales. |                            | X                             |
| Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.  | Facturación, conocimiento de políticas de cobro internas.                   | X                          |                               |
| Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios.  | Facturación, Conocimiento de políticas y procedimientos de cobro internas.  | X                          | X                             |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería).                   | Facturación, Conocimiento de políticas y procedimientos de cobro internas. |  | X |
| Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización. | Conocimiento de los protocolos, procesos y procedimientos internos.        |  | X |

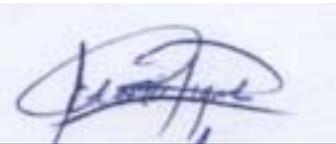
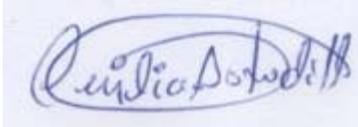
#### X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|----------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                  | Conocimiento de los clientes de la institución.                             |                            | X                             |
| Productos y servicios.     | Conocer las características de los productos y servicios de la institución. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.         | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.      |                            | X                             |

|                         |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|
| Personas y otras áreas. | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |   | X |
| Leyes y regulaciones.   | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X |   |
| Datos empresariales     | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                    |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 15 días           |   |

|                |                   |  |
|----------------|-------------------|--|
| Realizado por: | Karina Tigre      |  |
| Validado por:  | Cecilia Astudillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Jefe de Bodega Parque Industrial |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Ángel Astudillo                  |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General                  |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Logística        |

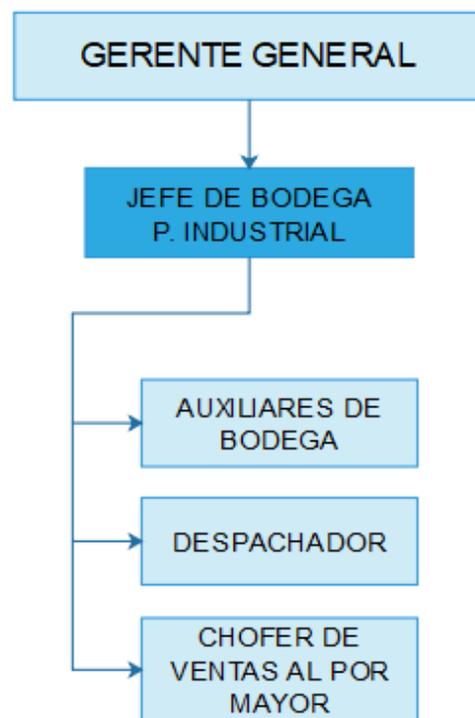
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar las operaciones de la empresa para lograr entregas oportunas y una distribución eficiente del producto.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | JEFE DE BODEGA PARQUE INDUSTRIAL                     |
| No. SUBORDINADOS       | 3  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Controla el ingreso y salida del personal en el horario establecido.                              | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 2   | Elabora y comunica el cronograma de trabajo a su equipo.  | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 3   | Coordina el despacho oportuno de los pedidos realizados por facturación al por mayor.             | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 4   | Realiza la apertura y cierre de la bodega del parque para la ejecución de las actividades diarias | 5 | 4  | 1  | 9     |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 5  | Coordina la recepción de productos importados y nacionales.  | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 6  | Verifica la entrada y salida de los productos de la bodega con la respectiva documentación de soporte.                                       | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 7  | Controla el servicio de los transportes a nivel de provincia en cuanto a calidad, tiempos y cantidades entregadas al cliente.                | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 8  | Realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución de ésta cuente con la confiabilidad de la información              | 4 | 5 | 4 | 24 |
| 9  | Brinda al personal a su cargo retroalimentación continua y capacitación sobre los nuevos productos   | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 10 | Propone planes de mejora en temas de señalización, procesos y demás aspectos que competen a logística.                                       | 2 | 2 | 4 | 10 |
| 11 | Vela por el cumplimiento de normas de higiene y salud ocupacional  | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 12 | Define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas en donde se va a entregar.                                      | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 13 | Custodia la mercadería que se encuentra en bodega (Parque Industrial)  | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 14 | Cumple y hace cumplir con el reglamento, políticas, procesos establecidos por la organización  | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 15 | Comunica a compras inconsistencias en la recepción de mercadería tanto en cantidad como en calidad de acuerdo a la orden de compra realizada | 1 | 5 | 1 | 6  |
| 16 | Vela porque el producto se mantenga en óptimas condiciones   | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 17 | Da solución a problemas logísticos y de personal   | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Coordina el despacho oportuno de los pedidos realizados por facturación al por mayor.   | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución de ésta cuente con la confiabilidad de la información | 4 | 5  | 4  | 24    |

|   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|----|
| 3 | Define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas en donde se va a entregar. | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 4 | Coordina la recepción de productos importados y nacionales.   | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 5 | Verifica la entrada y salida de los productos de la bodega con la respectiva documentación de soporte.  | 5 | 4 | 3 | 17 |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                | X                | De preferencia estudios relacionados a Ingeniería Industrial, logística y afines |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      |                  |  |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso liderazgo y manejo de personal                                 | 6 horas     |
| Curso de gestión de inventarios                                      | 6 horas     |
| Curso de operaciones en almacenaje y gestión logística en la empresa | 9 horas     |

### IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Coordina el despacho oportuno de los pedidos realizados por facturación al por mayor.   | Conocimiento de los procedimientos internos.  |                            | X                             |
| Realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución de ésta cuente con la confiabilidad de la información | Administración de la producción, conocimiento de los productos y procesos internos, |                            | X                             |
| Define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas en donde se va a entregar.                         | Conocimiento de los procedimientos internos.  |                            | X                             |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Coordina la recepción de productos importados y nacionales.  | Conocimiento de los procedimientos internos. | X | X |
| Verifica la entrada y salida de los productos de la bodega con la respectiva documentación de soporte. | Conocimiento de los procedimientos internos. |   | X |

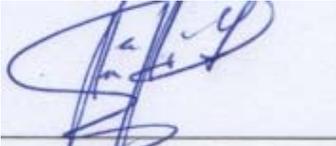
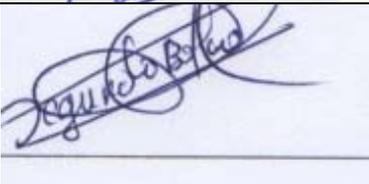
#### X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |

|                               |   |  |   |
|-------------------------------|---|--|---|
| Proveedores /<br>Contratistas | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.  |  | X |
| Otros Grupos                  | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |  | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                 |  |
|----------------|-----------------|--|
| Realizado por: | Ángel Astudillo |  |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Auxiliares de Bodega             |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | José Villa                       |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Bodega Parque Industrial |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Ángel Astudillo                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Logística        |

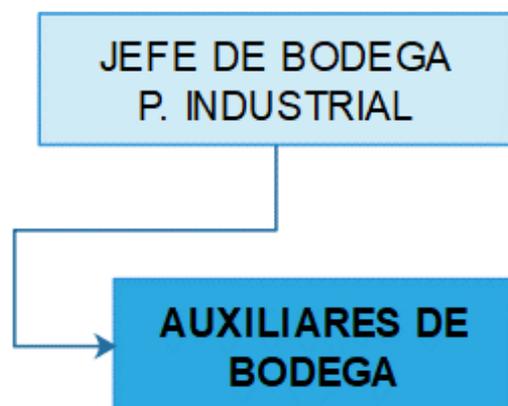
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Colaborar en el despacho y recepción de productos en la bodega, así como en el mantenimiento de los productos almacenados.

### III. DIMENSIÓN

| CARGO                  | AUXILIARES DE BODEGA                                 |
|------------------------|--|
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura.   | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.                   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 3   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.             | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 4   | Descarga y transporta los productos al interior de la bodega, colocando en el lugar que corresponde. | 5 | 2  | 2  | 9     |
| 5   | Colabora en actividades de carga para entrega de mercancías.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 6   | Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.   | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 7   | Mantiene la limpieza y orden del área designada de la bodega.  | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 8   | Apoya al chofer de matriz en las entregas a clientes (acompañando en camiones).                      | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 9   | Apoya en actividades de venta.   | 2 | 1  | 1  | 3     |
| 10  | Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.  | 4 | 5  | 2  | 14    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 11 | Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 12 | Entrega los productos a la coordinación del almacén matriz solicitados para la exhibición en el local.            | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 13 | Realiza el etiquetado de los códigos de barras a los diferentes productos de la organización.                     | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 14 | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización.                  | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 15 | Ejecuta planes de mejora en la ubicación de productos dentro de la bodega.  | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 16 | Colabora en la apertura y cierre de las puertas de bodega.  | 5 | 4 | 1 | 9  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura.                | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 3   | Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.   | 4 | 5  | 2  | 14    |
| 4   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.                          | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 5   | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización.                  | 5 | 5  | 1  | 10    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                       |
|----------------------------|------------------|--|
| Formación básica           |                  |  |
| Bachiller                  | X                | De preferencia Bachiller técnico o carreras afines |
| Estudiante universitario   |                  |  |
| Tecnólogo                  |                  |  |
| Título de 3er nivel        |                  |  |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |  |
| - Maestría                 |                  |  |
| - Doctorado                |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de gestión de inventarios                                      | 6 horas     |
| Curso de operaciones en almacenaje y gestión logística en la empresa | 9 horas     |
| Curso de gestión de operaciones.                                     | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

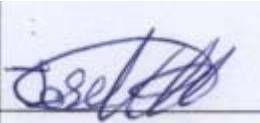
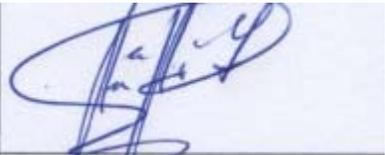
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos/técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura.                | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          | X                             |
| Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | Conocimiento de los procedimientos internos.   |                            | X                             |
| Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.   | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          |                               |
| Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.                          | Conocimiento de los productos que la empresa brinda, conocimiento de los procedimientos internos.                      |                            | X                             |
| Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización.                  | Administración de la producción, conocimiento en almacenaje de productos, conocimiento de los procedimientos internos. | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |                            | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 6 meses           |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 semanas         |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | José Villa      |   |
| Validado por:  | Ángel Astudillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Despachador                      |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Freddy Tuba                      |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Bodega Parque Industrial |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Ángel Astudillo                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Logística        |

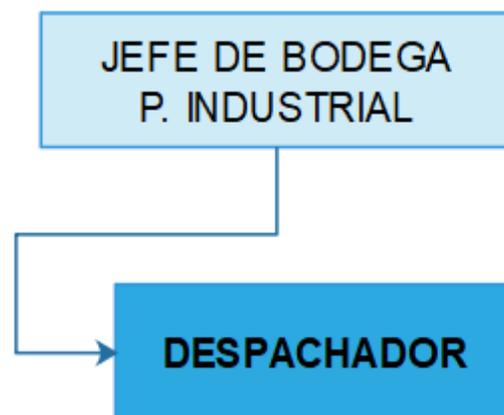
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Colaborar en el despacho y recepción de productos en la bodega, así como en el mantenimiento de los productos almacenados.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | DESPACHADOR  |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Supervisa que el picking realizado por los auxiliares de bodega sea el adecuado verificando la cantidad y el producto especificado en la factura para posterior entrega al cliente o transferencia a las distintas bodegas de la organización. | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 3   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 4   | Descarga y transporta los productos al interior de la bodega, colocando en el lugar que corresponde.   | 5 | 2  | 2  | 9     |
| 5   | Colabora en actividades de carga para entrega de mercancías.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 6   | Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.   | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 7   | Apoya a chofer parque industrial en entregas a clientes (acompañando en camiones).   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 8   | Apoya en actividades de venta.   | 2 | 1  | 1  | 3     |
| 9   | Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.  | 4 | 5  | 3  | 19    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 10 | Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | 5 | 5 | 3 | 20 |
| 11 | Entrega los productos a la coordinación del almacén matriz solicitados para la exhibición en el local.           | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 12 | Realiza el etiquetado de los códigos de barras a los diferentes productos de la organización.                    | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 13 | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización.                 | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 14 | Ejecuta los planes de mejora en la ubicación de productos dentro de la bodega.                                   | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 15 | Maneja el montacargas eléctrico.   | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo.   | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 2   | Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.  | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 3   | Supervisa que el picking realizado por los auxiliares de bodega sea el adecuado verificando la cantidad y el producto especificado en la factura para posterior entrega al cliente o transferencia a las distintas bodegas de la organización. | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 5   | Maneja el montacargas eléctrico.   | 5 | 4  | 2  | 13    |

**PERFIL DEL PUESTO****CARGO****VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

| <b>Nivel de educación</b>  | <b>Título requerido</b> | <b>Áreas de conocimiento formal</b>                |
|----------------------------|-------------------------|--|
| Formación básica           |                         |  |
| Bachiller                  | X                       | De preferencia Bachiller técnico o carreras afines |
| Estudiante universitario   |                         |  |
| Tecnólogo                  |                         |  |
| Título de 3er nivel        |                         |  |
| Post grado:<br>- Diplomado |                         |  |
| - Maestría                 |                         |  |
| - Doctorado                |                         |  |

**VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL**

| <b>Capacitación</b>              | <b>N. de horas</b> |
|----------------------------------|--------------------|
| Curso de gestión de inventarios  | 6 horas            |
| Curso de gestión de operaciones. | 6 horas            |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

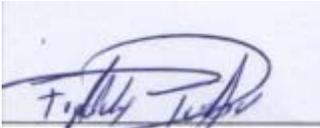
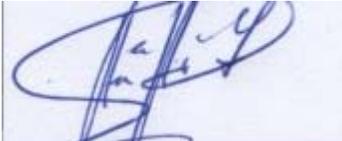
| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo.   | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          | X                             |
| Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.  | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          | X                             |
| Supervisa que el picking realizado por los auxiliares de bodega sea el adecuado verificando la cantidad y el producto especificado en la factura para posterior entrega al cliente o transferencia a las distintas bodegas de la organización. | Administración de la producción, conocimiento en almacenaje de productos, conocimiento de los procedimientos internos. | X                          | X                             |
| Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.   | Conocimiento en almacenaje de productos, conocimiento de los procedimientos internos.                                  | X                          | X                             |
| Maneja el montacargas eléctrico.   | Conocimiento en el manejo del montacargas y otras maquinarias.   | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                               |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                      | X                          | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.   |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |                            | X                             |
| Otros Grupos                        | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 6 meses           |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 semanas         |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Freddy Tuba     |   |
| Validado por:  | Ángel Astudillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Chofer de ventas al por mayor    |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Danys Vite                       |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Bodega Parque Industrial |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Ángel Astudillo                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Logística        |

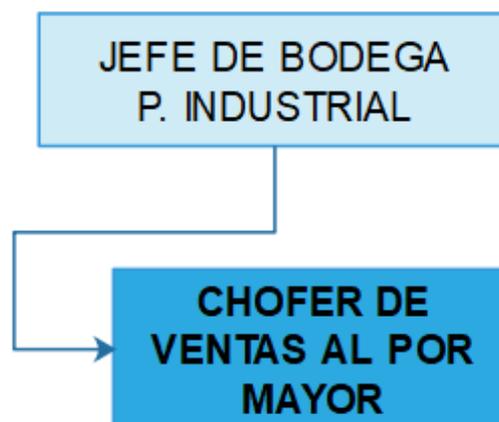
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Distribuir la mercadería acorde a las rutas establecidas en tiempos oportunos contribuyendo a la rapidez en la entrega y mejora del servicio entregado por la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                        |                               |
|------------------------|-------------------------------|
| CARGO                  | CHOFER DE VENTAS AL POR MAYOR |
| No. SUBORDINADOS       | -                             |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo                  |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Vehículos                   |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Colabora en la ubicación de las mercaderías en las bodegas de los clientes.                          | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 3   | Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.            | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Cumple con las políticas de seguridad ocupacional de la empresa y de los clientes.                   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 5   | Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa. | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 6   | Realiza el registro de las entregas y rutas realizadas con sus respectivas observaciones.            | 5 | 1  | 2  | 7     |
| 7   | Entrega paquetes o documentos a las sucursales de la empresa.  | 5 | 1  | 2  | 7     |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 8  | Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.  | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 9  | Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando".   | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 10 | Recibe los documentos y valores del cliente cuando la coordinación de crédito y cobranzas en conjunto con la coordinación de la bodega del almacén matriz le ha solicitado aceptar valores por la ruta asignada. | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 11 | Entrega los documentos y valores entregados por el cliente al departamento de crédito y cobranzas a más tardar al día siguiente de receptado el valor.   | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 12 | Propone mejoras en las rutas establecidas.   | 4 | 1 | 2 | 6  |
| 13 | Realiza las demás funciones que su jefe inmediato le asigne acorde al cargo, cargar diésel en el vehículo, limpieza del vehículo y de su lugar de trabajo.   | 3 | 3 | 3 | 12 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.                          | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 3   | Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa.               | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.                | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | 5 | 3  | 3  | 14    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal |
|----------------------------|------------------|------------------------------|
| Formación básica           |                  |                              |
| Bachiller                  | X                | De preferencia Bachiller     |
| Estudiante universitario   |                  |                              |
| Tecnólogo                  |                  |                              |
| Título de 3er nivel        |                  |                              |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |                              |
| - Maestría                 |                  |                              |
| - Doctorado                |                  |                              |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de Prevención de accidentes.                                 | 4 horas     |
| Curso de conocimiento integral del vehículo y detección de fallas. | 6 horas     |
| Curso de educación y seguridad vial.                               | 4 horas     |
| Curso de manejo de montacargas.                                    | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

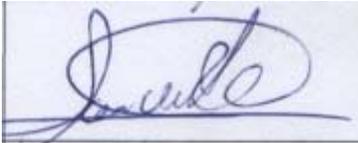
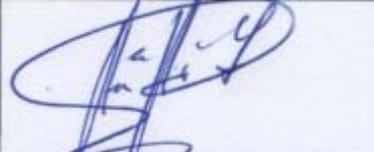
| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  | Conocimiento en conducción de vehículos de carga pesada.  |                            | X                             |
| Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.                          | Conocimiento en mecánica básica.  | X                          | X                             |
| Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa.               | Conocimiento de los protocolos, procesos, reglamentos y políticas internas.                       |                            | X                             |
| Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.                | Conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimientos en control de calidad.   | X                          | X                             |
| Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | Conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los procesos internos. |                            | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| <b>Conocimientos Informativos</b>   | <b>Descripción</b>   | <b>Requerimiento de Selección</b> | <b>Requerimiento de Capacitación</b> |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                                   | X                                    |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                                 | X                                    |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                                   | X                                    |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                    |                                   | X                                    |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |                                   | X                                    |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Danys Vite      |   |
| Validado por:  | Ángel Astudillo |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Supervisor de Ventas de Almacén |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Johnny Salinas                  |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General                 |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar                 |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas          |

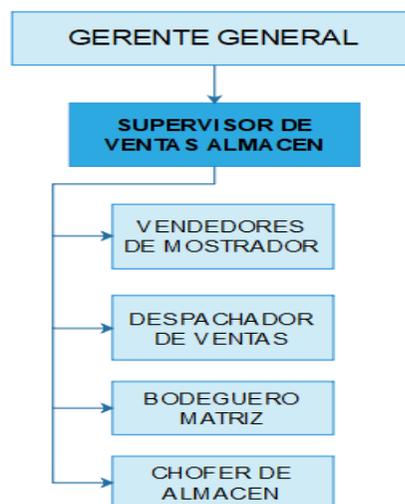
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Supervisar las actividades comerciales para incrementar las ventas en el almacén y velar por la buena imagen de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | SUPERVISOR DE VENTAS<br>ALMACÉN                      |
| No. SUBORDINADOS       | 4  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock.   | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Verifica que todos los productos que oferte la empresa estén correctamente exhibidos y etiquetados.   | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 3   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 4   | Realiza solicitud de compra o pedido de transferencia al departamento de compras o sucursal correspondiente.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5   | Verifica que los despachos de mercadería se realicen de manera adecuada.  | 5 | 5  | 2  | 15    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 6  | Establece los objetivos grupales, así como los individuales de su equipo de trabajo.  | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 7  | Propone planes de acción para reducir los tiempos de espera en la atención y asesoría al cliente.   | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 8  | Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que visitan el almacén.   | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 9  | Monitorea al personal bajo su cargo asegurando el cumplimiento de procesos, procedimientos, políticas y manuales establecidos por la organización para garantizar una atención de calidad a los clientes. | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 10 | Elabora los informes sobre el desempeño del personal bajo su cargo basado en los parámetros definidos por el área de talento humano.  | 3 | 2 | 4 | 11 |
| 11 | Comunica cambios en temas de políticas, procedimientos, procesos tanto en el departamento como en los otros para asegurar una comunicación fluida.  | 4 | 2 | 1 | 6  |
| 12 | Busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa manteniendo todos los productos en exhibición y el stock adecuado.   | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 13 | Analiza el volumen de ventas del almacén.   | 3 | 1 | 1 | 4  |
| 14 | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 15 | Cumple con el reglamento, políticas, procesos establecidos por la organización.   | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 16 | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios cuando no exista el personal suficiente para facturar.    | 2 | 4 | 1 | 6  |
| 17 | Resuelve conflictos comerciales y del personal en el almacén.   | 4 | 5 | 5 | 29 |
| 18 | Comunica a logística cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes.   | 4 | 5 | 1 | 9  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición                                       | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Resuelve conflictos comerciales y del personal en el almacén.                 | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 2   | Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock. | 5 | 5  | 4  | 25    |

|   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|----|
| 3 | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 4 | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 5 | Busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa manteniendo todos los productos en exhibición y el stock adecuado.   | 4 | 4 | 4 | 20 |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                |                  |  |
| Estudiante universitario | X                | Ingeniería en Marketing, Empresarial (especialidad Marketing) y afines |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      |                  |  |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Capacitación de técnicas de ventas                     | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 6 horas     |
| Curso de liderazgo e influencia.                       | 6 horas     |
| Curso de inteligencia emocional.                       | 4 horas     |

### IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos/técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Resuelve conflictos comerciales y del personal en el almacén.                 | Psicología organizacional, conocimiento de todas las personas que conforman la organización, conocimiento de los procesos internos. | X                          | X                             |
| Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock. | Conocimiento de los procesos de pedido internos, conocimiento de los productos que comercializa la empresa.                         |                            | X                             |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales.  | X | X |
| Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | Técnicas de marketing, conocimiento de los productos que la empresa comercializa, administración estratégica.                                |   | X |
| Busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa manteniendo todos los productos en exhibición y el stock adecuado.   | Gerencia de ventas, técnicas de marketing, conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los procesos internos. | X | X |

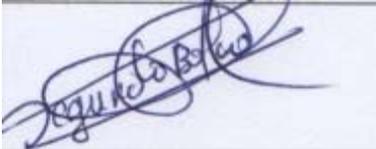
#### **X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS**

| <b>Conocimientos Informativos</b>               | <b>Descripción</b>   | <b>Requerimiento de Selección</b> | <b>Requerimiento de Capacitación</b> |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                                   | X                                    |

|                                     |  |   |   |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |   | X |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X | X |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |   | X |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                 |  |
|----------------|-----------------|--|
| Realizado por: | Johnny Salinas  |  |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Vendedor de mostrador           |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Robert Córdova                  |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Supervisor de ventas de almacén |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Johnny Salinas                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas          |

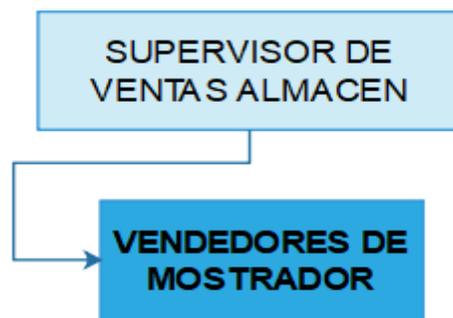
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar las ventas de las diferentes líneas de productos que la empresa oferta y brindar asesoría a los clientes sobre la empresa, características y beneficios de los productos, así como de las políticas comerciales, de crédito y cobranza, tiempos de entrega, entre otros.

### III. DIMENSIÓN

| CARGO                  | VENDEDOR DE MOSTRADOR                                |
|------------------------|--|
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   | 3 | 1  | 1  | 4     |
| 2   | Orienta al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 3   | Realiza la limpieza y organiza de los productos, anaqueles de exhibición y del área de trabajo.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 4   | Envía los catálogos, muestrarios, fichas técnicas y demás información necesaria para brindar una mejor asesoría.  | 2 | 2  | 1  | 4     |
| 5   | Exhibe la mercadería para que el cliente pueda apreciar la variedad de productos que oferta la empresa.   | 5 | 2  | 1  | 7     |
| 6   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 7  | Coloca los adhesivos de seguridad o hart tags a los productos de fácil acceso.   | 4 | 2 | 1 | 6  |
| 8  | Cumple con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamento, procesos y demás establecidos por la organización.   | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 9  | Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.  | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 10 | Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 11 | Revisa que la mercadería este correctamente etiquetada con su respectivo precio, codificación y descripción.   | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 12 | Participa en la toma física de inventarios periódicos.   | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 13 | Realiza las órdenes de pedido de clientes para facilitar la facturación.   | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 14 | Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.  | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 15 | Apoya al departamento compras informando sobre nuevas tendencias de mercado y solicitudes de clientes.   | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 16 | Comunica al supervisor de almacén los productos que no tienen cantidad suficiente de inventario para pedidos de clientes.  | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 17 | Comunica al supervisor de ventas del almacén cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes.                              | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 3   | Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.   | 5 | 3  | 3  | 14    |

|   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|----|
| 4 | Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda. | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 5 | Comunica al supervisor de ventas del almacén cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes.                               | 5 | 4 | 2 | 13 |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                                      |
|----------------------------|------------------|---|
| Formación básica           |                  |   |
| Bachiller                  | X                | Bachiller técnico de preferencia relacionado a marketing y ventas |
| Estudiante universitario   |                  |   |
| Tecnólogo                  |                  |   |
| Título de 3er nivel        |                  |   |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |   |
| - Maestría                 |                  |   |
| - Doctorado                |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de técnicas de ventas de mostrador               | 6 horas     |
| Curso de técnicas de venta personal                    | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 3 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

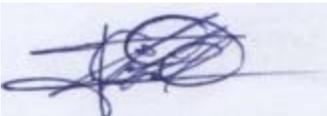
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos/técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales.   | X                          | X                             |
| Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | Conocimiento de los procesos internos, técnicas para el buen servicio a los clientes.   | X                          |                               |
| Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.   | Conocimiento en los productos que la empresa comercializa.  |                            | X                             |
| Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda.   | Técnicas en gestión de inventarios, conocimientos de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los procesos de internos. | X                          | X                             |
| Comunica al supervisor de ventas del almacén cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes.   | Técnicas para la comunicación eficiente, conocimiento de los procesos internos y de los productos que la empresa comercializa.            |                            | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.               | X                          | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 15 días           |   |

|                |                |   |
|----------------|----------------|---|
| Realizado por: | Robert Córdova |   |
| Validado por:  | Johnny Salinas |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Despachador de ventas           |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Geovanny Otuna                  |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Supervisor de ventas de almacén |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Johnny Salinas                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas          |

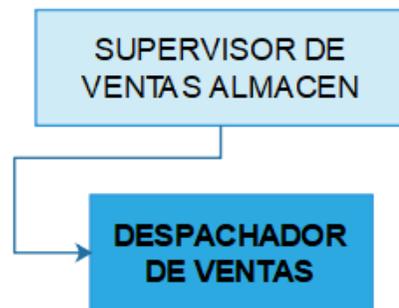
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

|  |
|--|
| Colaborar en el despacho y recepción de productos en la bodega, así como en el mantenimiento de los productos almacenados. |
|--|

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | DESPACHADOR DE VENTAS                                |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.                               | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 2   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.                         | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 3   | Descarga y transporta los productos al interior de la bodega, colocando en el lugar que corresponde.             | 5 | 2  | 2  | 9     |
| 4   | Colabora en actividades de carga para entrega de mercancías.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 5   | Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 6   | Apoya al chofer de almacén en entregas a clientes (acompañando en camiones).                                     | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 7   | Apoya en actividades de venta.   | 2 | 1  | 1  | 3     |
| 8   | Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.  | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 9   | Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 10  | Entrega los productos a la coordinación de almacén matriz solicitados para la exhibición en el local.            | 5 | 2  | 1  | 7     |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 11 | Realiza el etiquetado de los códigos de barras a los diferentes productos de la organización.    | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 12 | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización. | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 13 | Ejecuta planes de mejora en la ubicación de productos dentro de la bodega.                       | 3 | 3 | 1 | 6  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 2   | Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra  | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 3   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.                        | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 4   | Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 5   | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización.                | 5 | 5  | 1  | 10    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                       |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                | X                | De preferencia Bachiller técnico o carreras afines |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      |                  |  |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                     | N. de horas |
|----------------------------------|-------------|
| Curso de gestión de inventarios  | 6 horas     |
| Curso de gestión de operaciones. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

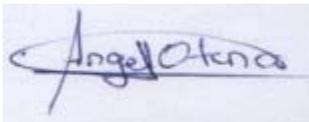
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo | Conocimiento de los procedimientos internos.  | X                          |                               |
| Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra  | Conocimiento de los procedimientos internos.  | X                          |                               |
| Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.                        | Conocimiento en almacenaje de productos, conocimiento de los procedimientos internos. | X                          | X                             |
| Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.  | Conocimiento en almacenaje de productos, conocimiento de los procedimientos internos. | X                          |                               |
| Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización.                | Administración de la producción, conocimiento en almacenaje de productos              | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción   | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|---|----------------------------|-------------------------------|
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                               |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                      | X                          | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.   |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.   |                            | X                             |
| Otros Grupos                        | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 6 meses           |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 semanas         |   |

|                |                |   |
|----------------|----------------|---|
| Realizado por: | Geovanny Otuna |   |
| Validado por:  | Johnny Salinas |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Bodeguero Matriz                |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Fabián Sarmiento                |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Supervisor de ventas de almacén |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Johnny Salinas                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas          |

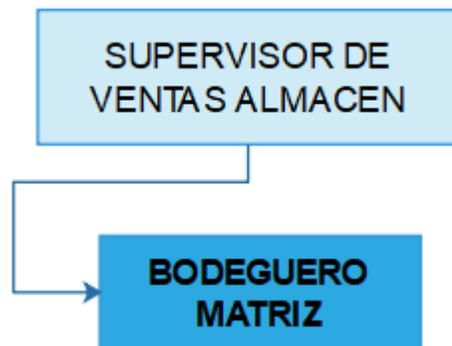
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Colaborar en el despacho y recepción de productos en la bodega, así como en el mantenimiento de los productos almacenados.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Bodeguero Matriz                                     |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura    | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Cumple con el reglamento, políticas, procedimientos y procesos de la organización.                   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 3   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega              | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 4   | Descarga y transporta los productos al interior de la bodega, colocando en el lugar que corresponde. | 5 | 2  | 2  | 9     |
| 5   | Colabora en actividades de carga para entrega de mercancías.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 6   | Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.   | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 7   | Mantiene la limpieza y orden del área designada de bodega  | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 8   | Apoya a chofer matriz en entregas a clientes (acompañando en camiones)                               | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 9   | Apoya en actividades de venta  | 2 | 1  | 1  | 3     |
| 10  | Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra   | 4 | 5  | 2  | 14    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 11 | Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 12 | Entrega los productos a la coordinación de almacén matriz solicitados para la exhibición en el local             | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 13 | Realiza el etiquetado de los códigos de barras a los diferentes productos de la organización                     | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 14 | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización                  | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 15 | Ejecuta planes de mejora en la ubicación de productos dentro de la bodega  | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 16 | Colabora en la apertura y cierre de las puertas de bodega  | 5 | 4 | 1 | 9  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura                | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 3   | Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra   | 4 | 5  | 2  | 14    |
| 4   | Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega                          | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 5   | Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización                  | 5 | 5  | 1  | 10    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                       |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                | X                | De preferencia Bachiller técnico o carreras afines |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      |                  |  |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de gestión de inventarios                                      | 6 horas     |
| Curso de operaciones en almacenaje y gestión logística en la empresa | 9 horas     |
| Curso de gestión de operaciones.                                     | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

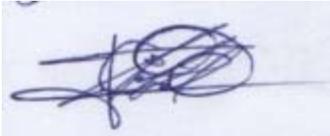
| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura                | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          | X                             |
| Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          | X                             |
| Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra   | Conocimiento de los procedimientos internos.   | X                          | X                             |
| Colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega                          | Conocimiento de los productos que la empresa brinda, conocimiento de los procedimientos internos.                      | X                          |                               |
| Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización                  | Administración de la producción, conocimiento en almacenaje de productos, conocimiento de los procedimientos internos. | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |                            | X                             |
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 6 meses           |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 semana          |   |

|                |                  |   |
|----------------|------------------|---|
| Realizado por: | Fabián Sarmiento |   |
| Validado por:  | Johnny Salinas   |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Chofer de almacén               |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | José Plaza                      |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Supervisor de ventas de almacén |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Johnny Salinas                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas          |

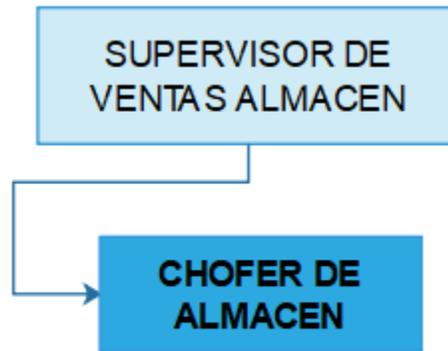
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Distribuir la mercadería acorde a las rutas establecidas en tiempos oportunos contribuyendo a la rapidez en la entrega y mejora del servicio entregado por la organización.

### III. DIMENSIÓN

| CARGO                  | CHOFER DE ALMACÉN |
|------------------------|-------------------|
| No. SUBORDINADOS       | -                 |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo      |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Vehículos       |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Colabora en la ubicación de las mercaderías en las bodegas de los clientes.                          | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 3   | Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.            | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Cumple con las políticas de seguridad ocupacional de la empresa y de los clientes.                   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 5   | Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa. | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 6   | Realiza el registro de las entregas y rutas realizadas con sus respectivas observaciones.            | 5 | 1  | 2  | 7     |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 7  | Entrega paquetes o documentos a las sucursales de la empresa.  | 5 | 1 | 2 | 7  |
| 8  | Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.  | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 9  | Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando".   | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 10 | Recibe los documentos y valores del cliente cuando la coordinación de crédito y cobranzas en conjunto con la coordinación de bodega del almacén matriz le ha solicitado receptar valores por la ruta asignada. | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 11 | Entrega los documentos y valores entregados por el cliente al departamento de crédito y cobranzas a más tardar al día siguiente de receptado el valor.   | 5 | 5 | 1 | 10 |
| 12 | Propone mejoras en las rutas establecidas.   | 4 | 1 | 2 | 6  |
| 13 | Realiza las demás funciones que su jefe inmediato le asigne acorde al cargo, cargar diésel en el vehículo, limpieza del vehículo y de su lugar de trabajo  | 3 | 3 | 3 | 12 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas   | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.                          | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 3   | Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa.               | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.                | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | 5 | 3  | 3  | 14    |

**PERFIL DEL PUESTO****CARGO****VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

| <b>Nivel de educación</b> | <b>Título requerido</b> | <b>Áreas de conocimiento formal</b> |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Formación básica          |                         |                                     |
| Bachiller                 | X                       | De preferencia Bachiller            |
| Estudiante universitario  |                         |                                     |
| Tecnólogo                 |                         |                                     |
| Título de 3er nivel       |                         |                                     |
| Post grado:               |                         |                                     |
| - Diplomado               |                         |                                     |
| - Maestría                |                         |                                     |
| - Doctorado               |                         |                                     |

**VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL**

| <b>Capacitación</b>  | <b>N. de horas</b> |
|--|--------------------|
| Curso de Prevención de accidentes.                                 | 4 horas            |
| Curso de conocimiento integral del vehículo y detección de fallas. | 6 horas            |
| Curso de educación y seguridad vial.                               | 4 horas            |
| Curso de manejo de montacargas.                                    | 6 horas            |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas   | Conocimiento en conducción de vehículos de carga pesada.  |                            | X                             |
| Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado.                          | Conocimiento en mecánica básica.  | X                          | X                             |
| Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa.               | Conocimiento de los protocolos, procesos, reglamentos y políticas internas.                       |                            | X                             |
| Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.                | Conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimientos en control de calidad.   | X                          | X                             |
| Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | Conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los procesos internos. | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                    |                            | X                             |
| Proveedores / Contratistas          | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses           |   |

|                |                |   |
|----------------|----------------|---|
| Realizado por: | José Plaza     |   |
| Validado por:  | Johnny Salinas |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Coordinador de Ventas Sucursal Américas |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Juan Pablo Loja                         |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General                         |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar                         |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de ventas                  |

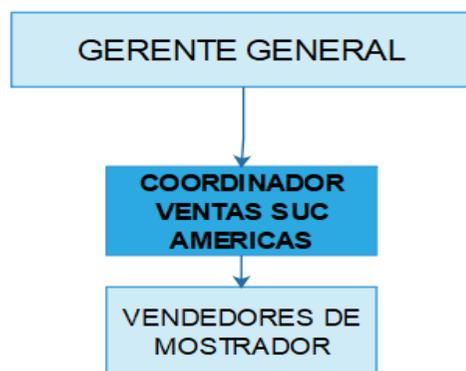
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar las actividades comerciales para incrementar las ventas en el almacén Américas y velar por la buena imagen de la organización.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Coordinador de Ventas Sucursal Américas              |
| No. SUBORDINADOS       | 1  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock.   | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Verifica que todos los productos que oferte la empresa estén correctamente exhibidos y etiquetados.   | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 3   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 4   | Realiza solicitud de compra o pedido de transferencia al departamento de compras o sucursal correspondiente.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 5   | Verifica que los despachos de mercadería se realicen de manera adecuada.  | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 6   | Establece los objetivos grupales, así como los individuales de su equipo de trabajo.  | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 7   | Propone planes de acción para reducir los tiempos de espera en la atención y asesoría al cliente.   | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 8   | Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que visitan el almacén Américas.  | 5 | 4  | 2  | 13    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 9  | Monitorea al personal bajo su cargo asegurando el cumplimiento de procesos, procedimientos, políticas y manuales establecidas por la organización para garantizar una atención de calidad a los clientes | 5 | 2 | 1 | 7  |
| 10 | Elabora los informes sobre el desempeño del personal bajo su cargo basado en los parámetros definidos por el área de talento humano.   | 3 | 2 | 4 | 11 |
| 11 | Comunica cambios en temas de políticas, procedimientos, procesos tanto en el departamento como en los otros para asegurar una comunicación fluida.   | 4 | 2 | 1 | 6  |
| 12 | Busca incrementar las ventas en la sucursal Américas mediante una buena exhibición de los productos y manteniendo un stock adecuado.   | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 13 | Analiza el volumen de ventas del almacén Américas.   | 3 | 1 | 1 | 4  |
| 14 | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.   | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 15 | Cumple con el reglamento, políticas, procesos establecidos por la organización.  | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 16 | Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios cuando no exista el personal suficiente para facturar.   | 2 | 4 | 1 | 6  |
| 17 | Resuelve conflictos comerciales y del personal en la sucursal Américas.  | 4 | 5 | 5 | 29 |
| 18 | Comunica a logística cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes.  | 4 | 5 | 1 | 9  |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Resuelve conflictos comerciales y del personal en la sucursal Américas  | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 2   | Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock  | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 3   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 4   | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa   | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 5   | Busca incrementar las ventas en la sucursal Américas mediante una buena exhibición de los productos y manteniendo un stock adecuado.  | 4 | 4  | 4  | 20    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                |                  |  |
| Estudiante universitario | X                | Ingeniería en Marketing, Empresarial (especialidad Marketing) y afines |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      |                  |  |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Capacitación de técnicas de ventas                     | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 6 horas     |
| Curso de liderazgo e influencia.                       | 6 horas     |
| Curso de inteligencia emocional.                       | 4 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

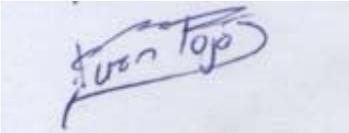
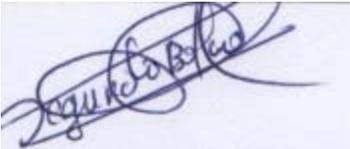
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Resuelve conflictos comerciales y del personal en la sucursal Américas  | Psicología organizacional, conocimiento de todas las personas que conforman la organización, conocimiento de los procesos internos.          | X                          | X                             |
| Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock  | Conocimiento de los procesos de pedido internos, conocimiento de los productos que comercializa la empresa.                                  |                            | X                             |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales.  | X                          | X                             |
| Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa   | Técnicas de marketing, conocimiento de los productos que la empresa comercializa, administración estratégica.                                |                            | X                             |
| Busca incrementar las ventas en la sucursal Américas mediante una buena exhibición de los productos y manteniendo un stock adecuado.  | Gerencia de ventas, técnicas de marketing, conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los procesos internos. | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.  |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.   | X                          | X                             |
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.  |                            | X                             |
| Proveedores / Contratistas                      | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.   |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Juan Pablo Loja |   |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Vendedor de Mostrador Sucursal Américas |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Stalin Martínez                         |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Coordinador de Ventas Sucursal Américas |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Juan Pablo Loja                         |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas                  |

### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar las ventas de las diferentes líneas de productos que la empresa oferta y brindar asesoría a los clientes sobre la empresa, características y beneficios de los productos, así como de las políticas comerciales, crédito y cobranza, tiempos de entrega, entre otros.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Vendedor de Mostrador Sucursal Américas              |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   | 3 | 1  | 1  | 4     |
| 2   | Orienta al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo solicite.   | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 3   | Realiza la limpieza y organización de los productos, anaqueles de exhibición y del área de trabajo.   | 5 | 1  | 1  | 6     |
| 4   | Envía los catálogos, muestrarios, fichas técnicas y demás información necesaria para brindar una mejor asesoría.  | 2 | 2  | 1  | 4     |
| 5   | Exhibe la mercadería para que el cliente pueda apreciar la variedad de productos que oferta la empresa.   | 5 | 2  | 1  | 7     |
| 6   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 7   | Coloca los adhesivos de seguridad o hart tags a los productos de fácil acceso.  | 4 | 2  | 1  | 6     |
| 8   | Cumple con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamento, procesos y demás establecidos por la organización.  | 5 | 2  | 1  | 7     |
| 9   | Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | 5 | 3  | 3  | 14    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 10 | Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda. | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 11 | Revisa que la mercadería esté correctamente etiquetada con su respectivo precio, codificación y descripción.  | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 12 | Participa en la toma física de inventarios periódicos.  | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 13 | Realiza las órdenes de pedido de clientes para facilitar la facturación.  | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 14 | Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.   | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 15 | Apoya a compras informando sobre nuevas tendencias de mercado y solicitudes de clientes.  | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 16 | Comunica al coordinador de la sucursal Américas los productos que no tienen cantidad suficiente de inventario para pedidos de clientes.   | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 17 | Comunica a coordinación de sucursal Américas cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes                                | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | 5 | 3  | 4  | 17    |
| 2   | Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 3   | Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4   | Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda  | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 5   | Comunica a coordinación de sucursal Américas cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes  | 5 | 4  | 2  | 13    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                                      |
|----------------------------|------------------|---|
| Formación básica           |                  |   |
| Bachiller                  | X                | Bachiller técnico de preferencia relacionado a marketing y ventas |
| Estudiante universitario   |                  |   |
| Tecnólogo                  |                  |   |
| Título de 3er nivel        |                  |   |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |   |
| - Maestría                 |                  |   |
| - Doctorado                |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de técnicas de ventas de mostrador               | 6 horas     |
| Curso de técnicas de venta personal                    | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 3 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

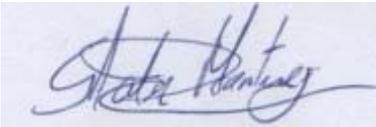
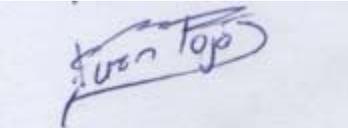
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Relaciones públicas, atención al cliente, manejo de herramientas digitales.   | X                          | X                             |
| Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | Conocimiento de los procesos internos, técnicas para el buen servicio a los clientes.   | X                          |                               |
| Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.   | Conocimiento en los productos que la empresa comercializa.  | X                          | X                             |
| Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda  | Técnicas en gestión de inventarios, conocimientos de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los procesos de internos. | X                          | X                             |
| Comunica a coordinación de sucursal Américas cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes  | Técnicas para la comunicación eficiente, conocimiento de los procesos internos y de los productos que la empresa comercializa.            | X                          |                               |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.          |                            | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Datos empresariales                 | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.               | X                          | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 15 días           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Stalin Martínez |   |
| Validado por:  | Juan Pablo Loja |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                            |
|--------------------------------------|----------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Jefe de Compras Nacionales |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Catalina Barros            |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General            |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar            |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Compras    |
| FECHA DE ELABORACIÓN                 |                            |

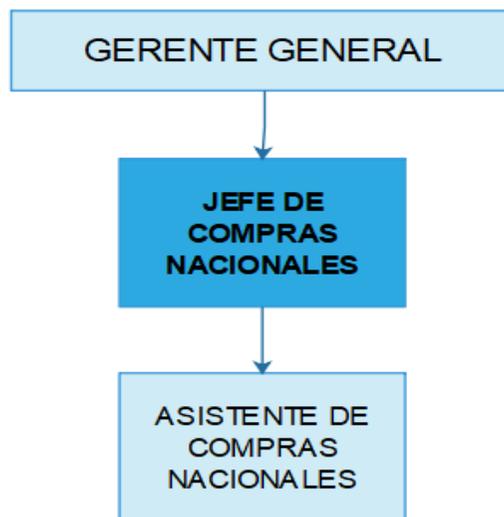
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

|  |
|--|
| Garantizar el abastecimiento de los productos de distribución y pago oportuno a los proveedores nacionales y extranjeros de la organización. |
|--|

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Jefe de Compras Nacionales                           |
| No. SUBORDINADOS       | 1  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Revisa la rotación de los productos de manera global y por sucursal para posterior reposición de los mismos. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Identifica los productos que mantienen poco stock vs la demanda de los mismos.                               | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 3   | Revisa y solicita cotizaciones de productos para la venta con proveedores nacionales.                        | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 4   | Realiza las demás actividades que su jefe inmediato le solicita y sean de su competencia.                    | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 5   | Realiza una pre inspección de la calidad de un producto que se encuentre en posibilidad de compra.           | 3 | 5  | 3  | 18    |
| 6   | Coordina con marketing y ventas la adquisición de productos para negociaciones específicas.                  | 4 | 5  | 2  | 14    |
| 7   | Supervisa el cupo de compra a proveedores puntuales.   | 4 | 5  | 3  | 19    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 8  | Informa promociones vigentes del mes a la organización.   | 2 | 5 | 2 | 12 |
| 9  | Elabora la orden de compra de los productos y comunica a bodega.  | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 10 | Verifica si todo el pedido ha sido entregado bajo las condiciones de negociación y realiza la comparación con la factura de compra.                       | 4 | 5 | 2 | 14 |
| 11 | Coordina con el gerente de logística la adquisición de nuevos productos para la venta en la organización.   | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 12 | Realiza reclamos a los proveedores nacionales y extranjeros con respecto a inconformidad en la calidad del producto, faltantes y productos no facturados. | 4 | 5 | 2 | 14 |
| 13 | Da seguimiento de los productos reclamados con el proveedor hasta que se dé solución a los inconvenientes.  | 4 | 5 | 2 | 14 |
| 14 | Informa a pagos acerca de notas de crédito por devolución de productos y descuentos generados.  | 4 | 5 | 2 | 14 |
| 15 | Mantiene actualizada la base de datos de los productos.   | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 16 | Crea la codificación de los productos adquiridos por la organización, para una correcta identificación.   | 4 | 3 | 3 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Revisa la rotación de los productos de manera global y por sucursal para posterior reposición de los mismos. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Revisa y solicita cotizaciones de productos para la venta con proveedores nacionales.                        | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3   | Identifica los productos que mantienen poco stock vs la demanda de los mismos.                               | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 4   | Supervisa el cupo de compra a proveedores puntuales.   | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 5   | Coordina con el gerente de logística la adquisición de nuevos productos para la venta en la organización.    | 4 | 5  | 3  | 19    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                |                  |   |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      | X                | Ingeniería en Contabilidad y Auditoría;<br>Ingeniería Comercial o afines. |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de análisis y gestión de riesgos con proveedores     | 3 horas     |
| Curso de Excel para la gestión de compras.                 | 6 horas     |
| Curso de gestión de la negociación en compras.             | 6 horas     |
| Curso sobre gestión de compras responsables y sostenibles. | 6 horas     |
| Curso sobre Category Management en compras.                | 9 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Revisa la rotación de los productos de manera global y por sucursal para posterior reposición de los mismos. | Conocimiento de los productos que comercializa la empresa, conocimiento de los procesos internos, gestión de inventarios.   | X                          | X                             |
| Revisa y solicita cotizaciones de productos para la venta con proveedores nacionales.                        | Conocimiento de los proveedores con los que la empresa trabaja, conocimiento del mercado en el que se encuentra la empresa, conocimiento de los productos que comercializa la empresa, conocimiento de los procesos internos. |                            | X                             |
| Identifica los productos que mantienen poco stock vs la demanda de los mismos.                               | Conocimiento de los productos que comercializa la empresa, gestión de inventarios.  |                            | X                             |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Supervisa el cupo de compra a proveedores puntuales.  | Conocimiento sobre los proveedores de la empresa, conocimiento de los estados de cuenta de la empresa.          |   | X |
| Coordina con el gerente de logística la adquisición de nuevos productos para la venta en la organización. | Conocimiento del mercado, investigación de mercados, conocimiento de los productos que la empresa comercializa. | X | X |

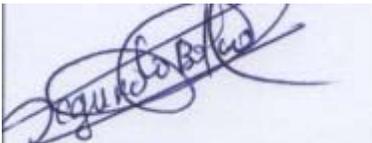
#### X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |

|                                     |   |   |   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| Proveedores /<br>Contratistas       | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.  |   | X |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.                      | X | X |
| Productos y servicios.              | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                               |   | X |
| Otros Grupos                        | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 2 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 4 meses           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Catalina Barros |   |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Asistente de Compras Nacionales |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Erika Duchimaza                 |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Compras Nacionales      |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Catalina Barros                 |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Compras         |

### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Ingresar todos los productos solicitados por compras a tiempo y en cantidades correctas y precios de acuerdo a las políticas establecidas para evitar falencias en las ventas nacionales.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Asistente de Compras Nacionales                    |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización, con su respectiva retención.         | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 2   | Revisa los precios de venta de los productos ingresados por factura.   | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 3   | Realiza el ingreso de las notas de crédito por devolución de mercadería.   | 3 | 5  | 2  | 13    |
| 4   | Reenvía las retenciones a los proveedores en caso de ser solicitadas.  | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 5   | Informa en el grupo Tapitex acerca del ingreso de nueva mercadería con código, descripción y fotografías.            | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 6   | Coordina con Gerencia General e ingresa los precios de venta de los productos que oferta la organización al sistema. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 7   | Realiza el archivo de documentos pertenecientes al puesto.   | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 8   | Cumple con el reglamento, políticas, procesos establecidos por la organización.                                      | 4 | 3  | 1  | 7     |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 9  | Notifica a compras cuando existe una factura de inventario y no una orden de pedido que respalde la transacción. | 2 | 3 | 1 | 5  |
| 10 | Informa en el grupo de Tapitex acerca del ingreso de nueva mercadería con código, descripción y fotografías.     | 5 | 4 | 2 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Coordina con Gerencia General e ingresa los precios de venta de los productos que oferta la organización al sistema. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización, con su respectiva retención.         | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 3   | Revisa los precios de venta de los productos ingresados por factura.   | 5 | 5  | 2  | 15    |
| 4   | Realiza el ingreso de las notas de crédito por devolución de mercadería.   | 3 | 5  | 2  | 13    |
| 5   | Informa en el grupo de Tapitex acerca del ingreso de nueva mercadería con código, descripción y fotografías.         | 5 | 4  | 2  | 13    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                |                  |   |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                | X                | Tecnología Contable   |
| Título de 3er nivel      | X                | Ing. Contabilidad y Auditoría; Ing. Comercial o carreras afines al cargo. |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de Excel para la gestión de compras.                 | 6 horas     |
| Curso de gestión de la negociación en compras.             | 3 horas     |
| Curso sobre gestión de compras responsables y sostenibles. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas  | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|--|----------------------------|-------------------------------|
| Coordina con Gerencia General e ingresa los precios de venta de los productos que oferta la organización al sistema. | Técnicas de fijación de precios, conocimiento de los productos que comercializa la empresa, conocimiento del funcionamiento del sistema de la empresa. |                            | X                             |
| Realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización, con su respectiva retención.         | Conocimiento del sistema de la empresa.  |                            | X                             |
| Revisa los precios de venta de los productos ingresados por factura.   | Conocimiento del sistema de la empresa, conocimiento de los productos que la empresa comercializa.   |                            | X                             |
| Realiza el ingreso de las notas de crédito por devolución de mercadería.   | Conocimiento del sistema de la empresa, conocimiento de los procesos de devolución que tiene la empresa.   |                            | X                             |

|   |  |  |          |
|---|--|--|----------|
| <p>Informa en el grupo de Tapitex acerca del ingreso de nueva mercadería con código, descripción y fotografías.</p> | <p>Conocimiento de los nuevos productos que entran en el catálogo de la empresa, técnicas para una comunicación eficiente entre compañeros de trabajo.</p> |  | <p>X</p> |
|---|--|--|----------|

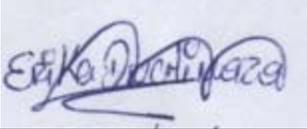
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| <b>Conocimientos Informativos</b>                      | <b>Descripción</b>  | <b>Requerimiento de Selección</b> | <b>Requerimiento de Capacitación</b> |
|--|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <p>Información institucional de nivel estratégico.</p> | <p>Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.</p> |                                   | <p>X</p>                             |
| <p>Proveedores / Contratistas</p>                      | <p>Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.</p>   |                                   | <p>X</p>                             |
| <p>Naturaleza del área / departamento.</p>             | <p>Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.</p>   | <p>X</p>                          | <p>X</p>                             |

|                        |   |  |   |
|------------------------|---|--|---|
| Productos y servicios. | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.                               |  | X |
| Otros Grupos           | Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc. |  | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año y medio     |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año y medio     |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                 |  |
|----------------|-----------------|--|
| Realizado por: | Erika Duchimaza |  |
| Validado por:  | Catalina Barros |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Jefe de Importaciones   |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Eva Cusco               |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General         |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar         |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Compras |

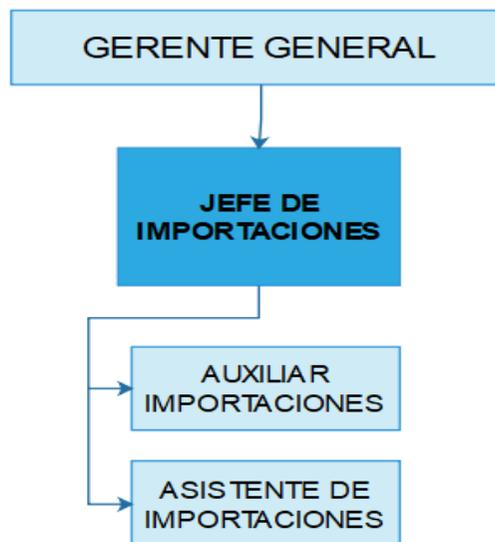
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Cumplir con las actividades de importación de manera ordenada y a tiempo para que la mercadería llegue a su destino manteniendo su calidad y de acuerdo a los organismos de control.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Jefe de Importaciones                              |
| No. SUBORDINADOS       | 2  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Ingresa el pedido de mercadería importada al sistema.   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Genera códigos para los nuevos productos de importación.  | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 3   | Realiza la compra de suministros de limpieza y oficina.   | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 4   | Realiza las cotizaciones con proveedores de equipos informáticos, internet, redes, entre otros necesarios para el desenvolvimiento del personal de la organización. | 1 | 4  | 3  | 13    |
| 5   | Coordina con servicio aduanero para tramitar la nacionalización de los productos de importación.  | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 6   | Cotiza y contrata el flete internacional y nacional de los productos importados.  | 3 | 5  | 4  | 23    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 7  | Realiza el cuadro de mercadería importada al momento de ingresar a las bodegas de la empresa.   | 3 | 5 | 4 | 23 |
| 8  | Costea los productos de importación.  | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 9  | Genera pólizas de importación.  | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 10 | Realiza trámites asignados por gerencia que sean de su competencia.   | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 11 | Da seguimiento a los embarques de mercadería importada.   | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 12 | Realiza el pago o anticipo a los proveedores de importación mediante transferencias bancarias u otras formas de pago autorizadas por gerencia, con su debido registro en bancos y sistema de la organización. | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 13 | Realiza la solicitud de inventario a las bodegas de la organización.  | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 14 | Realiza el cuadro y ajuste en el sistema de los inventarios realizados por las bodegas de la organización, con previa autorización de gerencia.   | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 15 | Realiza reclamos de mercadería importada en mal estado o por incumplimiento en la cantidad solicitada.  | 2 | 5 | 2 | 12 |
| 16 | Ingresa facturas de gastos generados por importación.   | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 17 | Realiza el pago de liquidaciones aduaneras mediante formas de pago autorizadas por gerencia, verificando que la partida arancelaria sea la correcta.  | 4 | 5 | 2 | 14 |
| 18 | Realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos creados.   | 4 | 5 | 4 | 24 |
| 19 | Cumple con el reglamento, políticas, procesos establecidos por la organización.   | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 20 | Busca productos de importación en el mercado nacional para abastecer a la organización.   | 3 | 5 | 3 | 18 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Costea los productos de importación.   | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Coordina con servicio aduanero para tramitar la nacionalización de los productos de importación. | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3   | Realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos creados.                            | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 4   | Cotiza y contrata el flete internacional y nacional de los productos importados.                 | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 5   | Realiza el cuadro de mercadería importada al momento de ingresar a las bodegas de la empresa.    | 3 | 5  | 4  | 23    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|----------------------------|------------------|---|
| Formación básica           |                  |   |
| Bachiller                  |                  |   |
| Estudiante universitario   |                  |   |
| Tecnólogo                  |                  |   |
| Título de 3er nivel        | X                | Administración de Empresas, Estudios Internacionales con mención en Comercio Exterior |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |   |
| - Maestría                 |                  |   |
| - Doctorado                |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación  | N. de horas |
|---|-------------|
| Curso de gestión aduanera.  | 6 horas     |
| Curso de gestión arancelaria.   | 6 horas     |
| Capacitación para realizar acuerdos comerciales.  | 3 horas     |
| Capacitación sobre identificación logística de la operación y consideraciones especiales por el tipo de producto. | 6 horas     |
| Curso sobre negociación de la compra.   | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Costea los productos de importación.   | Conocimientos de los trámites necesarios para importar, conocimiento de los proveedores.      | X                          | X                             |
| Coordina con servicio aduanero para tramitar la nacionalización de los productos de importación. | Conocimiento en el proceso y gestión aduanero, conocimiento de los proveedores de la empresa. | X                          | X                             |
| Realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos creados.                            | Conocimiento de los nuevos productos que ingresan, conocimiento del sistema de la empresa.    |                            | X                             |
| Cotiza y contrata el flete internacional y nacional de los productos importados.                 | Conocimiento del flete usado por la empresa.  |                            | X                             |
| Realiza el cuadro de mercadería importada al momento de ingresar a las bodegas de la empresa.    | Conocimiento de los nuevos productos que ingresan, conocimiento del sistema de la empresa.    | X                          | X                             |

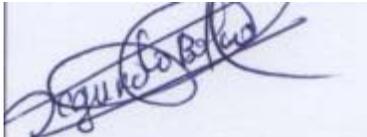
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                          | X                             |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.  |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.  | X                          |                               |

|                               |  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
| Proveedores /<br>Contratistas | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |  | X |
| Datos empresariales           | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |  | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 4 meses           |   |

|                |                 |  |
|----------------|-----------------|--|
| Realizado por: | Eva Cusco       |  |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                           |
|--------------------------------------|---------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Auxiliar de Importaciones |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Claudia Cazorla           |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Importaciones     |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Eva Cusco                 |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Compras   |

### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Dar apoyo y soporte a la jefatura de importaciones y gerencia general para que los procesos de importaciones sigan una secuencia ágil y evitar errores al momento de realizar la proforma a los proveedores extranjeros.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Auxiliar de Importaciones                          |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza proformas orden de importación (OIM).   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Realiza el registro de facturas.  | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 3   | Solicita inventarios de los productos en bodega vía telefónica a los jefes encargados para verificar los stock y posibles descuadres.   | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 4   | Realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o de sobrantes con los documentos IAJ y EAJ según sea el caso, con previa autorización de Gerencia General.   | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 5   | Realiza los ingresos de mercadería, ya sea sobrante o faltante que se necesite facturar de urgencia para posteriormente solicitar inventario, así como de muestras que se realizan de productos para comercializar. | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 6   | Realiza cotizaciones a nivel nacional de productos importados de los cuales ya no hay stock, bajo la solicitud de vendedores y con la autorización de Gerencia General.   | 4 | 2  | 3  | 10    |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza proformas orden de importación (OIM).   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Realiza el registro de facturas.  | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 3   | Realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o de sobrantes con los documentos IAJ y EAJ según sea el caso, con previa autorización de Gerencia General.   | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 4   | Realiza los ingresos de mercadería, ya sea sobrante o faltante que se necesite facturar de urgencia para posteriormente solicitar inventario, así como de muestras que se realizan de productos para comercializar. | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 5   | Solicita inventarios de los productos en bodega vía telefónica a los jefes encargados para verificar los stock y posibles descuadres.   | 4 | 3  | 3  | 13    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal  |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                |                  |   |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      | X                | Administración de Empresas,<br>Estudios Internacionales con mención<br>en Comercio Exterior |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                          | N. de horas |
|---------------------------------------|-------------|
| Curso de gestión aduanera.            | 6 horas     |
| Curso de gestión arancelaria.         | 6 horas     |
| Curso sobre negociación de la compra. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Realiza proformas orden de importación (OIM).   | Conocimiento del proceso para la realización de las OIM.  |                            | X                             |
| Realiza el registro de facturas.  | Facturación, conocimiento del sistema de la empresa.  | X                          | X                             |
| Realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o de sobrantes con los documentos IAJ y EAJ según sea el caso, con previa autorización de Gerencia General.   | Conocimiento del sistema de la empresa, conocimiento del inventario nuevo que entra en el catálogo. |                            | X                             |
| Realiza los ingresos de mercadería, ya sea sobrante o faltante que se necesite facturar de urgencia para posteriormente solicitar inventario, así como de muestras que se realizan de productos para comercializar. | Conocimiento del sistema de la empresa, conocimiento del inventario nuevo que entra en el catálogo. |                            | X                             |
| Solicita inventarios de los productos en bodega vía telefónica a los jefes encargados para verificar los stock y posibles descuadres.   | Conocimiento del inventario nuevo que entra en el catálogo, técnicas para verificación de stock.    |                            | X                             |

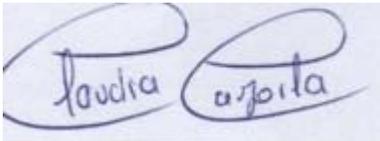
## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                          | X                             |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.  |                            | X                             |

|                            |   |   |   |
|----------------------------|---|---|---|
| Leyes y regulaciones.      | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo. | X |   |
| Proveedores / Contratistas | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                                      |   | X |
| Datos empresariales        | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.                    |   | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 3 meses           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Claudia Cazorla |   |
| Validado por:  | Eva Cusco       |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                            |
|--------------------------------------|----------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Asistente de Importaciones |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | David Balcázar             |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Jefe de Importaciones      |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Eva Cusco                  |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Compras    |

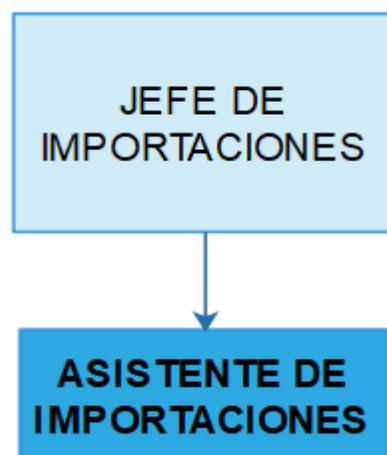
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Analizar, revisar y ejecutar el proceso de importación de la organización, a través de la búsqueda y selección de proveedores de servicios logísticos, aplicación de la legislación aduanera y términos de negociación, con el objetivo de asegurar el proceso bajo los parámetros aduaneros, de calidad y satisfacción para la organización.

### III. DIMENSIÓN

| CARGO                  | ASISTENTE DE IMPORTACIONES                         |
|------------------------|--|
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Revisa los stocks en el sistema de los productos de importaciones  | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 2   | Realiza un informe de los productos con baja existencia para posteriormente realizar los pedidos correspondientes y en coordinación con gerencia general.      | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 3   | Negocia los precios y cantidades requeridas analizando las proformas junto con gerencia general.   | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 4   | Revisa con el diseñador las artes de los nuevos productos y ve las mejores opciones, considerando las medidas y pesos para packaging (etiquetas, cajas, etc.). | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 5   | Aprueba las artes y envía mediante medios electrónicos a los proveedores de acuerdo a las especificaciones indicadas.  | 2 | 4  | 3  | 14    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 6  | Entabla comunicación a diario con los proveedores para estar pendientes de las diferentes negociaciones en curso y las futuras.   | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 7  | Solicita al departamento contable los flujos de efectivo para analizar la capacidad adquisitiva de la empresa y realizar la planificación de las órdenes de compra y posterior transferencia a los proveedores. | 2 | 5 | 3 | 17 |
| 8  | Revisa las partidas arancelarias adecuadas para los diferentes productos previo su embarque.  | 4 | 5 | 4 | 24 |
| 9  | Realiza los códigos de barra de los productos nuevos, así como el de los existentes mediante una aplicación informática junto con el diseñador.   | 3 | 2 | 2 | 7  |
| 10 | Soluciona los inconvenientes suscitados con los proveedores internacionales en relación a las órdenes de compra realizadas, principalmente en cantidades y precios.   | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 11 | Realiza los reclamos correspondientes de la mercadería que llega con algún daño para posteriormente descontar el valor o los valores de dicho daño en los próximos pagos.                                       | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 12 | Está en constante comunicación con la jefa de importaciones y con la auxiliar de importaciones para coordinar las actividades de acuerdo a lo solicitado por gerencia.  | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 13 | Realiza el desarrollo del producto para a continuación, realizar su respectiva colocación de marca en los catálogos de la empresa.  | 4 | 5 | 5 | 29 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Realiza el desarrollo del producto para a continuación, realizar su respectiva colocación de marca en los catálogos de la empresa. | 4 | 5  | 5  | 29    |
| 2   | Revisa las partidas arancelarias adecuadas para los diferentes productos previo su embarque.                                       | 4 | 5  | 4  | 24    |
| 3   | Negocia los precios y cantidades requeridas analizando las proformas junto con gerencia general.                                   | 5 | 5  | 3  | 20    |

|   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|----|
| 4 | Solicita al departamento contable los flujos de efectivo para analizar la capacidad adquisitiva de la empresa y realizar la planificación de las órdenes de compra y posterior transferencia a los proveedores. | 2 | 5 | 3 | 17 |
| 5 | Realiza un informe de los productos con baja existencia para posteriormente realizar los pedidos correspondientes y en coordinación con gerencia general.   | 3 | 4 | 3 | 15 |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                |                  |  |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      | X                | Administración de empresas,<br>Estudios Internacionales con<br>mención en Comercio Exterior. |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación                          | N. de horas |
|---------------------------------------|-------------|
| Curso de gestión aduanera.            | 6 horas     |
| Curso de gestión arancelaria.         | 6 horas     |
| Curso sobre negociación de la compra. | 6 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Realiza el desarrollo del producto para a continuación, realizar su respectiva colocación de marca en los catálogos de la empresa.  | Marketing digital, conocimiento de los productos nuevos que están por ingresar al catálogo de la empresa con sus respectivas características y precios. |                            | X                             |
| Revisa las partidas arancelarias adecuadas para los diferentes productos previo su embarque.  | Conocimiento en el proceso para la realización de partidas arancelarias.  | X                          | X                             |
| Negocia los precios y cantidades requeridas analizando las proformas junto con gerencia general.  | Relaciones públicas, conocimiento del mercado en donde se encuentra la empresa.   |                            | X                             |
| Solicita al departamento contable los flujos de efectivo para analizar la capacidad adquisitiva de la empresa y realizar la planificación de las órdenes de compra y posterior transferencia a los proveedores. | Análisis financiero, conocimiento del estado de situación financiera de la empresa.   |                            | X                             |
| Realiza un informe de los productos con baja existencia para posteriormente realizar los pedidos correspondientes y en coordinación con gerencia general.   | Conocimiento del inventario para la venta de la empresa, técnicas para realizar informes de manera correcta.  | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                          | X                             |
| Productos y servicios.                          | Conocer las características de los productos y servicios de la institución.  |                            | X                             |
| Leyes y regulaciones.                           | Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.  | X                          |                               |

|                               |  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
| Proveedores /<br>Contratistas | Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.                   |  | X |
| Datos empresariales           | Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc. |  | X |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   | X |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 3 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                |  |
|----------------|----------------|--|
| Realizado por: | David Balcázar |  |
| Validado por:  | Eva Cusco      |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Coordinador de Ventas 1             |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Marco García                        |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General                     |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar                     |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de ventas al por mayor |

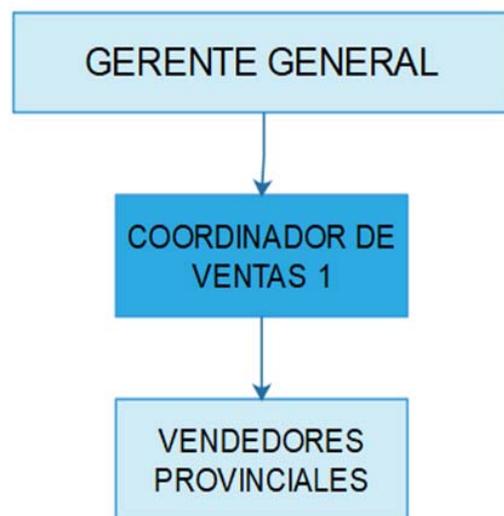
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Incrementar las ventas de la empresa, promoviendo las marcas propias de la misma y supervisando el normal funcionamiento del departamento y el personal a su cargo.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Coordinador de Ventas 1                            |
| No. SUBORDINADOS       | 1  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |    |
|-----|--|---|----|----|-------|----|
| 1   | Revisa los productos de mayor rotación para sugerir su adquisición.  |   | 4  | 4  | 3     | 16 |
| 2   | Coordina la inclusión de productos en el catálogo de la organización.  |   | 3  | 3  | 3     | 12 |
| 3   | Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos.               |   | 3  | 5  | 4     | 23 |
| 4   | Gestiona las ventas vía telefónica con los clientes de la organización   |   | 4  | 4  | 3     | 16 |
| 5   | Coordina el envío de muestras a los vendedores de provincia  |   | 4  | 4  | 3     | 16 |
| 6   | Viaja a las diferentes ciudades para la supervisión de los vendedores e impulsar la venta de nuevos productos. |   | 3  | 4  | 3     | 15 |
| 7   | Realiza la inducción al nuevo personal de ventas externas.   |   | 3  | 4  | 3     | 15 |
| 8   | Asiste al personal de ventas en la ejecución de sus actividades en los distintos campos de acción.             |   | 3  | 4  | 3     | 15 |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 9  | Coordina con el departamento de cartera los cobros realizados por parte del personal de ventas, para el correcto desempeño del personal a su cargo.  | 2 | 5 | 3 | 17 |
| 10 | Digita los pedidos en el sistema de la empresa y envía los mismos para su ejecución. (facturación)   | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 11 | Dirige la reunión mensual con el personal de ventas externas para tomar decisiones de mejora en el área comercial.   | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 12 | Analiza con la fuerza de ventas los productos de importación para búsqueda de mercados.  | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 13 | Participa de reuniones mensuales con los mandos medios para tomar decisiones de mejora a nivel organizacional.   | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 14 | Coordina los productos recién ingresados o por ingresar para informar a la fuerza de ventas.   | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 15 | Crea una base de datos e informe con todos los cambios en el entorno, mercado, competencia, producto, características de clientes para comunicar al departamento de compras según corresponda. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 16 | Comunica al gerente de logística acerca de faltantes de productos.   | 4 | 5 | 1 | 9  |
| 17 | Comunica al departamento de logística la necesidad de adquirir productos para negociaciones puntuales.   | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 18 | Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo).   | 5 | 5 | 3 | 20 |
| 19 | Cumple y hace cumplir con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamentos, procesos y demás establecidos por la organización.   | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 20 | Da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por descuento o devolución cuando han sido autorizadas, de los clientes.  | 4 | 5 | 1 | 9  |
| 21 | Comunica a la bodega correspondiente las devoluciones a realizarse por parte de los clientes de acuerdo a las políticas de devolución.   | 4 | 5 | 1 | 9  |
| 22 | Propone planes y estrategias de mejora de ventas en su departamento e incrementar las ventas.  | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 23 | Participa en la elaboración de los planes anuales de marketing.  | 1 | 5 | 3 | 16 |
| 24 | Informa nuevos procedimientos, procesos y políticas de la organización al personal bajo su cargo.  | 3 | 5 | 2 | 13 |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 25 | Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo.                 | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 26 | Elabora informes sobre el desempeño del personal bajo su cargo basándose en los parámetros definidos por el área de talento humano. | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 27 | Coordina las capacitaciones con el departamento de talento humano en busca de una mejora continua.                                  | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 28 | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | 2 | 5 | 4 | 22 |
| 29 | Supervisa que facturadoras al por mayor cumplan sus actividades oportunamente.  | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 30 | Cumple con las demás funciones inherentes a su cargo, limpieza y orden, archivo de documentos, etc.                                 | 5 | 4 | 3 | 17 |

#### VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos.                    | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 3   | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 4   | Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo).                                    | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 5   | Dirige la reunión mensual con el personal de ventas externas para tomar decisiones de mejora en el área comercial.  | 4 | 5  | 3  | 19    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                                   |
|----------------------------|------------------|--|
| Formación básica           |                  |  |
| Bachiller                  |                  |  |
| Estudiante universitario   |                  |  |
| Tecnólogo                  |                  |  |
| Título de 3er nivel        | X                | Ing. Marketing y ventas, Publicista, carreras afines al cargo. |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |  |
| - Maestría                 |                  |  |
| - Doctorado                |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Capacitación de técnica de ventas                      | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 6 horas     |
| Curso de liderazgo e influencia.                       | 6 horas     |
| Curso de inteligencia emocional.                       | 4 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

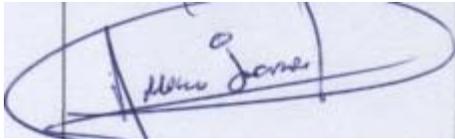
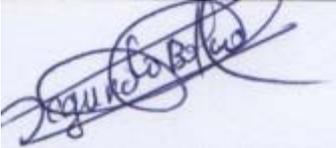
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo. | Relaciones públicas, técnicas de fidelización de clientes, marketing relacional.  | X                          |                               |
| Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos.                    | Contabilidad básica, presupuestos, conocimientos de las ventas generadas en el mes.   | X                          | X                             |
| Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | Branding, conocimiento de todas las marcas de la empresa, conocimiento del plan estratégico de la empresa.  |                            | X                             |
| Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo).                                    | Relaciones públicas, técnicas para mejorar la comunicación entre el personal.   | X                          |                               |
| Dirige la reunión mensual con el personal de ventas externas para tomar decisiones de mejora en el área comercial.  | Técnicas de dirección para su equipo de trabajo, administración estratégica, conocimiento del personal que está bajo su mando, conocimiento de las ventas realizadas por su equipo. | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.  |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                          | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.   | X                          | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.  |                            | X                             |
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años | X |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 4 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses           |   |

|                |                 |   |
|----------------|-----------------|---|
| Realizado por: | Marco García    |   |
| Validado por:  | Manuel Balcázar |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Coordinador de Ventas 2             |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Gabriela Espinoza                   |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Gerente General                     |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Manuel Balcázar                     |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de ventas al por mayor |

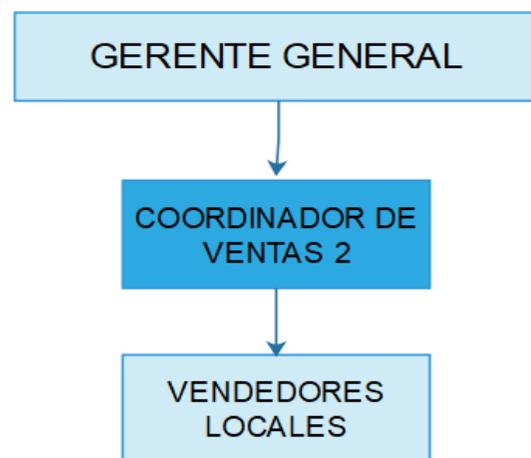
### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Incrementar las ventas de la empresa, promoviendo las marcas propias de la misma y supervisando el normal funcionamiento del departamento y el personal a su cargo.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Coordinador de Ventas 2                            |
| No. SUBORDINADOS       | 1  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Revisa los productos de mayor rotación para sugerir su adquisición.   | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 2   | Coordina la inclusión de productos en el catálogo de la organización.   | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 3   | Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos.  | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 4   | Gestiona las ventas vía telefónica con los clientes de la organización  | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 5   | Coordina el envío de muestras a los vendedores de provincia   | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 6   | Viaja a las diferentes ciudades para la supervisión de los vendedores e impulsar la venta de nuevos productos.                                      | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 7   | Realiza la inducción al nuevo personal de ventas externas.  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 8   | Asiste al personal de ventas en la ejecución de sus actividades en los distintos campos de acción.  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 9   | Coordina con el departamento de cartera los cobros realizados por parte del personal de ventas, para el correcto desempeño del personal a su cargo. | 2 | 5  | 3  | 17    |

|    |  |   |   |   |    |
|----|--|---|---|---|----|
| 10 | Digita los pedidos en el sistema de la empresa y envía los mismos para su ejecución. (facturación)   | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 11 | Dirige la reunión semanal con el personal de ventas externas para tomar decisiones de mejora en el área comercial.   | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 12 | Analiza con la fuerza de ventas los productos de importación para búsqueda de mercados.  | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 13 | Participa de reuniones mensuales con los mandos medios para tomar decisiones de mejora a nivel organizacional.   | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 14 | Coordina productos recién ingresados o por ingresar para informar a la fuerza de ventas.   | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 15 | Crea una base de datos e informe con todos los cambios en el entorno, mercado, competencia, producto, características de clientes para comunicar al departamento de compras según corresponda. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 16 | Comunica al gerente de logística acerca de faltantes de productos.   | 4 | 5 | 1 | 9  |
| 17 | Comunica al departamento de logística la necesidad de adquirir productos para negociaciones puntuales.   | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 18 | Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo).   | 5 | 5 | 3 | 20 |
| 19 | Cumple y hacer cumplir con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamentos, procesos y demás establecidos por la organización.  | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 20 | Da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por descuento o devolución cuando han sido autorizadas, de los clientes.  | 4 | 5 | 1 | 9  |
| 21 | Comunica a la bodega correspondiente las devoluciones a realizarse por parte de los clientes de acuerdo a las políticas de devolución.   | 4 | 5 | 1 | 9  |
| 22 | Propone planes y estrategias de mejora de ventas en su departamento e incrementar las ventas.  | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 23 | Participa en la elaboración de los planes anuales de marketing.  | 1 | 5 | 3 | 16 |
| 24 | Informa nuevos procedimientos, procesos y políticas de la organización al personal bajo su cargo.  | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 25 | Controla el proceso de facturación al por mayor.   | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 26 | Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo.  | 5 | 5 | 4 | 25 |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 27 | Elabora informes sobre el desempeño del personal bajo su cargo basándose en los parámetros definidos por el área de talento humano. | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 28 | Coordina las capacitaciones con el departamento de talento humano en busca de una mejora continua.                                  | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 29 | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | 2 | 5 | 4 | 22 |
| 30 | Supervisa que facturadoras al por mayor cumplan sus actividades oportunamente.  | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 31 | Cumple con las demás funciones inherentes a su cargo, limpieza y orden, archivo de documentos, etc.                                 | 5 | 4 | 3 | 17 |

#### VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición   | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|---|---|----|----|-------|
| 1   | Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo. | 5 | 5  | 4  | 25    |
| 2   | Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos.                    | 3 | 5  | 4  | 23    |
| 3   | Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | 2 | 5  | 4  | 22    |
| 4   | Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo).                                    | 5 | 5  | 3  | 20    |
| 5   | Dirige la reunión semanal con el personal de ventas externas para tomar decisiones de mejora en el área comercial.  | 4 | 5  | 3  | 19    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                                   |
|--------------------------|------------------|--|
| Formación básica         |                  |  |
| Bachiller                |                  |  |
| Estudiante universitario |                  |  |
| Tecnólogo                |                  |  |
| Título de 3er nivel      | X                | Ing. Marketing y ventas, Publicista, carreras afines al cargo. |
| Post grado:              |                  |  |
| - Diplomado              |                  |  |
| - Maestría               |                  |  |
| - Doctorado              |                  |  |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Capacitación de técnica de ventas                      | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 6 horas     |
| Curso de liderazgo e influencia.                       | 6 horas     |
| Curso de inteligencia emocional.                       | 4 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

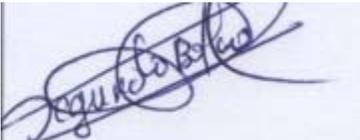
| Actividad esencial  | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|---|---|----------------------------|-------------------------------|
| Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo. | Relaciones públicas, técnicas de fidelización de clientes, marketing relacional.  | X                          |                               |
| Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos.                    | Contabilidad básica, presupuestos, conocimientos de las ventas generadas en el mes.   | X                          | X                             |
| Contribuye al posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | Branding, conocimiento de todas las marcas de la empresa, conocimiento del plan estratégico de la empresa.  |                            | X                             |
| Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo).                                    | Relaciones públicas, técnicas para mejorar la comunicación entre el personal.   | X                          |                               |
| Dirige la reunión semanal con el personal de ventas externas para tomar decisiones de mejora en el área comercial.  | Técnicas de dirección para su equipo de trabajo, administración estratégica, conocimiento del personal que está bajo su mando, conocimiento de las ventas realizadas por su equipo. | X                          | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| <b>Conocimientos Informativos</b>               | <b>Descripción</b>   | <b>Requerimiento de Selección</b> | <b>Requerimiento de Capacitación</b> |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.  |                                   | X                                    |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                                 | X                                    |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.   | X                                 | X                                    |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.  |                                   | X                                    |
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                                   | X                                    |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            |   |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años | X |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 4 años            |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 2 años            |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 2 meses           |   |

|                |                   |  |
|----------------|-------------------|--|
| Realizado por: | Gabriela Espinoza |  |
| Validado por:  | Manuel Balcázar   |  |

## **METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS**

### **I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

|                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Vendedor Local          |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Patricio Ortega         |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Coordinador de ventas 2 |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Gabriela Espinoza       |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas  |

### **II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO**

Realizar visitas a los clientes locales para presentar y promocionar los productos que ofrece la empresa con el objetivo de conseguir una venta segura y efectiva., fidelizando a los clientes y posicionando a la empresa en el mercado local.

### **III. DIMENSIÓN**

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Vendedor Local                                       |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo   |
| DIMENSIONES MATERIALES | ° Suministros de oficina<br>° Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Planifica visitas a sus clientes, conjuntamente con el coordinador de ventas de las zonas asignadas. | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Visita diariamente a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta entregada por su coordinador.         | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 3   | Ofrece y da a conocer al cliente los productos nuevos y en stock.                                    | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 4   | Entrega o envía la hoja de ruta vía WhatsApp a su coordinador para su respectivo control.            | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 5   | Elabora proformas para los clientes, aplicando precios y descuentos previamente establecidos.        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 6   | Toma y confirma el pedido al cliente, mediante el aplicativo por medio de su Tablet.                 | 5 | 2  | 3  | 11    |
| 7   | Cobro a clientes mediante reporte de saldos, por medio del aplicativo del sistema.                   | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 8   | Negocia los pagos con sus clientes.  | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 9   | Ingreso de valores cobrados al aplicativo.   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 10  | Envía cobros de cartera mínimo dos veces por semana.   | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 11  | Depósito a la empresa de los cobros realizados.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 12  | Otorga devoluciones y descuentos que han sido previamente establecidos.                              | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 13  | Asiste a reuniones y capacitaciones cuando su presencia sea requerida.                               | 3 | 3  | 2  | 9     |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Planifica visitas a sus clientes, conjuntamente con el coordinador de ventas de las zonas asignadas. | 5 | 4  | 4  | 21    |
| 2   | Elabora proformas para los clientes, aplicando precios y descuentos previamente establecidos.        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 3   | Depósito a la empresa de los cobros realizados.  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 4   | Visita diariamente a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta entregada por su coordinador.         | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Ingreso de valores cobrados al aplicativo.   | 5 | 3  | 3  | 14    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

## VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación       | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                                      |
|--------------------------|------------------|---|
| Formación básica         |                  |   |
| Bachiller                | X                | Bachiller técnico de preferencia relacionado a marketing y ventas |
| Estudiante universitario |                  |   |
| Tecnólogo                |                  |   |
| Título de 3er nivel      |                  |   |
| Post grado:              |                  |   |
| - Diplomado              |                  |   |
| - Maestría               |                  |   |
| - Doctorado              |                  |   |

## VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de técnicas de ventas                            | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 3 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Planifica visitas a sus clientes, conjuntamente con el coordinador de ventas de las zonas asignadas. | Conocimiento de los clientes mayoristas, conocimiento de las direcciones de los clientes a donde va a dirigirse.  |                            | X                             |
| Elabora proformas para los clientes, aplicando precios y descuentos previamente establecidos.        | Conocimiento de los productos que la empresa comercializa, conocimiento de los precios y características de los productos que va a ofrecer, conocimiento de los descuentos que se realiza a cada cliente. | X                          | X                             |
| Depósito a la empresa de los cobros realizados.  | Conocimiento del proceso de depósito que la empresa tiene.  |                            | X                             |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Visita diariamente a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta entregada por su coordinador. | Atención al cliente, conocimiento de los productos que va ofrecer, conocimiento de las direcciones a donde se va a dirigir. | X | X |
| Ingreso de valores cobrados al aplicativo.   | Conocimiento del funcionamiento del aplicativo.   |   | X |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos          | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|-------------------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                           | Conocimiento de los clientes de la institución.                                      |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                  | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.               | X                          | X                             |
| Naturaleza del área / departamento. | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área. | X                          | X                             |
| Personas y otras áreas.             | Conocer personas y otras áreas de la institución.                                    |                            | X                             |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |  | X |
|---|--|--|---|

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                   |  |
|----------------|-------------------|--|
| Realizado por: | Patricio Ortega   |  |
| Validado por:  | Gabriela Espinoza |  |

## METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

|                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO                    | Vendedor Provincial     |
| NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO       | Darío Cevallos          |
| NOMBRE DEL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO | Coordinador de ventas 1 |
| NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO        | Marco García            |
| DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE        | Departamento de Ventas  |

### II. DEFINA LA MISIÓN DEL PUESTO

Realizar visitas a los clientes de las diferentes provincias para presentar y promocionar los productos que ofrece la empresa con el objetivo de conseguir una venta segura y efectiva., fidelizando a los clientes y posicionando a la empresa en el mercado regional.

### III. DIMENSIÓN

|                        |  |
|------------------------|--|
| CARGO                  | Vendedor Provincial                                |
| No. SUBORDINADOS       | -  |
| DIMENSIONES ECONÓMICAS | Salario Fijo                                       |
| DIMENSIONES MATERIALES | °Suministros de oficina<br>°Equipos de computación |

#### IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



#### V. LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Cumple con los reglamentos internos de la compañía.  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 2   | Visita a los clientes para ofertar los productos de la organización, asesorando a los clientes sobre las características y beneficios de los productos, en las diferentes zonas del país.      | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 3   | Gestiona la cobranza de los valores pendientes de los clientes.  | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 4   | Comunica sobre cambios en el entorno, mercado, competencia, producto, características de los clientes al coordinador de ventas 1.  | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 5   | Realiza y entrega proformas de venta de acuerdo a los requerimientos de los clientes.  | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 6   | Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.  | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 7   | Envía los catálogos, muestrarios, listas de precios y demás información necesaria al cliente para brindar una mejor asesoría.  | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 8   | Comunica a los clientes las diferentes políticas de cobro que maneja la empresa.   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 9   | Entrega los valores recibidos de los clientes junto con el comprobante de cobro detallado de las facturas canceladas a más tardar en dos días después de recibidos al departamento de crédito. | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 10  | Asesora a los clientes de manera personalizada sobre aspectos técnicos y de uso de los diferentes productos ofertados por la empresa.  | 5 | 3  | 2  | 11    |

|    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|
| 11 | Cumple con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamentos, procesos y demás establecidos por la empresa.  | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 12 | Realiza la cobertura en la zona asignada atendiendo a todos los clientes de su cartera y buscando nuevos clientes.  | 4 | 2 | 2 | 8  |
| 13 | Comunica a la bodega correspondiente las devoluciones a realizarse por parte de los clientes de acuerdo a las políticas de devolución.  | 4 | 2 | 2 | 8  |
| 14 | Da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por descuento o devolución cuando han sido autorizadas.  | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 15 | Propone planes de mejora que contribuyen al posicionamiento de la empresa o captación de mercado.   | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 16 | Recibe las retenciones de los clientes en las fechas establecidas de acuerdo a las normativas legales y entregarlas al departamento de crédito y cobranzas máximo en 10 días. | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 17 | Realiza las demás funciones establecidas por el jefe inmediato que estén acorde al cargo.   | 4 | 3 | 3 | 13 |

## VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

| No. | Actividades desempeñadas en la posición  | F | CE | CM | TOTAL |
|-----|--|---|----|----|-------|
| 1   | Cumple con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamentos, procesos y demás establecidos por la empresa.   | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2   | Propone planes de mejora que contribuyen al posicionamiento de la empresa o captación de mercado.  | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 3   | Visita a los clientes para ofertar los productos de la organización, asesorando a los clientes sobre las características y beneficios de los productos, en las diferentes zonas del país.      | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 4   | Entrega los valores recibidos de los clientes junto con el comprobante de cobro detallado de las facturas canceladas a más tardar en dos días después de recibidos al departamento de crédito. | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 5   | Da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por descuento o devolución cuando han sido autorizadas.   | 5 | 3  | 3  | 14    |

## PERFIL DEL PUESTO

### CARGO

#### VII. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

| Nivel de educación         | Título requerido | Áreas de conocimiento formal                                      |
|----------------------------|------------------|---|
| Formación básica           |                  |   |
| Bachiller                  | X                | Bachiller técnico de preferencia relacionado a marketing y ventas |
| Estudiante universitario   |                  |   |
| Tecnólogo                  |                  |   |
| Título de 3er nivel        |                  |   |
| Post grado:<br>- Diplomado |                  |   |
| - Maestría                 |                  |   |
| - Doctorado                |                  |   |

#### VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

| Capacitación   | N. de horas |
|--|-------------|
| Curso de técnicas de ventas                            | 6 horas     |
| Curso sobre conocimiento del producto y de la empresa. | 6 horas     |
| Curso sobre comportamiento del consumidor.             | 3 horas     |

## IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

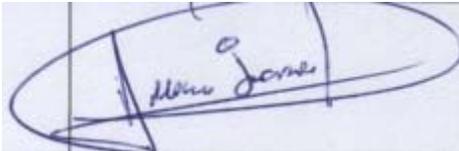
| Actividad esencial   | Conocimientos académicos / técnicas   | Requerimiento de selección | Requerimiento de capacitación |
|--|---|----------------------------|-------------------------------|
| Cumple con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamentos, procesos y demás establecidos por la empresa.   | Conocimientos de los procedimientos de atención al cliente internos. técnicas para una correcta atención al cliente.                      | X                          | X                             |
| Propone planes de mejora que contribuyen al posicionamiento de la empresa o captación de mercado.  | Marketing, administración estratégica.  | X                          |                               |
| Visita a los clientes para ofertar los productos de la organización, asesorando a los clientes sobre las características y beneficios de los productos, en las diferentes zonas del país.      | Atención al cliente, conocimiento de los productos que va ofrecer, conocimiento de las direcciones a donde se va a dirigir.               |                            | X                             |
| Entrega los valores recibidos de los clientes junto con el comprobante de cobro detallado de las facturas canceladas a más tardar en dos días después de recibidos al departamento de crédito. | Conocimiento de las cuentas por pagar de los clientes mayoristas, conocimiento de los productos que se comercializa.                      |                            | X                             |
| Da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por descuento o devolución cuando han sido autorizadas.   | Conocimiento del historial crediticio de los clientes mayoristas, conocimiento de los descuentos que existen para cada cliente mayorista. |                            | X                             |

## X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

| Conocimientos Informativos                      | Descripción  | Requerimiento de Selección | Requerimiento de Capacitación |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Clientes.                                       | Conocimiento de los clientes de la institución.  |                            | X                             |
| Mercado / entorno.                              | Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.   | X                          | X                             |
| Naturaleza del área / departamento.             | Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.   | X                          | X                             |
| Personas y otras áreas.                         | Conocer personas y otras áreas de la institución.  |                            | X                             |
| Información institucional de nivel estratégico. | Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución. |                            | X                             |

### XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

| Dimensiones de la experiencia             | Detalle           |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Tiempo de experiencia                  | Tres meses        |   |
|   | Seis meses        |   |
|   | Un año            | X |
|   | Uno a tres años   |   |
|   | Tres a cinco años |   |
|   | Más de cinco años |   |
| 2. Experiencia en instituciones similares | 1 año             |   |
| 3. Experiencia en puestos similares       | 1 año             |   |
| 4. Tiempo de adaptación al puesto         | 1 mes             |   |

|                |                |   |
|----------------|----------------|---|
| Realizado por: | Darío Cevallos |   |
| Validado por:  | Marco García   |  |

## **CAPÍTULO 4**

### **4. Evaluación de desempeño**

Para este capítulo se realizó una propuesta de evaluación de desempeño a 32 cargos, en este caso no se consideró al Gerente General puesto que es el propietario de la empresa. La propuesta se basó en la información recopilada anteriormente en el manual de funciones, ya que sirvió para crear una Evaluación de Desempeño basada en las actividades esenciales de cada cargo. Además, se utilizó la tipología de 90°, debido a que era la primera vez que se realizaban evaluaciones de desempeño dentro de la empresa, y se optó por esta para que sea fácil de usar. Por otra parte, la metodología usada será la de escalas gráficas para un mayor entendimiento de la persona que hará uso de la misma.



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |   |                  |          |              |   |              |               |
|---|---|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Asistente de Gerencia   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo de indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Realiza la coordinación general de la oficina y resuelve cualquier problema o requerimiento administrativo. | Cumplimiento y resolución eficiente ante cualquier problema o requerimiento administrativo. | (Número de requerimientos cumplidos/ Número de requerimientos solicitados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre cumple con todos los requerimientos que se le pide.     |              |               |
|   |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo cumple con todos los requerimientos que se le pide.    |              |               |
|   |   |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente cumple con todos los requerimientos que se le pide. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con todos los requerimientos que se le pide.   |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cumple con todos los requerimientos que se le pide. |  |
| Gestiona el calendario y coordina el trabajo con las reuniones de negocios. | Coordinación adecuada del calendario con las reuniones de negocios. | (Número de reuniones realizadas/<br>Número de reuniones gestionadas)<br>*100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina y gestiona el calendario con reuniones.       |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina y gestiona el calendario con reuniones.      |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina y gestiona el calendario con reuniones.   |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina y gestiona el calendario con reuniones.      |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina y gestiona el calendario con               |  |

|   |   |   |            |          |           |  |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |   |   |            |          |           | reuniones.   |  |  |
| Procesa y registra información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.   | Control en el procesamiento y registro de información mediante la actualización de bases de datos o archivos. | (Número de archivos actualizados/<br>Número de actualizaciones solicitadas)<br>*100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre procesa y registra información.                              |  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo procesa y registra información.                             |  |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente procesa y registra información.                          |  |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez procesa y registra información.                             |  |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca procesa y registra información.                           |  |  |
| Archiva y organiza documentos, tanto físicos como digitales incluyendo correos electrónicos recibidos, reportes y otros documentos administrativos. | Organización adecuada de los documentos tanto físicos como digitales.   | (Número de documentos archivados /<br>Número de documentos recibidos) *100          | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre archiva y organiza documentos tanto físicos como digitales.  |  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo archiva y organiza documentos tanto físicos como digitales. |  |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente archiva y organiza documentos tanto físicos como         |  |  |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            |          |           | digitales.   |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez archiva y organiza documentos tanto físicos como digitales.   |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca archiva y organiza documentos tanto físicos como digitales. |  |
| Coordina y agenda reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades y afines. | Cumplimiento del cronograma de reuniones, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades. | (Número de reuniones realizadas/<br>Número de reuniones coordinadas)<br>*100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina y agenda reuniones de negocios.                       |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina y agenda reuniones de negocios.                      |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina y agenda reuniones de negocios.                   |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina y agenda reuniones de negocios.                      |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina y agenda reuniones de negocios.                    |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |   |                  |          |              |   |              |               |
|---|---|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado                                       |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Coordinadora de Recursos Humanos                          |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador                                      |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador                                       | Gerente General   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales                                    | Nombre del indicador                                      | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación                              | Calificación | Observaciones |
| Elabora los roles de pago en el tiempo y día establecido. | Cumplimiento en la elaboración de roles de pago a tiempo. | (Número de días tomados para la realización del rol / Número de días establecidos para presentación del | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre elabora roles de pago a tiempo.     |              |               |
|   |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo elabora roles de pago a tiempo.    |              |               |
|   |   |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente elabora roles de pago a tiempo. |              |               |

|   |   |   |            |          |           |   |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|   |   | rol de pagos)<br>*100   |            | 30 – 49  | Malo      | Rara vez elabora roles de pago a tiempo.  |  |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora roles de pago a tiempo.  |  |  |
| Elabora el reporte mensual de nómina incluyendo el salario, comisiones, incapacidades o inasistencia del personal | Cumplimiento en la elaboración del reporte mensual de nómina.                 | (Número de reportes realizados/12 (por que se paga sueldos mensuales)) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora el reporte de nómina.   |  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora el reporte de nómina.  |  |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora el reporte de nómina.   |  |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora el reporte de nómina.  |  |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora el reporte de nómina.  |  |  |
| Realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal con y sin discapacidad.                   | Control en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal. | (Número de vacantes cubiertas / Número de vacantes solicitadas) *100        | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el proceso de reclutamiento del personal con y sin discapacidad.  |  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el proceso de reclutamiento del personal con y sin discapacidad. |  |  |

|  |  |   |            |          |           |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el proceso de reclutamiento del personal con y sin discapacidad. |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el proceso de reclutamiento del personal con y sin discapacidad.    |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el proceso de reclutamiento del personal con y sin discapacidad.  |  |
| Gestiona las actividades de seguridad (exámenes ocupacionales, entrega de uniformes e implementos de seguridad). | Control en las actividades de seguridad. | (Número de actividades de seguridad gestionadas/<br>Número de actividades de seguridad solicitadas)<br>*100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre gestiona las actividades de seguridad.                                       |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo gestiona las actividades de seguridad.                                      |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente gestiona las actividades de seguridad.                                   |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez gestiona las actividades de seguridad.                                      |  |

|  |   |  |            |          |           |   |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca gestiona las actividades de seguridad.                                       |  |  |
| Verifica que el personal de las diferentes sucursales que mantiene la empresa realice una correcta marcación de ingreso y salida de sus funciones. | Control en las marcaciones de ingreso y salida de los trabajadores. | (Número de marcaciones revisadas / Número de marcaciones realizadas por los trabajadores) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre verifica que el personal realice la correcta marcación de ingreso y salida.     |  |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo verifica que el personal realice la correcta marcación de ingreso y salida.    |  |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente verifica que el personal realice la correcta marcación de ingreso y salida. |  |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez verifica que el personal realice la correcta marcación de ingreso y salida.    |  |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca verifica que el personal realice la correcta marcación de ingreso y salida.  |  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe                                      |   |                  |          |              |  |              |               |
|---|---|---|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas                          |   |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Contador General                          |   |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General                           |   |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del Indicador                      | Cálculo del Indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación                                       | Calificación | Observaciones |
| Supervisa la contabilidad de la empresa, para que se mantenga al día. | Control de la contabilidad de la empresa. | (Número de documentos financieros revisados / Número de documentos financieros a ser presentados) * 100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre supervisa la contabilidad de la empresa.     |              |               |
|   |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo supervisa la contabilidad de la empresa.    |              |               |
|   |   |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente supervisa la contabilidad de la empresa. |              |               |

|  |  |   |            |          |           |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez supervisa la contabilidad de la empresa.                    |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca supervisa la contabilidad de la empresa.                  |  |
| Prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales. | Control de las declaraciones fiscales mensuales. | (Número de declaraciones fiscales realizadas/12 (por que son mensuales)) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.     |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.    |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales. |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.    |  |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca prepara y presenta las declaraciones fiscales mensuales.    |  |
| Prepara y presenta en forma anual los estados financieros exigidos por la Superintendencia de Compañías y los otros organismos de control. | Control oportuno de los estados financieros. | (Número de estados financieros presentados / Número de estados financieros requeridos por la Superintendencia de Compañías) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre prepara y presenta los estados financieros de forma anual.     |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo prepara y presenta los estados financieros de forma anual.    |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente prepara y presenta los estados financieros de forma anual. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez prepara y presenta los estados financieros de forma anual.    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca prepara y presenta los estados financieros de forma anual.  |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
| Cumple con las normas prácticas contables internacionalmente aceptadas.   | Cumplimiento de las normas prácticas contables internacionales.    | (Número de documentos contables aprobados por las entidades de control / Número de documentos contables presentados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cumple con las normas prácticas contables.                                |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cumple con las normas prácticas contables.                               |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cumple con las normas prácticas contables.                            |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con las normas prácticas contables.                               |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cumple con las normas prácticas contables.                             |  |
| Controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa. | Control en el registro de información en el sistema de la empresa. | (Número de registros revisados / Número de registros ingresados al sistema) *100  | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa. |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo controla el correcto registro de información en                          |  |

|  |  |  |         |          |   |  |
|--|--|--|---------|----------|---|--|
|  |  |  |         |          | el sistema de la empresa.   |  |
|  |  |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa. |  |
|  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa.    |  |
|  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca controla el correcto registro de información en el sistema de la empresa.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe   |   |                  |          |              |   |              |               |
|---|--|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Auxiliar Contable  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Contador General   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Audita las diferentes transacciones de la empresa verificando que se cumplan los principios y normativas contables autorizadas por los organismos de control. | Transacciones que cumplen con los principios y normativas contables por los organismos de control. | (Número de transacciones auditadas / Número de transacciones realizadas) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre audita las diferentes transacciones verificando que cumplan con lo estipulado por los organismos de control.  |              |               |
|   |  |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo audita las diferentes transacciones verificando que cumplan con lo estipulado por los organismos de control. |              |               |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente audita las diferentes transacciones verificando que cumplan con lo estipulado por los organismos de control. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez audita las diferentes transacciones verificando que cumplan con lo estipulado por los organismos de control.    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca audita las diferentes transacciones verificando que cumplan con lo estipulado por los organismos de control.  |  |
| Realiza el ingreso de facturas de gastos varios (transporte, comisionistas, publicidad, viáticos, servicios básicos, prestación de | Cumplimiento en el ingreso de facturas de gastos varios. | (Número de facturas de "gastos varios" ingresadas / Número total de facturas recibidas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el ingreso de facturas de gastos varios.   |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el ingreso de facturas de gastos varios.  |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el ingreso de facturas de gastos varios.   |  |

|  |  |  |            |          |           |   |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
| servicios profesionales, equipos informáticos, entre otros).   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el ingreso de facturas de gastos varios.   |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el ingreso de facturas de gastos varios.   |  |
| Realiza el ingreso de facturas de los equipos electrónicos en general adquiridos por la organización, con su respectiva retención. | Cumplimiento en el ingreso de facturas de equipos electrónicos en general. | (Número de facturas de equipos electrónicos en general ingresadas / Número total de facturas de equipos electrónicos recibidas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización con su respectiva retención.     |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización con su respectiva retención.    |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización con su respectiva retención. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización con su                          |  |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            |          |           | respectiva retención.  |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización con su respectiva retención. |  |
| Realiza trámites para la obtención de permisos municipales, bomberos, letreros y funcionamiento. | Realización oportuna de trámites para la obtención de diferentes permisos. | (Número de trámites de permisos realizados / Numero de trámites de permisos requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza trámites para la obtención de diferentes permisos.   |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza trámites para la obtención de diferentes permisos.  |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza trámites para la obtención de diferentes permisos.   |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza trámites para la obtención de diferentes permisos.  |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza trámites para la obtención de diferentes permisos.  |  |

|   |  |  |            |          |           |   |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
| Realiza trámites con el SRI, Banco Central, Registro Mercantil necesarios para el normal desenvolvimiento de la organización (firma electrónica). | Realización oportuna de trámites para el normal desenvolvimiento de la organización. | (Número de trámites realizados / Número de tramites requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza trámites con entes reguladores necesarios para el desenvolvimiento de la empresa.     |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza trámites con entes reguladores necesarios para el desenvolvimiento de la empresa.    |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza trámites con entes reguladores necesarios para el desenvolvimiento de la empresa. |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza trámites con entes reguladores necesarios para el desenvolvimiento de la empresa.    |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza trámites con entes reguladores necesarios para el desenvolvimiento de la empresa.  |  |



Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.

| Responsabilidad   | Jefe  |   |                  |          |              |   |              |               |
|---|---|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Gerente Financiero  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de cobros de los vendedores externos, internos y recaudaciones de cartera. | Control del cuadro de caja, el reporte de ingreso de cobros y recaudaciones de cartera. | (Número de reportes supervisados / Número de reportes recibidos) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de vendedores internos, externos y recaudaciones de cartera. |              |               |
|   |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de vendedores internos, externos y                          |              |               |

|  |  |  |            |          |           |   |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
|  |  |  |            |          |           | recaudaciones de cartera.   |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de vendedores internos, externos y recaudaciones de cartera. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de vendedores internos, externos y recaudaciones de cartera.    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca supervisa el cuadro de caja, el reporte de ingreso de vendedores internos, externos y recaudaciones de cartera.  |  |
| Realiza la revisión de los cheques post fechados para el depósito. | Control de cheques post fechados para el depósito. | (Número de cheques revisados / Número de cheques recibidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza la revisión de los cheques post fechados.   |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza la revisión de los cheques post fechados.  |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza la revisión de los cheques post fechados.   |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza la revisión de los cheques post fechados.  |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza la revisión de los cheques post fechados.  |  |
| Supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja. | Control de las inconsistencias entre valores ingresados al sistema y los receptados en caja. | (Número de inconsistencias supervisadas y solucionadas / Número total de inconsistencias informadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja.     |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja.    |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja. |  |

|   |   |   |            |          |           |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja.   |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca supervisa y da solución a las inconsistencias entre los valores ingresados al sistema y los receptados en caja. |  |
| Supervisa el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa. | Control del uso eficiente de los recursos, mediante la rotación de cartera. | (Ventas a crédito/Promedio de ventas por cobrar) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre supervisa el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo supervisa el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.   |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente supervisa el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.  |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez supervisa el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.   |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca supervisa el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa. |  |  |
| Coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores de la organización, junto con Talento Humano. | Coordina oportunamente las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores. | (Número de capacitaciones impartidas / Número de capacitaciones previstas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores.       |  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores.      |  |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores.   |  |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores.      |  |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores.    |  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe   |   |                  |          |              |  |              |               |
|--|--|---|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado  |  |   |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar  | Jefe de crédito y cobranzas  |   |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador   |  |   |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador  | Gerente Financiero   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha  |  |   |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador                                     | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Diseña e implementa estrategias, políticas que contribuyan a disminuir los niveles de morosidad. | Diseño e implementación oportuna de estrategias y políticas para disminuir los niveles de morosidad. | (Nivel de morosidad real / Nivel de morosidad ideal) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre diseña e implementa estrategias y políticas.     |              |               |
|  |  |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo diseña e implementa estrategias y políticas.    |              |               |
|  |  |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente diseña e implementa estrategias y políticas. |              |               |

|  |  |  |            |          |           |  |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|--|
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez diseña e implementa estrategias y políticas.                                    |  |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca diseña e implementa estrategias y políticas.                                  |  |  |
| Determina los rangos de crédito por perfil de cliente.                     | Determinación adecuada de los rangos de crédito por perfil de cliente. | (Número de clientes a los que se les otorgó créditos considerando su perfil / Número total de clientes que solicitaron crédito) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre determina los rangos de crédito por perfil de cliente.                           |  |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo determina los rangos de crédito por perfil de cliente.                          |  |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente determina los rangos de crédito por perfil de cliente.                       |  |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez determina los rangos de crédito por perfil de cliente.                          |  |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca determina los rangos de crédito por perfil de cliente.                        |  |  |
| Establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito | Establecimiento adecuado de los procesos y procedimientos de cartera.  | (Valor de cartera recuperada / Valor de cartera  | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito, etc. |  |  |

|   |  |  |            |          |           |   |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
| entre otros que sean de responsabilidad del departamento.                               |  | generada)<br>*100  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito, etc.             |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito, etc.          |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito, etc.             |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca establece los procesos, procedimientos de recuperación de cartera, crédito, etc.           |  |
| Revisa los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su | Control de los perfiles crediticios de los clientes. | (Número de perfiles crediticios revisados / Número total | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis. |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
| análisis.   |  | de perfiles crediticios solicitados) *100                 |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.    |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis. |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.    |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.  |  |
| Aprueba los montos y plazos de crédito junto con gerencia general establecidos para cada cliente. | Control de montos y plazos de crédito para cada cliente. | (Número de montos y plazos aprobados / Número de montos y | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre aprueba los montos y plazos de crédito.   |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo aprueba los montos y plazos de crédito.  |  |

|  |         |                                |          |  |   |  |
|--|---------|--------------------------------|----------|--|---|--|
|  |         | plazos<br>solicitados)<br>*100 | 50 - 74  | Regular  | Normalmente aprueba los montos y plazos de crédito. |  |
|  | 30 - 49 |                                | Malo     | Rara vez aprueba los montos y plazos de crédito.   |   |  |
|  | 0 - 29  |                                | Muy malo | Casi nunca aprueba los montos y plazos de crédito. |   |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe   |   |                  |          |              |   |              |               |
|---|--|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas                             |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Asistente de Crédito y Cobranzas             |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Jefe de Crédito y Cobranzas                  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador                         | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia de los clientes. | Control del monto de cupo para cada cliente. | (Número de montos de cupo propuestos / Número de montos de cupo solicitados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia del cliente. |              |               |
|   |  |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo propone el monto de cupo para cada cliente, así como   |              |               |

|   |  |  |            |          |           |   |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |  |  |            |          |           | los plazos en base a la solvencia del cliente.  |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia del cliente. |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia del cliente.    |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca propone el monto de cupo para cada cliente, así como los plazos en base a la solvencia del cliente.  |  |
| Realiza los estudios crediticios para la concesión de crédito a los clientes. | Realización adecuada de los estudios crediticios para la | (Número de estudios crediticios realizados / Número de | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza los estudios crediticios para la concesión de los mismos.                                       |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  | concesión de crédito.   | estudios crediticios solicitados) *100  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza los estudios crediticios para la concesión de los mismos.                                 |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza los estudios crediticios para la concesión de los mismos.                              |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza los estudios crediticios para la concesión de los mismos.                                 |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza los estudios crediticios para la concesión de los mismos.                               |  |
| Elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis. | Cumplimiento en la elaboración de los perfiles crediticios de clientes. | (Número de perfiles crediticios elaborados / Número total de perfiles crediticios | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis. |  |

|  |  |                      |  |         |          |  |  |
|--|--|----------------------|--|---------|----------|--|--|
|  |  | solicitados)<br>*100 |  | 75 - 94 | Bueno    | A menudo elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.    |  |
|  |  |                      |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis. |  |
|  |  |                      |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.    |  |
|  |  |                      |  | 0 - 29  | Muy malo | Nunca elabora los perfiles crediticios de clientes, así como los factores a considerar para su análisis.       |  |

|  |  |  |            |          |           |   |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
| Efectiviza y protesta los cheques de los clientes en el sistema de la empresa. | Control oportuno en la efectivización y protestación de los cheques de clientes. | (Número de cheques efectivizados y protestados / Número de cheques recibidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre efectiviza y protesta los cheques de los clientes.                    |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo efectiviza y protesta los cheques de los clientes.                   |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente efectiviza y protesta los cheques de los clientes.                |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez efectiviza y protesta los cheques de los clientes.                   |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca efectiviza y protesta los cheques de los clientes.                 |  |
| Autoriza la recepción de cheques de los clientes y la forma de cobro (plazos). | Autoriza oportunamente la recepción de cheques y la forma de pago.               | (Número de clientes con pago autorizado en cheques /                               | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre autoriza la recepción de cheques de los clientes como forma de cobro. |  |

|  |  |   |  |         |          |   |  |
|--|--|---|--|---------|----------|---|--|
|  |  | Número de<br>clientes<br>atendidos)<br>*100 |  | 75 - 94 | Bueno    | A menudo autoriza la recepción de cheques de los clientes como forma de cobro.    |  |
|  |  |   |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente autoriza la recepción de cheques de los clientes como forma de cobro. |  |
|  |  |   |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez autoriza la recepción de cheques de los clientes como forma de cobro.    |  |
|  |  |   |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca autoriza la recepción de cheques de los clientes como forma de cobro.  |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe   |   |                  |          |              |   |              |               |
|--|--|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Auxiliar de Crédito y Cobranzas                                |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Jefe de Crédito y Cobranzas                                    |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha  |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente para su pronta solución. | Control en la dirección de quejas o consultas de los clientes. | (Número de quejas y consultas dirigidas al departamento correspondiente / Número de quejas y consultas receptadas) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente.  |              |               |
|  |  |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente. |              |               |
|  |  |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente dirige las quejas o consultas al departamento               |              |               |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            |          |           | correspondiente.   |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente.                    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca dirige las quejas o consultas al departamento correspondiente.                  |  |
| Da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestadas por los clientes para velar por la pronta solución. | Control en el seguimiento de las consultas o inconvenientes de los clientes. | (Número de consultas o inconvenientes resueltos / Número total de consultas o inconvenientes recibidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestados por los clientes.     |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestados por los clientes.    |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestados por los clientes. |  |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestados por los clientes.                            |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca da seguimiento a las consultas o inconvenientes manifestados por los clientes.                          |  |
| Revisa que todas las facturas generadas en las diferentes sucursales se encuentren físicamente respaldadas (completas en secuencia y con los pagos en cheque y tarjetas de crédito ingresados correctamente al sistema), permaneciendo en custodia del departamento | Revisión oportuna de las facturas generadas en las diferentes sucursales. | (Número de facturas revisadas / Número total de facturas generadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa que todas las facturas generadas en todas las sucursales se encuentren físicamente respaldadas.     |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa que todas las facturas generadas en todas las sucursales se encuentren físicamente respaldadas.    |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa que todas las facturas generadas en todas las sucursales se encuentren físicamente respaldadas. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa que todas las facturas generadas en todas las sucursales se encuentren                             |  |

|   |                                       |   |            |          |           |   |  |
|---|---------------------------------------|---|------------|----------|-----------|---|--|
| financiero todos los documentos de venta.   |                                       |   |            |          |           | físicamente respaldadas.  |  |
|   |                                       |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa que todas las facturas generadas en todas las sucursales se encuentren físicamente respaldadas. |  |
| Realiza el depósito de cheques de acuerdo al banco designado por la gerencia administrativa financiera. | Control en el depósito de cheques.    | (Número de depósitos de cheques realizados / Número de depósitos de cheques solicitados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza depósito de cheques de acuerdo al banco designado.  |  |
|   |                                       |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza depósito de cheques de acuerdo al banco designado.   |  |
|   |                                       |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza depósito de cheques de acuerdo al banco designado.  |  |
|   |                                       |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza depósito de cheques de acuerdo al banco designado.   |  |
|   |                                       |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza depósito de cheques de acuerdo al banco designado.   |  |
| Ingresa las retenciones de clientes, tarjetas   | Control en el ingreso de retenciones. | (Número de retenciones ingresadas /   | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre ingresa las retenciones.  |  |
|   |                                       |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo ingresa las  |  |

|                         |  |   |         |          |                                      |  |
|-------------------------|--|---|---------|----------|--------------------------------------|--|
| y comprobantes de pago. |  | Número total de retenciones recibidas) *100 |         |          | retenciones.                         |  |
|                         |  |   | 50 - 74 | Regular  | Normalmente ingresa las retenciones. |  |
|                         |  |   | 30 - 49 | Malo     | Rara vez ingresa las retenciones.    |  |
|                         |  |   | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca ingresa las retenciones.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Coordinador de Facturación                                    |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente Financiero  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizaron alguna compra / Número de clientes asesorados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.     |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.    |              |               |
|   |   |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada. |              |               |

|   |  |  |            |          |           |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
| así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.                  |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.                |  |
| Identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.    | Identificación adecuada de los requerimientos y necesidades de los clientes. | (Número de clientes satisfechos / Número total de clientes atendidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.     |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.    |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente identifica los requerimientos y necesidades de los clientes. |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez identifica los requerimientos y necesidades de los clientes.    |  |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca identifica los requerimientos y necesidades de los clientes. |  |
| Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina. | Control en las soluciones brindadas a los inconvenientes o problemas. | (Número de problemas resueltos / Número total de problemas atendidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.             |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.            |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.         |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.            |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.          |  |

|   |  |  |            |          |           |   |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
| Elabora y envía la orden de pedido a la Bodega Parque Industrial de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda. | Elaboración y envío oportuno de la orden de pedido a la bodega para asegurar suficiente stock. | (Número de órdenes de pedido elaboradas y enviadas a la bodega / Número total de órdenes de pedido solicitadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora y envía la orden de pedido a la bodega P. Industrial, asegurando que exista stock suficiente.     |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora y envía la orden de pedido a la bodega P. Industrial, asegurando que exista stock suficiente.    |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora y envía la orden de pedido a la bodega P. Industrial, asegurando que exista stock suficiente. |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora y envía la orden de pedido a la bodega P. Industrial, asegurando que exista stock suficiente.    |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora y envía la orden de pedido a la bodega P. Industrial, asegurando que exista stock suficiente. |  |
| Organiza la distribución física de los productos, acorde a los requerimientos de merchadising. | Organización adecuada en la distribución física de los productos. | (Número de productos organizados para la distribución / Número total de productos solicitados para la distribución) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre organiza la distribución física de los productos.  |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo organiza la distribución física de los productos.   |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente organiza la distribución física de los productos.  |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez organiza la distribución física de los productos.   |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca organiza la distribución física de los productos.   |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Facturador Matriz   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Coordinador de Facturación                                    |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizaron alguna compra / Número de clientes asesorados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.     |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.    |              |               |
|   |   |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada. |              |               |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
| así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente.                                |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.   |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.                                       |  |
| Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada. | Cumplimiento del cobro de los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago. | (Número de facturas cobradas / Número total de facturas generadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago. |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la                             |  |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
|  |   |   |            |          |           | factura y forma de pago.  |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago.                              |  |
| Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios. | Elaboración adecuada de las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido. | (Número de facturas que cumplen las políticas / Número de facturas elaboradas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio. |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio.   |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio. |  |
| Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería). | Cumplimiento en la entrega de valores y detalle de cobro. | (Valores y detalles entregados / Valores y detalles generados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre entrega valores y detalle de cobro a tesorería.  |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo entrega valores y detalle de cobro a tesorería.   |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente entrega valores y detalle de cobro a tesorería.  |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez entrega valores y detalle de cobro a tesorería.   |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca entrega valores y detalle de cobro a tesorería.                                  |  |  |
| Cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos por la organización. | Cumplimiento de los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. | (Número de reglamentos cumplidos / Número de reglamentos establecidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos.     |  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos.    |  |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. |  |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos.    |  |  |
|   |  |   |            |          |           |   |  |  |

|  |  |  |  |        |          |  |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|
|  |  |  |  | 0 - 29 | Muy malo | Casi nunca cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe   |  |                  |          |              |   |              |               |
|--|--|--|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas                               |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Facturador Parque Industrial                   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Coordinador de Facturación                     |  |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador                           | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas. | Facturación oportuna de las órdenes de pedido. | (Número de órdenes de pedido facturadas / Número de órdenes de pedido por facturar) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas.  |              |               |
|  |  |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas.    |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca factura las órdenes de pedido enviadas por los asesores comerciales y comisionistas.  |  |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizan alguna compra / Número de clientes asesorando) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.   |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.  |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada.                                       |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
| así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente.                                |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.  |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.  |  |
| Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada. | Cumplimiento del cobro de los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago. | (Número de facturas cobradas / Número total de facturas generadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada. |  |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada.   |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada. |  |
| Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios. | Elaboración adecuada de las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido. | (Número de facturas que cumplen las políticas / Número de facturas elaboradas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora facturas con los parámetros establecidos por la empresa.                                  |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora facturas con los parámetros establecidos por la empresa.                                 |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora facturas con los parámetros establecidos por la empresa.                              |  |

|  |  |  |            |          |           |   |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora facturas con los parámetros establecidos por la empresa.   |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora facturas con los parámetros establecidos por la empresa. |  |
| Coordina el transporte de productos a nivel de provincias. | Coordinación oportuna del transporte de productos a nivel de provincias. | (Número de transportes de productos coordinados / Número de transportes de productos solicitados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina el transporte de productos a nivel de provincia.           |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina el transporte de productos a nivel de provincia.          |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina el transporte de productos a nivel de provincia.       |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina el transporte de productos a nivel de provincia.          |  |

|  |  |  |  |        |          |  |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|
|  |  |  |  | 0 - 29 | Muy malo | Casi nunca coordina el transporte de productos a nivel de provincia. |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  | <pre> graph TD     A[COORDINADOR DE FACTURACIÓN] --&gt; B[FACTURADORA SUC. AMERICAS]           </pre> |              |  |              |               |
|---|---|--|------------------|---|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |  |                  |   |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |   |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Facturador Sucursal Américas                                  |  |                  |   |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |   |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Coordinador de Facturación                                    |  |                  |   |              |  |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |   |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango   | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizan alguna compra / Número de clientes asesorados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100  | Excelente    | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.     |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94   | Bueno        | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.    |              |               |
|   |   |  |                  | 50 - 74   | Regular      | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada. |              |               |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
| así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente.                                |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.   |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.                                       |  |
| Cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago autorizada. | Cumplimiento del cobro de los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago. | (Número de facturas cobradas / Número total de facturas generadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago. |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de                                |  |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
|  |   |   |            |          |           | la factura y forma de pago.   |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cobra los valores a los clientes de acuerdo al valor de la factura y forma de pago.                              |  |
| Elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido en la negociación, verificando que esté dentro de las políticas de precios. | Elaboración adecuada de las facturas con la cantidad, precio y descuento establecido. | (Número de facturas que cumplen las políticas / Número de facturas elaboradas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio. |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio.   |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora las facturas con la cantidad, precio y descuento y verifica que este dentro de las políticas de precio. |  |
| Entrega los valores y detalle de cobro a la propietaria de la empresa (tesorería). | Cumplimiento en la entrega de valores y detalle de cobro. | (Valores y detalles entregados / Valores y detalles generados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre entrega valores y detalle de cobro a tesorería.  |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo entrega valores y detalle de cobro a tesorería.   |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente entrega valores y detalle de cobro a tesorería.  |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez entrega valores y detalle de cobro a tesorería.   |  |

|  |  |   |            |          |           |   |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca entrega valores y detalle de cobro a tesorería.                                  |  |  |
| Cumple con los protocolos, procesos y procedimientos o reglamentos establecidos por la organización. | Cumplimiento de los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. | (Número de reglamentos cumplidos / Número de reglamentos establecidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos.     |  |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos.    |  |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. |  |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos.    |  |  |

|  |  |  |  |        |          |  |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|
|  |  |  |  | 0 - 29 | Muy malo | Casi nunca cumple con los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |   |                  |          |              |   |              |               |
|---|---|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Jefe de Bodega Parque Industrial                                  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Coordina el despacho oportuno de los pedidos realizados por facturación al por mayor. | Cumplimiento en la coordinación de despachos de pedidos a tiempo. | (Número de pedidos despachados a tiempo / Número de pedidos por despachar) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre coordina el despacho de los pedidos realizados por facturación al por mayor.  |              |               |
|   |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo coordina el despacho de los pedidos realizados por facturación al por mayor. |              |               |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina el despacho de los pedidos realizados por facturación al por mayor.          |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina el despacho de los pedidos realizados por facturación al por mayor.             |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina el despacho de los pedidos realizados por facturación al por mayor.           |  |
| Realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución de esta cuenta con la confiabilidad de la información. | Cumplimiento en la realización de inventarios rotativos y por familias. | (Número de inventarios rotativos realizados / Número de inventarios rotativos establecidos para llevar a cabo) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución sea confiable.  |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución sea confiable. |  |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución sea confiable.      |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución sea confiable.         |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza inventarios rotativos y por familias verificando que la ejecución sea confiable.       |  |
| Define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas en donde se va a entregar. | Definición adecuada de las rutas de entrega de los pedidos. | (Número de rutas elaboradas / Número de rutas requeridas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas donde se entregará.  |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas donde se entregará. |  |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas donde se entregará. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas donde se entregará.    |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca define las rutas de entrega de los pedidos de acuerdo a los clientes y zonas donde se entregará.  |  |
| Coordina la recepción de productos importados y nacionales. | Cumplimiento de la coordinación de la recepción de productos importados y nacionales. | (Número de productos importados y nacionales receptados / Número de productos importados y nacionales adquiridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina la recepción de productos importados y nacionales.  |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina la recepción de productos importados y nacionales.   |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina la recepción de productos importados y nacionales.                                      |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina la recepción de productos importados y nacionales.   |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina la recepción de productos importados y nacionales. |  |
| Verifica la entrada y salida de los productos de la bodega con la respectiva documentación de soporte. | Verificación oportuna de la entrada y salida de productos de la bodega con la documentación respectiva. | (Número de documentos de entradas y salidas de productos revisados / Número de documentos de entrada y salida de productos emitidos por la empresa) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre verifica la entrada y salida de productos de la bodega.        |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo verifica la entrada y salida de productos de la bodega.       |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente verifica la entrada y salida de productos de la bodega.    |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez verifica la entrada y salida de productos de la bodega.       |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca verifica la entrada y salida de productos de la bodega.     |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |   |                  |          |              |   |              |               |
|--|---|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Auxiliares de bodega  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Jefe de Bodega de Parque Industrial                               |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha  |   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura. | Cumplimiento adecuado en la entrega de mercadería a los clientes. | (Número de facturas entregadas correctamente en cantidad y producto / Número de facturas emitidas) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre entrega la mercadería a los clientes verificando la cantidad y producto.  |              |               |
|  |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo entrega la mercadería a los clientes verificando la cantidad y producto. |              |               |

|   |   |   |            |          |           |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente entrega la mercadería a los clientes verificando la cantidad y producto. |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez entrega la mercadería a los clientes verificando la cantidad y producto.    |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca entrega la mercadería a los clientes verificando la cantidad y producto.  |  |
| Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | Recepción adecuada de la mercadería transferida de las otras bodegas. | (Número de transferencias recibidas con su respectiva documentación / Número total de transferencias de mercadería emitidas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recibe mercadería trasferida de las otras bodegas.                           |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recibe mercadería trasferida de las otras bodegas.                          |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recibe mercadería trasferida de las                                      |  |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            |          |           | otras bodegas.  |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez recibe mercadería transferida de las otras bodegas.          |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca recibe mercadería transferida de las otras bodegas.        |  |
| Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra. | Cumplimiento con la recepción de mercadería en base a la orden de pedido de compra. | (Número de órdenes de pedido recibidos / Número total de órdenes de pedido de compra generadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.     |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |

|   |  |  |            |          |           |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.             |  |
| Revisa el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. | Cumplimiento de la revisión del inventario físico de los productos que están en la bodega. | (Número de inventarios realizados / Número de inventarios planificados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa el inventario físico de los productos que estén en la bodega.     |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa el inventario físico de los productos que estén en la bodega.    |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa el inventario físico de los productos que estén en la bodega. |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa el inventario físico de los productos que estén en la bodega.    |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa el inventario físico de los productos que estén en la bodega.  |  |

|  |   |  |            |          |           |   |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
| Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización. | Cumplimiento en la realización del picking de los diferentes productos. | (Número de picking's realizados / Número de picking's requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.     |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.    |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas. |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.    |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |   |                  | <pre> graph TD     A[JEFE DE BODEGA P. INDUSTRIAL] --&gt; B[DESPACHADOR]         </pre> |              |  |              |               |
|--|---|---|------------------|---|--------------|--|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |   |                  |   |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |   |                  |   |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar  | Despachador   |   |                  |   |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |   |                  |   |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador  | Jefe de bodega de Parque Industrial                               |   |                  |   |              |  |              |               |
| Fecha  |   |   |                  |   |              |  |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango   | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | Envío adecuado de la mercadería transferida de las otras bodegas. | (Número de transferencias enviadas con su respectiva documentación / Número total de envíos de transferencias de mercadería) *100 | Porcentaje       | 95 - 100  | Excelente    | Siempre envía mercadería transferida de otras bodegas.     |              |               |
|  |   |   |                  | 75 - 94   | Bueno        | A menudo envía mercadería transferida de otras bodegas.    |              |               |
|  |   |   |                  | 50 - 74   | Regular      | Normalmente envía mercadería transferida de otras bodegas. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez envía mercadería transferida de otras bodegas.                 |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca envía mercadería transferida de otras bodegas.               |  |
| Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra. | Despacho oportuno de mercadería en base a la orden de pedido de compra. | (Número de órdenes de pedido despachados / Número total de órdenes de pedido de compra) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.     |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |

|  |   |  |            |          |           |   |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.                                    |  |  |
| Supervisa que el picking realizado por los auxiliares de bodega sea el adecuado verificando la cantidad y el producto especificado en la factura para posterior entrega al cliente o transferencia a las distintas bodegas de la organización. | Cumplimiento con la supervisión del picking realizado por los auxiliares de bodega. | (Número de picking's supervisados / Número de picking's realizados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza la supervisión del picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.     |  |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza la supervisión del picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.    |  |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza la supervisión del picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas. |  |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza la supervisión del picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.   |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza la supervisión del picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas. |  |
| Revisa el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. | Cumplimiento de la revisión del inventario físico de los productos que están en la bodega. | (Número de inventarios revisados / Número de inventarios planificados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa el inventario físico de los productos de la bodega.                                       |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa el inventario físico de los productos de la bodega.                                      |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa el inventario físico de los productos de la bodega.                                   |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa el inventario físico de los productos  |  |

|                                  |  |  |            |          |           |   |  |
|----------------------------------|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
|                                  |  |  |            |          |           | de la bodega.   |  |
|                                  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa el inventario físico de los productos de la bodega. |  |
| Maneja el montacargas eléctrico. | Cumplimiento de normas de conducción en el manejo del montacargas. | (Normas cumplidas en el manejo del montacargas / Número de normas establecidas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cumple las normas al manejar el montacargas.                  |  |
|                                  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cumple las normas al manejar el montacargas.                 |  |
|                                  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cumple las normas al manejar el montacargas.              |  |
|                                  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple las normas al manejar el montacargas.                 |  |
|                                  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cumple las normas al manejar el montacargas.               |  |



Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas                              |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Chofer de ventas al por mayor                 |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Jefe de bodega de Parque Industrial           |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador                          | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas. | Cumplimiento con el transporte de mercadería. | (Número de entregas realizadas de acuerdo a las rutas establecidas / Número de entregas por realizar) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.    |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  |  |
| Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado. | Cumplimiento con la revisión diaria de su vehículo. | (Número de días que realizó la revisión / Número de días laborados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza la revisión diaria de su vehículo.                        |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza la revisión diaria de su vehículo.                       |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza la revisión diaria de su vehículo.                    |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza la revisión diaria de su vehículo.                       |  |

|  |  |   |            |          |           |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza la revisión diaria de su vehículo.                                  |  |
| Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa. | Cumplimiento de los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. | (Número de reglamentos cumplidos / Número de reglamentos establecidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.     |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.    |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos. |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.    |  |

|   |  |  |            |          |           |  |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.                        |  |  |
| Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación. | Verificación adecuada de la mercadería cargada en el vehículo. | (Número de cargas de mercadería realizadas en base a la documentación respectiva / Número de cargas de mercadería realizadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.  |  |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación. |  |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la         |  |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            |          |           | operación.   |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.   |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación. |  |
| Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | Recepción oportuna de valores de las facturas que están bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | (Número de facturas cobradas / Número total de facturas por cobrar) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recibe los documentos y valores del cliente.   |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recibe los documentos y valores del cliente.  |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recibe los documentos y valores del cliente.   |  |

|  |  |  |  |         |          |   |  |
|--|--|--|--|---------|----------|---|--|
|  |  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez recibe los documentos y valores del cliente.   |  |
|  |  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca recibe los documentos y valores del cliente. |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe   |  |                  |          |              |   |              |               |
|---|--|--|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Supervisor de ventas de almacén  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Resuelve conflictos comerciales y del personal en el almacén. | Cumplimiento con la resolución de conflictos comerciales y del personal. | (Número de conflictos resueltos / Número de conflictos presentados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre resuelve conflictos comerciales y del personal en almacén.  |              |               |
|   |  |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo resuelve conflictos comerciales y del personal en almacén. |              |               |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente resuelve conflictos comerciales y del personal en almacén. |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez resuelve conflictos comerciales y del personal en almacén.    |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca resuelve conflictos comerciales y del personal en almacén.  |  |
| Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock. | Realización oportuna de pedido de productos faltantes. | (Número de productos faltantes pedidos / Número de productos faltantes requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el pedido de productos faltantes.                      |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el pedido de productos faltantes.                     |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el pedido de productos faltantes.                  |  |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el pedido de productos faltantes.         |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el pedido de productos faltantes.       |  |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizan alguna compra / Número de clientes asesorados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.     |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.    |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.    |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.  |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
| Controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. | Control adecuado del posicionamiento de las marcas propias de la empresa. | (Número de marcas posicionadas según el número de ventas/ Número de marcas comercializadas por la empresa) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
| Busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa manteniendo todos los productos en exhibición y el stock adecuado. | Cumplimiento en la búsqueda del incremento de ventas mediante los productos en exhibición. | (Número de productos puestos en exhibición / Número de productos requeridos en exhibición) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa.     |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa.    |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa. |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa.    |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca busca incrementar las ventas en el almacén de la empresa.  |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Vendedor de mostrador   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Supervisor de ventas de almacén                               |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizan alguna compra / Número de clientes asesorados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.     |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.    |              |               |
|   |   |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada. |              |               |

|   |   |   |            |          |           |   |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
| así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.         |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.       |  |
| Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.   | Control en las soluciones brindadas a los inconvenientes o problemas. | (Número de problemas solucionados / Número de problemas presentados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.     |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.    |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente brinda soluciones a los inconvenientes o problemas. |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.    |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.  |  |
|   |   |   |            |          |           |   |  |

|   |   |   |            |          |           |   |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
| Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional. | Recomienda oportunamente al cliente la compra de mercadería complementaria. | (Número de clientes satisfechos con la atención recibida / Número de clientes atendidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.     |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.    |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional. |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.    |  |

|   |   |   |            |          |           |   |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.              |  |  |
| Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda. | Cumplimiento en la elaboración y envío de la orden de pedido a la bodega. | (Número de órdenes de pedido elaboradas y enviadas con anticipación a la bodega / Número de órdenes de pedido solicitadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista stock suficiente.     |  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista stock suficiente.    |  |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista stock suficiente. |  |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista stock suficiente.   |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista stock suficiente. |  |
| Comunica al supervisor de ventas almacén cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes. | Comunicación oportuna al supervisor de ventas sobre inconsistencias en el inventario físico. | (Número de inconsistencias entre el inventario físico y el inventario del sistema comunicadas / Número de inconsistencias entre el inventario físico y el | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre comunica al supervisor cuando existan inconsistencias en el inventario físico versus el sistema.     |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo comunica al supervisor cuando existan inconsistencias en el inventario físico versus el sistema.    |  |

|  |  |   |  |         |          |  |  |
|--|--|---|--|---------|----------|--|--|
|  |  | inventario de sistema detectadas)<br>*100 |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente comunica al supervisor cuando existan inconsistencias en el inventario físico versus el sistema. |  |
|  |  |   |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez comunica al supervisor cuando existan inconsistencias en el inventario físico versus el sistema.    |  |
|  |  |   |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca comunica al supervisor cuando existan inconsistencias en el inventario físico versus el sistema.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|--|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar  | Despachador de ventas   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador  | Supervisor de ventas de almacén                                   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Envía mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | Envío adecuado de la mercadería transferida de las otras bodegas. | (Número de transferencias enviadas con su respectiva documentación / Número total de envíos de transferencias de mercadería) * 100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre envía mercadería transferida de otras bodegas.     |              |               |
|  |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo envía mercadería transferida de otras bodegas.    |              |               |
|  |   |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente envía mercadería transferida de otras bodegas. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez envía mercadería transferida de otras bodegas.                 |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca envía mercadería transferida de otras bodegas.               |  |
| Despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra. | Despacho oportuno de mercadería en base a la orden de pedido de compra. | (Número de órdenes de pedido despachados / Número total de órdenes de pedido de compra) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.     |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca despacha mercadería en base a la orden de pedido de compra.                               |  |
| Revisa el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. | Cumplimiento de la revisión del inventario físico de los productos que están en la bodega. | (Número de inventarios realizados / Número de inventarios programados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.     |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.    |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro                  |  |

|  |  |   |            |          |           |   |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
|  |  |   |            |          |           | de la bodega.   |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. |  |
| Custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega. | Cumplimiento de la custodia adecuada de la mercadería. | (Número de productos existentes en bodega / Número de productos ingresados a bodega) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.                                |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.                               |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.                            |  |

|  |  |  |            |          |           |   |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.                     |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca custodia la mercadería que se encuentra dentro de la bodega.                   |  |
| Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización. | Realización oportuna del picking de los productos. | (Número de picking's realizados / Número de picking's requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.     |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.    |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas. |  |

|  |  |  |  |         |          |  |  |
|--|--|--|--|---------|----------|--|--|
|  |  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.   |  |
|  |  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas. |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |   |                  |          |              |  |              |               |
|--|---|---|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |   |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar  | Bodeguero matriz  |   |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador  | Supervisor de ventas de almacén                                   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha  |   |   |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto especificado en la factura. | Cumplimiento adecuado en la entrega de mercadería a los clientes. | (Número de facturas entregadas correctamente en cantidad y producto / Número de facturas emitidas) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto.  |              |               |
|  |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto.    |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca entrega la mercadería a clientes verificando la cantidad y el producto.  |  |
| Recibe mercadería transferida de las otras bodegas de la organización con los respectivos documentos de respaldo. | Recepción adecuada de la mercadería transferida de las otras bodegas. | (Número de transferencias recibidas con su respectiva documentación / Número total de transferencias | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recibe mercadería transferida de las otras bodegas.                         |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recibe mercadería transferida de las otras bodegas.                        |  |

|   |   |  |            |          |           |   |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   | de mercadería)<br>*100   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recibe mercadería transferida de las otras bodegas.       |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez recibe mercadería transferida de las otras bodegas.          |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca recibe mercadería transferida de las otras bodegas.        |  |
| Recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra. | Cumplimiento con la recepción de mercadería en base a la orden de pedido de compra. | (Número de órdenes de pedido recibidos correctamente / Número total de órdenes de pedido de compra) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.     |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra. |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.    |  |

|   |  |  |            |          |           |  |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca recibe mercadería en base a la orden de pedido de compra.                                 |  |  |
| Revisa el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. | Cumplimiento de la revisión del inventario físico de los productos que están en la bodega. | (Número de inventarios revisados / Número de inventarios programados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.     |  |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.    |  |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. |  |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega.    |  |  |

|  |   |  |            |          |           |   |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca colabora en el inventario físico de los productos que se encuentren dentro de la bodega. |  |  |
| Realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas de la organización. | Cumplimiento en la realización del picking de los diferentes productos. | (Número de picking's realizados / Número de picking's requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.               |  |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.              |  |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas.           |  |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las                       |  |  |

|  |  |  |  |        |          |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|
|  |  |  |  |        | bodegas. |  |
|  |  |  |  | 0 - 29 | Muy malo | Casi nunca realiza el picking de los diferentes productos para transferir a las bodegas. |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas                              |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Chofer de almacén                             |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Supervisor de ventas de almacén               |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador                          | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas. | Cumplimiento con el transporte de mercadería. | (Número de entregas realizadas de acuerdo a las rutas establecidas / Número de entregas programadas mediante rutas) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.  |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas. |              |               |
|   |   |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente transporta la mercadería de                                |              |               |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            |          |           | acuerdo a las rutas establecidas.  |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas.   |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca transporta la mercadería de acuerdo a las rutas establecidas. |  |
| Realiza la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado. | Cumplimiento con la revisión diaria de su vehículo. | (Número de días que realizó la revisión / Número de días laborados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza la revisión diaria de su vehículo.                       |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza la revisión diaria de su vehículo.                      |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza la revisión diaria de su vehículo.                   |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza la revisión diaria de su vehículo.                      |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza la revisión diaria de su vehículo.                    |  |

|  |  |   |            |          |           |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
| Cumple con los protocolos de servicio, procesos, reglamento y políticas establecidos por la empresa. | Cumplimiento de los protocolos, procesos, procedimientos y reglamentos establecidos. | (Número de reglamentos cumplidos / Número de reglamentos establecidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.     |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.    |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos. |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y políticas establecidos.    |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cumple con los protocolos, procesos, reglamentos y                          |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|   |  |   |            |          |           | políticas establecidos.   |  |  |
| Verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación. | Verificación adecuada de la mercadería cargada en el vehículo. | (Número de cargas de mercadería realizadas en base a la documentación respectiva / Número de cargas de mercadería programadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.     |  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.    |  |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación. |  |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación.   |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca verifica que la mercadería cargada en su vehículo corresponda al documento que ampara la operación. |  |
| Recibe los documentos y valores del cliente cuando se ha facturado bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | Recepción oportuna de valores de las facturas que están bajo la modalidad de "enviar y venir cobrando". | (Número de facturas cobradas / Número total de facturas por cobrar) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recibe los documentos y valores del cliente.   |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recibe los documentos y valores del cliente.  |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recibe los documentos y valores del cliente.   |  |

|  |  |  |  |         |          |   |  |
|--|--|--|--|---------|----------|---|--|
|  |  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez recibe los documentos y valores del cliente.   |  |
|  |  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca recibe los documentos y valores del cliente. |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe   |  |                  |          |              |  |              |               |
|---|--|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado   |  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar   | Coordinador de Ventas Sucursal Américas                                  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador  |  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha   |  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Resuelve conflictos comerciales y del personal en la sucursal Américas. | Cumplimiento con la resolución de conflictos comerciales y del personal. | (Número de conflictos resueltos / Número de conflictos presentados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre resuelve conflictos comerciales de la sucursal.  |              |               |
|   |  |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo resuelve conflictos comerciales de la sucursal. |              |               |
|   |  |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente resuelve conflictos                          |              |               |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |   |            |          |           | comerciales de la sucursal.                                |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez resuelve conflictos comerciales de la sucursal.   |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca resuelve conflictos comerciales de la sucursal. |  |
| Realiza el pedido de productos faltantes para mantener en exhibición y stock. | Realización oportuna de pedido de productos faltantes. | (Número de productos faltantes pedidos / Número de productos faltantes requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el pedido de productos faltantes.          |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el pedido de productos faltantes.         |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el pedido de productos faltantes.      |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el pedido de productos faltantes.         |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el pedido de productos                  |  |

|   |   |  |            |          |           |  |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |   |  |            |          |           | faltantes.   |  |  |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada.             | (Número de clientes que realizan alguna compra / Número total de clientes asesorados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.                   |  |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.                  |  |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada.               |  |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.                  |  |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.                |  |  |
| Controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  | Control adecuado del posicionamiento de las marcas propias de la empresa. | (Número de marcas posicionadas dentro y fuera de la empresa / Número de                    | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. |  |  |

|   |  |  |            |          |           |  |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |  | marcas comercializadas por la empresa) *100  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. |  |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  |  |  |
| Busca incrementar las ventas en la sucursal Américas mediante una | Cumplimiento en la búsqueda del incremento de ventas | (Número de productos puestos en exhibición / | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre busca incrementar las ventas de la sucursal.                         |  |  |

|  |                               |   |         |          |  |  |
|--|-------------------------------|---|---------|----------|--|--|
| buena exhibición de los productos y manteniendo un stock adecuado. | mediante productos exhibidos. | Número de productos requeridos en exhibición)<br>*100 | 75 - 94 | Bueno    | A menudo busca incrementar las ventas de la sucursal.    |  |
|  |                               |   | 50 - 74 | Regular  | Normalmente busca incrementar las ventas de la sucursal. |  |
|  |                               |   | 30 - 49 | Malo     | Rara vez busca incrementar las ventas de la sucursal.    |  |
|  |                               |   | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca busca incrementar las ventas de la sucursal.  |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |  |                  | <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #ADD8E6; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">COORDINADOR<br/>VENTAS SUC<br/>AMERICAS</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">VENEDORES DE<br/>MOSTRADOR</div> </div> |              |  |              |               |
|--|---|--|------------------|---|--------------|--|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |  |                  |   |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |  |                  |   |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar  | Vendedor de Mostrador Suc. Américas                           |  |                  |   |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |  |                  |   |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador  | Coordinador de Ventas Suc. Américas                           |  |                  |   |              |  |              |               |
| Fecha  |   |  |                  |   |              |  |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango   | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Asesora a los clientes de forma personalizada, vía telefónica o por otros medios (WhatsApp, correo, etc.) sobre las características, beneficios, aspectos técnicos y de uso de los productos de la | Asesoramiento oportuno a los clientes de forma personalizada. | (Número de clientes que realizan alguna compra / Número de clientes asesorados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100  | Excelente    | Siempre asesora a los clientes de forma personalizada.     |              |               |
|  |   |  |                  | 75 - 94   | Bueno        | A menudo asesora a los clientes de forma personalizada.    |              |               |
|  |   |  |                  | 50 - 74   | Regular      | Normalmente asesora a los clientes de forma personalizada. |              |               |

|  |   |  |            |          |           |   |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
| empresa logrando así la selección de compra adecuada a la necesidad del cliente. |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez asesora a los clientes de forma personalizada.         |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca asesora a los clientes de forma personalizada.       |  |
| Brinda soluciones a los inconvenientes o problemas de rutina.                    | Control en las soluciones brindadas a los inconvenientes o problemas. | (Número de inconvenientes o problemas resueltos / Número de inconvenientes o problemas presentados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.     |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.    |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente brinda soluciones a los inconvenientes o problemas. |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.    |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca brinda soluciones a los inconvenientes o problemas.  |  |

|   |   |   |            |          |           |   |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
| Recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional. | Recomienda oportunamente al cliente la compra de mercadería complementaria. | (Número de clientes satisfechos con la atención recibida / Número de clientes atendidos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.     |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.    |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional. |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.    |  |

|   |   |   |            |          |           |   |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca recomienda y/o sugiere al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.              |  |
| Elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos que fueron asignados para asegurar que exista cantidad suficiente de stock para exhibición y atención a la demanda. | Cumplimiento en la elaboración y envío de la orden de pedido a la bodega. | (Número de órdenes de pedido realizadas con anticipación a la bodega / Número de órdenes de pedido requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista suficiente stock.     |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista suficiente stock.    |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista suficiente stock. |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista suficiente stock.   |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora y envía la orden de pedido a la bodega de los productos para que exista suficiente stock. |  |
| Comunica a coordinación de sucursal Américas cuando existan inconsistencias en inventario físico versus el sistema, sean éstos faltantes o sobrantes. | Comunicación oportuna al supervisor de ventas sobre inconsistencias en el inventario físico. | (Número de inconsistencias entre el inventario físico y el sistema comunicadas / Número de inconsistencias entre el inventario físico y el sistema detectadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre comunica a la coordinación si existe alguna inconsistencia.  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo comunica a la coordinación si existe alguna inconsistencia.   |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente comunica a la coordinación si existe alguna inconsistencia.                                      |  |

|  |  |  |  |         |          |  |  |
|--|--|--|--|---------|----------|--|--|
|  |  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez comunica a la coordinación si existe alguna inconsistencia.   |  |
|  |  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca comunica a la coordinación si existe alguna inconsistencia. |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |  |                  |          |              |  |              |               |
|--|---|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar  | Jefe de compras nacionales                                    |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador  | Gerente General   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha  |   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación   | Calificación | Observaciones |
| Revisa la rotación de los productos de manera global y por sucursal para posterior reposición de los mismos. | Revisión oportuna de los productos en stock de manera global. | (Stock de productos existente / Stock de productos planificado) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre revisa la rotación de los productos de manera global.  |              |               |
|  |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo revisa la rotación de los productos de manera global. |              |               |

|   |   |   |            |          |           |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa la rotación de los productos de manera global.                    |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa la rotación de los productos de manera global.                       |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa la rotación de los productos de manera global.                     |  |
| Solicita y revisa cotizaciones de productos para la venta con proveedores nacionales. | Cumplimiento en la solicitud y revisión de cotizaciones de productos con los proveedores. | (Número de cotizaciones solicitadas y revisadas / Número de cotizaciones requeridas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa y solicita cotizaciones de productos con los proveedores nacionales.  |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa y solicita cotizaciones de productos con los proveedores nacionales. |  |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa y solicita cotizaciones de productos con los proveedores nacionales.    |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa y solicita cotizaciones de productos con los proveedores nacionales.       |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa y solicita cotizaciones de productos con los proveedores nacionales.     |  |
| Identifica los productos que mantienen poco stock versus la demanda de los mismos. | Cumplimiento en la identificación de productos que mantienen poco stock. | (Número de productos en stock / Número de productos según la demanda requerida) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre identifica los productos que mantienen poco stock versus la demanda de los mismos. |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo identifica los productos que mantienen poco stock versus la                       |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |   |            |          |           | demanda de los mismos.   |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente identifica los productos que mantienen poco stock versus la demanda de los mismos. |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez identifica los productos que mantienen poco stock versus la demanda de los mismos.    |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca identifica los productos que mantienen poco stock versus la demanda de los mismos.  |  |
| Supervisa el cupo de compra a proveedores puntuales. | Control oportuno del cupo de compra a proveedores | (Número de proveedores con cupo de compra | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre supervisa el cupo de compra a proveedores.   |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|   | puntuales.   | revisados /<br>Número total de<br>proveedores<br>con cupo de<br>compra) *100                                |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo<br>supervisa el<br>cupo de compra<br>a proveedores.                                      |  |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente<br>supervisa el<br>cupo de compra<br>a proveedores.                                   |  |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez<br>supervisa el<br>cupo de compra<br>a proveedores.                                      |  |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca<br>supervisa el<br>cupo de compra<br>a proveedores.                                    |  |  |
| Coordina con el<br>gerente general la<br>adquisición de<br>nuevos productos<br>para la venta en la<br>organización. | Coordinación<br>oportuna para la<br>adquisición de<br>nuevos<br>productos en<br>conjunto con la<br>gerencia. | (Número de<br>productos<br>adquiridos /<br>Número de<br>productos<br>cuya compra<br>fue solicitada)<br>*100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre<br>coordina con el<br>gerente de<br>general la<br>adquisición de<br>nuevos<br>productos.  |  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo<br>coordina con el<br>gerente de<br>general la<br>adquisición de<br>nuevos<br>productos. |  |  |

|  |  |  |  |         |          |  |  |
|--|--|--|--|---------|----------|--|--|
|  |  |  |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente coordina con el gerente de general la adquisición de nuevos productos. |  |
|  |  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez coordina con el gerente de general la adquisición de nuevos productos.    |  |
|  |  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca coordina con el gerente de general la adquisición de nuevos productos.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe   |  |                  |          |              |   |              |               |
|--|--|--|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Asistente de compras nacionales                                |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Jefe de compras nacionales                                     |  |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Coordina con Gerencia General e ingresa los precios de venta de los productos que oferta la organización al sistema. | Cumplimiento del ingreso de precios de venta de los productos. | (Número de productos coordinados e ingresado precios al sistema / Número de productos adquiridos para vender en la empresa) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre coordina con gerencia general e ingresa los precios de venta de los productos.  |              |               |
|  |  |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo coordina con gerencia general e ingresa los precios de venta de los productos. |              |               |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina con gerencia general e ingresa los precios de venta de los productos. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina con gerencia general e ingresa los precios de venta de los productos.    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina con gerencia general e ingresa los precios de venta de los productos.  |  |
| Realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos por la organización, con su respectiva retención. | Realización oportuna de facturas de los productos adquiridos por la empresa. | (Número de facturas ingresadas al sistema / Número de facturas recibidas por productos adquiridos) | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos.                        |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos.                       |  |

|  |  |  |            |          |           |   |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|
|  |  | *100   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos.    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el ingreso de facturas de los productos adquiridos.  |  |
| Revisa los precios de venta de los productos ingresados por factura. | Cumplimiento en la revisión de los precios de ventas de los productos. | (Número de facturas revisadas para el precio de venta de los productos / Número de facturas recibidas por productos adquiridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa los precios de venta de los productos.                   |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa los precios de venta de los productos.                  |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa los precios de venta de los productos.               |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa los precios de venta de los productos.                  |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa los precios de venta de los productos.                             |  |  |
| Realiza el ingreso de las notas de crédito por devolución de mercadería.                        | Realización oportuna del ingreso de las notas de crédito por devolución. | (Número de notas de crédito ingresadas al sistema / Número de notas de crédito recibidas por devolución de mercadería) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el ingreso de notas de crédito por devolución.                       |  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el ingreso de notas de crédito por devolución.                      |  |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el ingreso de notas de crédito por devolución.                   |  |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el ingreso de notas de crédito por devolución.                      |  |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el ingreso de notas de crédito por devolución.                    |  |  |
| Informa en el grupo de Tapitex acerca del ingreso de nueva mercadería con código, descripción y | Información oportuna en el grupo de Tapitex sobre el ingreso de nueva    | (Número de productos presentados dentro del grupo Tapitex / Número de   | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre informa en el grupo de Tapitex acerca de la mercadería nueva detalladamente. |  |  |

|              |             |  |         |          |  |  |
|--------------|-------------|--|---------|----------|--|--|
| fotografías. | mercadería. | productos nuevos adquiridos para la venta dentro de la empresa) *100 | 75 - 94 | Bueno    | A menudo informa en el grupo de Tapitex acerca de la mercadería nueva detalladamente.    |  |
|              |             |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente informa en el grupo de Tapitex acerca de la mercadería nueva detalladamente. |  |
|              |             |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez informa en el grupo de Tapitex acerca de la mercadería nueva detalladamente.    |  |
|              |             |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca informa en el grupo de Tapitex acerca de la mercadería nueva detalladamente.  |  |



Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.

| Responsabilidad                      | Jefe   |  |                  |          |              |  |              |               |
|--------------------------------------|--|--|------------------|----------|--------------|--|--------------|---------------|
| Método                               | Escalas gráficas   |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluado                  |  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo a evaluar                      | Jefe de Importaciones                                      |  |                  |          |              |  |              |               |
| Nombre del evaluador                 |  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Cargo del evaluador                  | Gerente General  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Fecha                                |  |  |                  |          |              |  |              |               |
| Actividades esenciales               | Nombre del indicador                                       | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación                                   | Calificación | Observaciones |
| Costea los productos de importación. | Cumplimiento en el costeo de los productos de importación. | (Número de productos costeados para importación / Número de productos importados) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre costea los productos de importación.     |              |               |
|                                      |  |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo costea los productos de importación.    |              |               |
|                                      |  |  |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente costea los productos de importación. |              |               |

|  |  |   |            |          |           |   |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez costea los productos de importación.   |  |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca costea los productos de importación.   |  |  |
| Coordina con servicio aduanero para tramitar la nacionalización de los productos de importación. | Coordinación oportuna con el servicio aduanero para la nacionalización de los productos. | (Número de productos nacionalizados en la aduana / Número de productos requeridos de nacionalización en la aduana) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina con servicio aduanero los trámites para la nacionalización de los productos.     |  |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina con servicio aduanero los trámites para la nacionalización de los productos.    |  |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina con servicio aduanero los trámites para la nacionalización de los productos. |  |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina con servicio aduanero los trámites para la nacionalización de los productos.    |  |  |

|   |   |  |            |          |           |  |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|--|
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina con servicio aduanero los trámites para la nacionalización de los productos. |  |  |
| Realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos creados. | Cumplimiento en la realización del cuadro de inventario en base a nuevos códigos. | (Número de productos dentro de inventario físico / Número de productos en inventario digital) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos.                            |  |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos.                           |  |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos.                        |  |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos.                           |  |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el cuadro de inventario en base a los nuevos códigos.                         |  |  |

|   |  |  |            |          |           |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
| Cotiza y contrata el flete internacional y nacional de los productos importados.              | Contratación oportuna del flete internacional para los productos.  | (Número de fletes cotizados y contratados / Número de fletes requeridos para importaciones) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre coordina y cotiza el flete internacional y nacional.     |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo coordina y cotiza el flete internacional y nacional.    |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente coordina y cotiza el flete internacional y nacional. |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez coordina y cotiza el flete internacional y nacional.    |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca coordina y cotiza el flete internacional y nacional.  |  |
| Realiza el cuadro de mercadería importada al momento de ingresar a las bodegas de la empresa. | Cumplimiento en la realización del cuadro de mercadería importada. | (Número de productos importados ingresados a las bodegas / Número de productos importados        | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el cuadro de mercadería importada.               |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el cuadro de mercadería importada.              |  |

|  |  |                     |  |         |          |  |  |
|--|--|---------------------|--|---------|----------|--|--|
|  |  | adquiridos)<br>*100 |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente realiza el cuadro de mercadería importada. |  |
|  |  |                     |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez realiza el cuadro de mercadería importada.    |  |
|  |  |                     |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca realiza el cuadro de mercadería importada.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad                                  | Jefe   |   |                  |          |              |   |              |               |
|--|--|---|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas   |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado                              |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar                                  | Auxiliar de Importaciones  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador                             |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador                              | Jefe de Importaciones  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha  |  |   |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales                           | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación                                      | Calificación | Observaciones |
| Realiza proformas de orden de importación (OIM). | Cumplimiento en la realización de proformas de orden de importación. | (Número de proformas realizadas / Número de proformas requeridas para importación) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre realiza proformas orden de importación.     |              |               |
|  |  |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo realiza proformas orden de importación.    |              |               |
|  |  |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente realiza proformas orden de importación. |              |               |

|  |   |   |            |          |           |   |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza proformas orden de importación.  |  |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza proformas orden de importación.                                      |  |  |
| Realiza el registro de facturas.   | Realización oportuna del registro de facturas.                            | (Número de facturas ingresadas al sistema / Número de facturas recibidas por importaciones) | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza el registro de facturas.  |  |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza el registro de facturas.   |  |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el registro de facturas.  |  |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el registro de facturas.   |  |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el registro de facturas.   |  |  |
| Realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o de sobrantes con los documentos IAJ y EAJ según sea el | Cumplimiento en la realización de los ajustes en el sistema de mercadería | (Inventario físico de mercadería / Inventario de mercadería en el sistema)                  | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o sobrantes de productos. |  |  |

|  |   |  |            |          |           |   |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|---|--|
| caso, con previa autorización de Gerencia General.                             | sobrante o faltante.                                      | *100   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o sobrantes de productos.    |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o sobrantes de productos. |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o sobrantes de productos.    |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza los ajustes en el sistema ya sea de faltantes o sobrantes de productos.  |  |
| Realiza los ingresos de mercadería, ya sea sobrante o faltante que se necesite | Realización oportuna de los ingresos de mercadería ya sea | (Inventario físico de mercadería / Inventario de mercadería en | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza los ingresos de mercadería ya sea faltante o sobrante.                      |  |

|   |  |   |            |          |           |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
| facturar de urgencia para posteriormente solicitar inventario, así como de muestras que se realizan de productos para comercializar.  | sobrante o faltante.                                     | el sistema)<br>*100   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza los ingresos de mercadería ya sea faltante o sobrante.    |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza los ingresos de mercadería ya sea faltante o sobrante. |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza los ingresos de mercadería ya sea faltante o sobrante.    |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza los ingresos de mercadería ya sea faltante o sobrante.  |  |
| Controla inventarios de los productos en bodega vía telefónica a los jefes encargados para verificar los stock y posibles descuadres. | Solicitud oportuna de inventario de productos en bodega. | (Número de bodegas controladas mediante comunicación con los jefes encargados / Número de bodegas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre controla inventarios de los productos en bodega.                   |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo controla inventarios de los productos en bodega.                  |  |

|  |  |  |  |         |          |  |  |
|--|--|--|--|---------|----------|--|--|
|  |  |  |  | 50 - 74 | Regular  | Normalmente controla inventarios de los productos en bodega. |  |
|  |  |  |  | 30 - 49 | Malo     | Rara vez controla inventarios de los productos en bodega.    |  |
|  |  |  |  | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca controla inventarios de los productos en bodega.  |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe   |  |                  |          |              |   |              |               |
|--|--|--|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Asistente de Importaciones                                   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Jefe de Importaciones  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha  |  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador   | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Realiza el desarrollo del producto para a continuación, realizar su respectiva colocación de marca en los catálogos de la empresa. | Cumplimiento con la realización del desarrollo del producto. | (Número de marcas colocadas en los catálogos de la empresa / Número total de marcas nuevas de productos que ofrece la empresa) * 100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre realiza el desarrollo del producto, para colocarlo en los catálogos de la empresa.  |              |               |
|  |  |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo realiza el desarrollo del producto, para colocarlo en los catálogos de la empresa. |              |               |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza el desarrollo del producto, para colocarlo en los catálogos de la empresa. |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza el desarrollo del producto, para colocarlo en los catálogos de la empresa.    |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca realiza el desarrollo del producto, para colocarlo en los catálogos de la empresa.  |  |
| Revisa las partidas arancelarias adecuadas para los diferentes productos previo su embarque. | Revisión oportuna de las partidas arancelarias. | (Número de productos importados con su respectiva partida arancelaria / Número de productos importados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa las partidas arancelarias para los productos.                                   |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa las partidas arancelarias para los productos.                                  |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa las partidas arancelarias para  |  |

|  |  |   |            |          |           |   |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
|  |  |   |            |          |           | los productos.  |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa las partidas arancelarias para los productos.   |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa las partidas arancelarias para los productos. |  |
| Negocia los precios y cantidades requeridas analizando las proformas junto con gerencia general. | Cumplimiento de la negociación de los precios y cantidades de los productos. | (Número de productos negociados en precios y cantidades necesarias / Número de productos importados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre negocia los precios y cantidades requeridas.            |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo negocia los precios y cantidades requeridas.           |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente negocia los precios y cantidades requeridas.        |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez negocia los precios y cantidades requeridas.           |  |

|   |  |   |            |          |           |   |  |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|--|
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca negocia los precios y cantidades requeridas.   |  |  |
| Solicita al departamento contable los flujos de efectivo para analizar la capacidad adquisitiva de la empresa y realizar la planificación de las órdenes de compra y posterior transferencia a los proveedores. | Análisis oportuno de la capacidad adquisitiva de la empresa. | (Número de órdenes de compra realizadas / Número de órdenes de compra solicitadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre analiza la capacidad adquisitiva de la empresa para planificar las órdenes de compra.     |  |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo analiza la capacidad adquisitiva de la empresa para planificar las órdenes de compra.    |  |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente analiza la capacidad adquisitiva de la empresa para planificar las órdenes de compra. |  |  |

|   |  |  |            |          |           |  |  |
|---|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez analiza la capacidad adquisitiva de la empresa para planificar las órdenes de compra.   |  |
|   |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca analiza la capacidad adquisitiva de la empresa para planificar las órdenes de compra. |  |
| Realiza un informe de los productos con baja existencia para posteriormente realizar los pedidos correspondientes y en coordinación con gerencia general. | Realización oportuna del informe de productos con baja existencia. | (Número de informes con productos de baja existencia realizados / Número de informes con productos de baja existencia requeridos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre realiza un informe de los productos de baja existencia.                                  |  |
|   |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo realiza un informe de los productos de baja existencia.                                 |  |
|   |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente realiza un informe de los productos de baja existencia.                              |  |
|   |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez realiza un informe de los productos de baja existencia.                                 |  |

|  |  |  |  |        |          |  |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|
|  |  |  |  | 0 - 29 | Muy malo | Casi nunca realiza un informe de los productos de baja existencia. |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|--|--|--|



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |   |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escala gráfica  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Coordinador de ventas 1   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo. | Cumplimiento en el incremento de la satisfacción de los clientes. | (Número de clientes locales satisfechos / Número total de clientes locales) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes.  |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes. |              |               |

|  |  |   |            |          |           |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes. |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes.    |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes.  |  |
| Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos. | Revisión oportuna de los presupuestos de ventas. | (Número de presupuestos revisados para las ventas mensuales / Número de presupuestos establecidos por mes) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa los presupuestos mensuales.                             |  |
|  |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa los presupuestos mensuales.                            |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa los presupuestos mensuales.                         |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa los presupuestos mensuales.                            |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa los presupuestos                                     |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            |          |           | mensuales.   |  |
| Controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. | Control adecuado del posicionamiento de las marcas propias de la empresa. | (Número de marcas posicionadas según el número de ventas / Número de marcas comercializadas por la empresa) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.     |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca controla el posicionamiento de las marcas propias de la           |  |

|  |  |  |            |          |           |   |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|---|--|--|
|  |  |  |            |          |           | empresa.  |  |  |
| Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de trabajo). | Cumplimiento con la resolución de conflictos comerciales y del personal.   | (Número de conflictos resueltos / Número de conflictos presentados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre resuelve conflictos comerciales y del personal.                     |  |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo resuelve conflictos comerciales y del personal.                    |  |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente resuelve conflictos comerciales y del personal.                 |  |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez resuelve conflictos comerciales y del personal.                    |  |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca resuelve conflictos comerciales y del personal.                  |  |  |
| Lleva a cabo la reunión mensual con el personal de ventas externas para tomar    | Cumplimiento en la realización de las reuniones mensuales con el equipo de | (Número de reuniones realizadas con el personal de ventas externas       | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre lleva a cabo la reunión semanal con el personal de ventas externas. |  |  |

|  |         |   |         |          |   |  |
|--|---------|---|---------|----------|---|--|
| decisiones de mejora en el área comercial. | ventas. | / Número de reuniones establecidas con el personal de ventas externas) *100 | 75 - 94 | Bueno    | A menudo lleva a cabo la reunión semanal con el personal de ventas externas.    |  |
|  |         |   | 50 - 74 | Regular  | Normalmente lleva a cabo la reunión semanal con el personal de ventas externas. |  |
|  |         |   | 30 - 49 | Malo     | Rara vez lleva a cabo la reunión semanal con el personal de ventas externas.    |  |
|  |         |   | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca lleva a cabo la reunión semanal con el personal de ventas externas.  |  |



**Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad   | Jefe  |  |                  |          |              |   |              |               |
|---|---|--|------------------|----------|--------------|---|--------------|---------------|
| Método  | Escalas gráficas  |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado   |   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar   | Coordinador de ventas 2   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador  |   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador   | Gerente General   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Fecha   |   |  |                  |          |              |   |              |               |
| Actividades esenciales  | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador  | Unidad de medida | Rango    | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes que son visitados o atendidos por el personal a su cargo. | Cumplimiento en el incremento de la satisfacción de los clientes. | (Número de clientes provinciales satisfechos / Número total de clientes provinciales) *100 | Porcentaje       | 95 - 100 | Excelente    | Siempre incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes.  |              |               |
|   |   |  |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes. |              |               |

|  |  |  |            |          |           |  |  |
|--|--|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes. |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes.    |  |
|  |  |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca incrementa la satisfacción y fidelización de los clientes.  |  |
| Propone planes y estrategias de mejora de ventas en su departamento e incrementa las ventas. | Planteamiento oportuno de planes y estrategias de venta. | (Niveles de venta alcanzados / Niveles de venta propuestos) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre propone planes y estrategias de mejora de ventas.              |  |
|  |  |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo propone planes y estrategias de mejora de ventas.             |  |
|  |  |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente propone planes y estrategias de mejora de ventas.          |  |
|  |  |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez propone planes y estrategias de                               |  |

|  |   |   |            |          |           |  |  |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|--|--|--|
|  |   |   |            |          |           | mejora de ventas.  |  |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca propone planes y estrategias de mejora de ventas.             |  |  |
| Revisa los presupuestos de ventas mensuales para los vendedores y el cumplimiento de los mismos. | Revisión oportuna de presupuestos de ventas.                              | (Número de presupuestos de ventas mensuales revisados / Número de presupuestos establecidos por mes) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre revisa los presupuestos mensuales.                               |  |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo revisa los presupuestos mensuales.                              |  |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente revisa los presupuestos mensuales.                           |  |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez revisa los presupuestos mensuales.                              |  |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca revisa los presupuestos mensuales.                            |  |  |
| Controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.                                 | Control adecuado del posicionamiento de las marcas propias de la empresa. | (Número de marcas posicionadas dentro y fuera de la empresa / Número de                                   | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. |  |  |

|  |  |   |            |          |           |  |  |  |
|--|--|---|------------|----------|-----------|--|--|--|
|  |  | marcas comercializadas por la empresa) *100 |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |  |
|  |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa. |  |  |
|  |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.    |  |  |
|  |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca controla el posicionamiento de las marcas propias de la empresa.  |  |  |
| Resuelve conflictos comerciales y del personal (dentro de su equipo de | Cumplimiento con la resolución de conflictos | (Número de conflictos resueltos / Número de | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre resuelve conflictos comerciales y del personal.                      |  |  |

|           |                             |                                 |         |          |   |  |
|-----------|-----------------------------|---------------------------------|---------|----------|---|--|
| trabajo). | comerciales y del personal. | conflictos presentados)<br>*100 | 75 - 94 | Bueno    | A menudo resuelve conflictos comerciales y del personal.    |  |
|           |                             |                                 | 50 - 74 | Regular  | Normalmente resuelve conflictos comerciales y del personal. |  |
|           |                             |                                 | 30 - 49 | Malo     | Rara vez resuelve conflictos comerciales y del personal.    |  |
|           |                             |                                 | 0 - 29  | Muy malo | Casi nunca resuelve conflictos comerciales y del personal.  |  |



**Evaluación de desempeño**  
**Tapitex M&B Cía. Ltda.**

| Responsabilidad  | Jefe  |   |                  | <div style="text-align: center;"> </div> |              |   |              |               |
|--|---|---|------------------|--|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |   |                  |  |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Vendedores Locales  |   |                  |  |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Coordinador de ventas 2   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Fecha  |   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango                                    | Equivalencia | Interpretación                                | Calificación | Observaciones |
| Planifica visitas a sus clientes, conjuntamente con el coordinador de ventas de las zonas asignadas. | Cumplimiento en la planificación de las visitas a los clientes. | (Número de visitas realizadas a cada cliente / Número de visitas planeadas a cada cliente) *100 | Porcentaje       | 95 - 100                                 | Excelente    | Siempre planifica visitas a sus clientes.     |              |               |
|  |   |   |                  | 75 - 94                                  | Bueno        | A menudo planifica visitas a sus clientes.    |              |               |
|  |   |   |                  | 50 - 74                                  | Regular      | Normalmente planifica visitas a sus clientes. |              |               |
|  |   |   |                  | 30 - 49                                  | Malo         | Rara vez planifica visitas a sus clientes.    |              |               |

|   |  |   |            |          |           |   |  |
|---|--|---|------------|----------|-----------|---|--|
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca planifica visitas a sus clientes.                                    |  |
| Elabora proformas para los clientes, aplicando precios y descuentos previamente establecidos. | Elaboración oportuna de proformas para los clientes. | (Número de proformas elaboradas / Número de proformas solicitadas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre elabora proformas para los clientes aplicando precios y descuentos.     |  |
|   |  |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo elabora proformas para los clientes aplicando precios y descuentos.    |  |
|   |  |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente elabora proformas para los clientes aplicando precios y descuentos. |  |
|   |  |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez elabora proformas para los clientes aplicando precios y descuentos.    |  |
|   |  |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca elabora proformas para los clientes aplicando precios y descuentos.  |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
| Realiza los depósitos a la empresa de los cobros realizados.                                 | Depósito adecuado de los cobros realizados. | (Número de depósitos realizados / Número de cobros realizados) *100  | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre deposita a la empresa los cobros realizados.                 |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo deposita a la empresa los cobros realizados.                |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente deposita a la empresa los cobros realizados.             |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez deposita a la empresa los cobros realizados.                |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca deposita a la empresa los cobros realizados.              |  |
| Visita diariamente a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta entregada por su coordinador. | Cumplimiento de las visitas a los clientes. | (Número de clientes visitados al día / Número de clientes establecidos para visitar dentro de un día) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre visita a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta emitida.  |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo visita a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta emitida. |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente visita a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta       |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|  |   |  |            |          |           | emitida.   |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez visita a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta emitida.   |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca visita a los clientes de acuerdo a la hoja de ruta emitida. |  |
| Ingreso de valores cobrados al aplicativo. | Ingreso oportuno de los valores cobrados al aplicativo. | (Número de cobros ingresados al aplicativo / Número de cobros realizados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre ingresa valores cobrados al aplicativo.                        |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo ingresa valores cobrados al aplicativo.                       |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente ingresa valores cobrados al aplicativo.                    |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez ingresa valores cobrados al aplicativo.                       |  |
|  |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca ingresa valores cobrados al aplicativo.                     |  |



Evaluación de desempeño  
Tapitex M&B Cía. Ltda.

| Responsabilidad  | Jefe  |   |                  | <pre> graph TD     A[COORDINADOR DE VENTAS 1] --&gt; B[VENDEDORES PROVINCIALES]           </pre> |              |   |              |               |
|--|---|---|------------------|--|--------------|---|--------------|---------------|
| Método   | Escalas gráficas  |   |                  |  |              |   |              |               |
| Nombre del evaluado  |   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Cargo a evaluar  | Vendedores provinciales   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Nombre del evaluador   |   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Cargo del evaluador  | Coordinador de ventas 1   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Fecha  |   |   |                  |  |              |   |              |               |
| Actividades esenciales   | Nombre del indicador  | Cálculo del indicador   | Unidad de medida | Rango  | Equivalencia | Interpretación  | Calificación | Observaciones |
| Cumple con los procedimientos de atención, servicio al cliente, reglamentos, procesos y demás establecidos por la empresa. | Cumplimiento de los procedimientos establecidos para el puesto. | (Número de reglamentos cumplidos / Número de reglamentos establecidos) *100 | Porcentaje       | 95 - 100   | Excelente    | Siempre cumple con los procedimientos de servicio al cliente.     |              |               |
|  |   |   |                  | 75 - 94  | Bueno        | A menudo cumple con los procedimientos de servicio al cliente.    |              |               |
|  |   |   |                  | 50 - 74  | Regular      | Normalmente cumple con los procedimientos de servicio al cliente. |              |               |

|   |   |  |            |          |           |  |  |
|---|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez cumple con los procedimientos de servicio al cliente.   |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca cumple con los procedimientos de servicio al cliente. |  |
| Visita a los clientes para ofertar los productos de la organización, asesorando a los clientes sobre las características y beneficios de los productos, en las diferentes zonas del país. | Cumplimiento de las visitas a los clientes. | (Número de clientes visitados / Número de clientes establecidos para visitar) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre visita a los clientes de las diferentes provincias.      |  |
|   |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo visita a los clientes de las diferentes provincias.     |  |
|   |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente visita a los clientes de las diferentes provincias.  |  |
|   |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez visita a los clientes de las diferentes provincias.     |  |
|   |   |  |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca visita a los clientes de las diferentes provincias.   |  |

|   |   |   |            |          |           |  |  |
|---|---|---|------------|----------|-----------|--|--|
| Propone planes de mejora que contribuyen al posicionamiento de la empresa o captación de mercado. | Planteamiento oportuno de planes de mejora del posicionamiento de la empresa. | (Nivel de posicionamiento de la empresa alcanzado / Nivel de posicionamiento de la empresa esperado) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre propone planes de mejora que contribuyan al posicionamiento de la empresa.     |  |
|   |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo propone planes de mejora que contribuyan al posicionamiento de la empresa.    |  |
|   |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente propone planes de mejora que contribuyan al posicionamiento de la empresa. |  |
|   |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez propone planes de mejora que contribuyan al posicionamiento de la empresa.    |  |
|   |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca propone planes de mejora que contribuyan al posicionamiento de la empresa.  |  |

|  |   |   |            |          |           |   |  |
|--|---|---|------------|----------|-----------|---|--|
| Entrega los valores recibidos de los clientes junto con el comprobante de cobro detallado de las facturas canceladas a más tardar en dos días después de recibidos al departamento de crédito. | Cumplimiento oportuno de la entrega de los valores recibido junto con el comprobante. | (Número de comprobantes entregados / Número de comprobantes solicitados) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre entrega valores recibidos de los clientes al departamento de crédito.     |  |
|  |   |   |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo entrega valores recibidos de los clientes al departamento de crédito.    |  |
|  |   |   |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente entrega valores recibidos de los clientes al departamento de crédito. |  |
|  |   |   |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez entrega valores recibidos de los clientes al departamento de crédito.    |  |
|  |   |   |            | 0 - 29   | Muy malo  | Casi nunca entrega valores recibidos de los clientes al departamento de crédito.  |  |

|  |   |  |            |          |           |  |  |
|--|---|--|------------|----------|-----------|--|--|
| Da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por descuento o devolución cuando han sido autorizadas. | Control en la elaboración de notas de crédito por descuento o devolución. | (Número de notas de crédito elaboradas / Número total de notas de crédito requeridas) *100 | Porcentaje | 95 - 100 | Excelente | Siempre da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por las diferentes situaciones.     |  |
|  |   |  |            | 75 - 94  | Bueno     | A menudo da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por las diferentes situaciones.    |  |
|  |   |  |            | 50 - 74  | Regular   | Normalmente da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por las diferentes situaciones. |  |
|  |   |  |            | 30 - 49  | Malo      | Rara vez da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por las diferentes situaciones.    |  |

|  |  |  |  |        |          |   |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|---|--|--|
|  |  |  |  | 0 - 29 | Muy malo | Casi nunca da seguimiento para que se elaboren las notas de crédito por las diferentes situaciones. |  |  |
|--|--|--|--|--------|----------|---|--|--|

## Conclusiones

En conclusión, podemos decir que el manual de funciones es la base para el desarrollo de todos los subsistemas del talento humano, por lo que es muy importante contar con este documento dentro de una organización, ya que permitirá establecer de forma clara las funciones que se realizan dentro de cada puesto de trabajo, y los requisitos que debe cumplir la persona que lo ocupa, para desempeñarse de forma eficiente.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño son muy importantes para el cumplimiento de las metas de la organización y su posterior crecimiento, ya que permiten conocer cuan eficientemente se están desempeñando los colaboradores, y en caso de ser necesario, buscar alternativas para mejorar dicho rendimiento, para beneficio tanto de los trabajadores como de la organización.

Al elaborar el manual de funciones para todos los cargos de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda. (33 cargos), y en vista de que la organización no contaba con esta herramienta de gestión del talento humano, se pudo observar que gran parte del personal desconocía sus funciones y existían cargos que su denominación era distinta pero sus funciones eran las mismas. También pudimos observar que la empresa tenía una alta rotación de personal, por lo que delegaban actividades a sus anteriores ocupantes del cargo, causando una desorganización de las mismas.

Finalmente, se elaboraron los formatos para la evaluación del desempeño de 32 cargos de la empresa Tapitex M&B Cía. Ltda., ya que no se incluyó al Gerente General, puesto que es el propietario de la empresa. Se realizó una evaluación de 90°, debido a que era la primera vez que la empresa pretende realizar este proceso.

## Recomendaciones

Delegar las actividades correspondientes a cada cargo, según el manual de funciones entregado, mismo que ayudará a que todos los trabajadores tengan pleno conocimiento de las actividades que deben realizar.

Evaluar periódicamente el desempeño del personal e ir ampliando el tipo de evaluación de desempeño utilizada hasta llegar a una evaluación de 360°, misma que sería la más completa y eficiente para la empresa.

Actualizar constantemente el organigrama, debido a que la empresa está en constante crecimiento y presenta modificaciones que alteran el mismo, es por eso que tener este documento actualizado ayudara a que todos tengan pleno conocimiento tanto de sus jefes como de sus subordinados.

Organizar los restantes subsistemas de Recursos Humanos en base a las herramientas entregadas, además de mantenerlas en constante actualización, debido a los cambios en el organigrama que pueden irse generando.

## Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (Ediciones).
- Carrasco, J. (2009). Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo En La Administración Local. *Revista Electronica CEMCI*, 9(2), 1–50.  
<http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Mc Graw Hill).
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Mc Graw Hi).
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (Pearson Education).
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. (Pearson Ed).
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuller, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (McGRAW-HILL).
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). Gestión de Recursos Humanos. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 948).
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humano* (McGraw-Hill).
- Mondy, W. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. (Pearson Ed).
- Pardo, M., & Luna, R. (2006). *Recursos Humanos para turismo* (Pearson Ed).
- Prieto, P. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. *SSRN Electronic Journal*, 1(2).  
<http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC23587.pdf>  
<http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/michels/polipart.pdf>  
<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1994/02/the-coming-anarchy/304670/>  
<https://scholar.google.it/scholar?>
- Rodríguez, J. (2011). *Del Análisis de Puesto al Diseño de puestos de Trabajo* (Editorial).
- Tapitex M&B Cía. Ltda. (2022). *Tapitex*. <https://tapitex.com/>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*.