

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**LILIAM ESPERANZA SAGASTUME CRUZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**Guatemala, octubre de 2006**

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNOMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
SECRETARIO	LIC. ANGEL JACOBO MELÉNDEZ MAYORGA
VOCAL I	LIC. CANTON LEE VILLELA
VOCAL II	LIC. ALBARO JOEL GIRÓN BARAHONA
VOCAL III	LIC. JUAN ANTONIO GÓMEZ MONTERROSO
VOCAL IV	PC. EFRÉN ARTURO ROSALES ALVAREZ
VOCAL V	PC. JOSÉ ABRAHAM GONZÁLEZ LEMUS

**JURADO EXAMINADOR DE ÁREAS PRÁCTICA BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	LIC. AXEL OSBERTO MARROQUÍN REYES
Área Administración-Finanzas	LIC. JULIO CÉSAR DUARTE CORDÓN
Área Mercadotecnia-Operaciones	LIC. EDMUNDO GEREDA LIRRAYES

**JURADO EXAMINADOR DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTA	LICDA. LORENA ILEANA HERNÁNDEZ GARCÍA
SECRETARIO	LIC. MARIO BAUDILIO MORALES DUARTE
EXAMINADOR	LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ

Guatemala, 30 de enero de 2006.

Licenciado  
**EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA**  
Decano  
Faculta de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12.

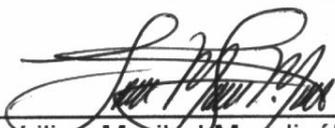
Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Liliam Esperanza Sagastume Cruz, en la elaboración de su tesis titulada **“LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO”**, he procedido a realizar dicho estudio, encontrando que está enmarcado dentro del proyecto de tesis aprobado.

Por lo anterior considero que el trabajo de tesis presentado por la señorita Lilian Esperanza Sagastume Cruz, es un trabajo profesional que responde al objetivo previsto, he llegado a la conclusión de que dicho trabajo es una fuente de información útil e importante para trabajos posteriores relacionados con el campo investigado.

Por lo tanto, me permito recomendar que el mismo sea aceptado para su discusión en el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, me es grato emitir mi **DICTAMEN DE APROBACIÓN**.

Atentamente,

f.   
Licda. Lilian Maribel Mendizábal López  
Colegiada Activa No. 9,171  
Asesora de Tesis



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TREINTA Y UNO DE OCTUBRE DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, Subinciso 5.3.1 del Acta 37-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de octubre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 042-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de abril de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO", que para su graduación profesional presentó la estudiante LILIAM ESPERANZA SAGASTUME CRUZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. ANGEL JACOBO MELENDEZ MAYORGA  
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO

Smp.



*"Todo Por ti Carolingia Mia"*  
*Dr. Carlos Martínez Quiros*  
*2006: Centenario de su Nacimiento.*

## DEDICATORIA

- A Dios: Todopoderoso, humildemente por prestarme la vida fuente divina de fortaleza que ilumina mi camino, me da sabiduría e inteligencia para alcanzar mis metas.
- A mis Padres: Javier Sagastume Nufio  
Irma Elvira Cruz Orellana  
Por su apoyo incondicional, su inmenso amor y sabios consejos
- A mis Abuelitos Eulalio Sagastume, Cristino Cruz (Q.E.P.D.),  
Felipa Nufio, Tomasa Orellana (Q.E.P.D.).
- A mis Hermanos Mara Haydée, Ada Jeannette,  
Sergio Javier (Q.E.P.D.) y Ludy Armando.
- A mis Sobrinos: Andrea, José Javier, Josselin, Rocío, Alexander,  
Angie, Javier Eduardo, por brindarme amor y alegría.
- A mi Familia en general: Con quienes comparto la felicidad de este éxito.
- A mis Amigos; Loreni Leonardo, Josefina Cordero, Víctor Soch,  
Arnoldo Chojolán, Erick Ramas, Nancy Cabrera,  
Daniel Rizo, Estuardo Fuentes, Lucy Blanco, Chary Solares, Familia Valdez García y Familia Reyes Salazar, con aprecio sincero.
- A mi Asesora y amiga: Licda. Lilian Maribel Mendizábal López. Por su valioso aporte en la elaboración de esta tesis.
- A los Licenciados: Nery Guzmán, Julio Duarte, Otto Morales, Fernando Almeda, Axel Marroquín, Edith Siekavizza por su apoyo incondicional.
- Al Gerente del la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo: Señor Tom Simonsen por haberme brindado la oportunidad de realizar este trabajo en la empresa.
- A mi Universidad: San Carlos de Guatemala
- A mi Facultad: Ciencias Económicas.
- A mi Escuela: Administración de Empresas.

## ÍNDICE

**Contenido** **Páginas**

**Introducción**

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO

1.	Administración.....	1
1.1	Proceso administrativo .....	1
1.1.1	Planeación .....	1
	a) Definición .....	1
	b) Principios de la planeación.....	2
	c) Elementos de la planeación .....	3
1.1.2	Organización .....	4
	a) Definición .....	4
	b) Principios de la organización .....	4
	c) Elementos de la organización.....	5
	d) Instrumentos de la organización .....	6
1.1.3	Integración .....	7
	a) Definición .....	7
	b) Principios de la integración de personal y sus etapas.....	8
	c) Elementos o etapas de la integración de personas.....	8
1.1.4	Dirección .....	9
	a) Definición .....	9
	b) Principios de la dirección.....	9
	c) Elementos de la dirección .....	10
	d) Medios de la dirección.....	11
1.1.5	Control.....	12
	a) Definición .....	12
	b) Principios de control.....	12
	c) Elementos del control.....	13
	d) Tipos de control.....	14
2.	Empresa .....	14
2.1	Producto.....	14
2.2	Productos alimenticios .....	15
2.3	Productos de consumo masivo .....	15
3.	Distribución de productos.....	15
3.1	Naturaleza e importancia.....	15
	a) Naturaleza.....	15
	b) Importancia .....	16
3.1.1	Distribución de productos.....	16
3.1.2	Productos de consumo masivo .....	16

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

1.	Generalidades de la empresa .....	17
1.1	Constitución de la empresa .....	18
1.2	Ejercicio fiscal y financiero .....	19
1.3	Normativos y reglamentos para regular el funcionamiento de la empresa.....	19
1.4	Requisitos legales de la empresa .....	19
1.5	Ubicación según clasificación tributaria.....	20
1.6	Distribución .....	20
1.7	Productos alimenticios de consumo masivo .....	22
1.8	Desarrollo y producción de la empresa de productos alimenticios de consumo masivo .....	22
1.9	Jornada laboral .....	22
1.10	Forma de pago a los empleados .....	22
2.	Análisis de las funciones administrativas .....	23
2.1	Planificación .....	23
2.2	Organización .....	25
2.2.1	Análisis de la estructura organizacional .....	26
2.2.2	Funciones generales actuales de cada departamento de la empresa .....	29
2.3	Integración.....	30
2.3.1	Reclutamiento .....	30
2.3.2	Selección .....	30
2.3.3	Contratación .....	30
2.3.4	Inducción .....	30
2.3.5	Capacitación.....	31
2.4	Dirección .....	31
2.4.1	Motivación .....	31
2.4.2	Comunicación.....	31
2.4.3	Liderazgo.....	32
2.4.4	Supervisión.....	32
2.5	Control.....	32
3.	Resumen de la problemática encontrada.....	33

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

1.	Generalidades de la propuesta .....	34
2.	Formulación del modelo .....	34
2.1	Objetivo general .....	34
2.2	Objetivos específicos .....	34
3.	Planificación .....	35
3.1	Misión .....	35
3.2	Visión .....	35
3.3	Objetivos .....	35
3.4	Políticas.....	36
3.5	Estrategias .....	38
4.	Organización .....	40
5.	Integración .....	44
5.1	Reclutamiento .....	44
5.2	Selección.....	45
5.3	Inducción.....	45
5.3.1	Inducción general .....	45
5.3.2	Inducción específica.....	46
5.4	Capacitación.....	46
6.	Dirección .....	48
6.1	Motivación .....	48
6.2	Comunicación.....	49
6.3	Liderazgo.....	50
6.4	Supervisión.....	50
7.	Control .....	50
7.1	Tipos de control.....	50
7.2	Instrumentos o formatos de control.....	52
8.	Implementación del modelo .....	52
9.	Presupuesto .....	54
10.	Seguimiento y evaluación .....	54
	Conclusiones .....	55
	Recomendaciones .....	56
	Bibliografía .....	57
	Anexos .....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Gráfica 1 Canal actual de comercialización para la empresa de productos alimenticios de consumo masivo.....	21
Gráfica 2 Organigrama general actual empresa de productos alimenticios de consumo masivo año 2005 .....	27
Gráfica 3 Organigrama general propuesto empresa de productos alimenticios de consumo masivo año 2005 .....	41
Gráfica 4 Organigrama de funciones propuesto empresa de productos alimenticios de consumo masivo año 2005.....	42
Gráfica 5 Organigrama nominal propuesto empresa de productos alimenticios de consumo masivo año 2005.....	43

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Cuadro No. 1 Resumen de la problemática encontrada Empresa de productos alimenticios de consumo masivo.....	33
Cuadro No. 2 Plan de acción para la implementación del modelo del Proceso Administrativo en la empresa de productos alimenticios de consumo masivo .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>I</b>	<b>Descripción del puesto de trabajo propuesto..... 60</b>
1.	Gerente General ..... 61
2.	Secretaria de Gerencia ..... 63
3.	Gerente de producción..... 65
4.	Secretaria de producción ..... 67
5.	Bodeguero ..... 69
6.	Repartidor ..... 71
7.	Gerente administrativo ..... 73
8.	Secretaria administrativa..... 75
9.	Encargada de compras ..... 77
10.	Mensajero ..... 79
11.	Encargado de limpieza..... 81
12.	Vigilante ..... 83
13.	Gerente de mercadeo y ventas ..... 85
14.	Secretaria de mercadeo y ventas..... 88
15.	Vendedores ..... 90
16.	Encargado de facturación ..... 92
17.	Gerente financiero..... 94
18.	secretaria financiera..... 96
19.	Contador general ..... 98
20.	Auxiliar de contabilidad ..... 100
21.	Encargada de créditos ..... 102
22.	Encargada de cobros ..... 104
<b>II</b>	<b>Formatos de Planificación y Control Propuestos..... 106</b>
Formato 1	Solicitud de trabajo..... 108
Formato 2	Contrato individual de trabajo..... 111
Formato 3	Solicitud de permiso ..... 112
Formato 4	Planilla..... 113
Formato 5	Comprobante de pago..... 114
Formato 6	Solicitud de crédito ..... 115
Formato 7	Recibo de caja..... 117
Formato 8	Entradas de bodega ..... 118
Formato 9	Salidas de bodega..... 119
Formato 10	Boleta de pedido ..... 120
Formato 11	Factura ..... 121
Formato 12	Orden de cobro ..... 122

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas en Guatemala enfrentan la problemática de carecer de una administración eficaz, dando lugar con ello a que deficiencia en sus actividades.

Por la problemática que se encuentra en las empresas se hace necesario que los Gerentes de las organizaciones apliquen el proceso administrativo, utilizando decisiones visionarias, con el fin de mejorar la efectividad y desarrollo en sus actividades.

Para administrar una empresa se necesita de una serie de actividades y el cumplimiento de funciones que requieren de un proceso organizado que permita una visión completa del medio en que se desarrolla.

El presente trabajo de tesis titulado La Aplicación del Proceso Administrativo en una Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivos: fue elaborado para identificar la actual forma de administrar la empresa y brindar una propuesta de una guía del proceso administrativo y como implementarlo.

En el capítulo I de este documento se presenta un programa general del proceso administrativo en sus cinco etapas o fases que son planeación, organización, integración, dirección y control. En este capítulo también se presentan otros conceptos como empresa, producto, productos alimenticios y distribución de productos, todo ello constituye una recopilación de algunos teóricos, su contenido sirvió de base para determinar la situación actual de la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo y para la formulación de la propuesta de la aplicación del proceso administrativo incluido en el capítulo III.

En el capítulo II se realiza el análisis de la situación actual de la empresa en estudio, para la cual se hace necesario conocer el marco histórico, marco legal, normativos y reglamentos para regular el funcionamiento de la misma, proceso para elaborar los productos alimenticios de consumo masivo, distribución, ubicación según clasificación tributaria, desarrollo y producción y el análisis de las funciones administrativas, con base en esta información se logró determinar la situación de la Empresa objeto de estudio y se resalta la necesidad de aplicar el proceso administrativo en la misma, con el objeto que realice con eficiencia y eficacia las funciones que debe ejecutar.

En el capítulo III se describe en detalle la guía propuesta del proceso administrativo que incluye las cinco fases del mismo y por lo tanto se presenta para su Implementación, con la finalidad de reforzar la administración de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, relacionadas con el trabajo de investigación, los cuales complementan y sintetizan el resultado del mismo, así como la bibliografía y anexos correspondientes.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Administración

“Administración se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas y por medio de ellas.” (11:5)

“Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno.” (3:1)

Es imprescindible la aplicación del proceso administrativo en forma eficiente para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejora las relaciones humanas y genera empleos; asimismo simplifica el trabajo, con lo cual se logra mayor rapidez, eficiencia y efectividad en las actividades que se realicen en la organización.

#### 1.1 Proceso administrativo

“El proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, a esas funciones se les llama planeación, organización, integración, dirección y control.” (11:5)

##### 1.1.1 Planificación

###### a) Definición

“Es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos usados para lograr estos objetivos y sobre las

políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.” (4:12)

La planeación es importante para la empresa, ya que a través de ella se determinan los resultados esperados.

## **b) Principios de la planeación**

- 1. “De la flexibilidad:** al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- 2. De la unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos generales de tal manera que sean considerados en cuanto a su enfoque, y armonía en cuanto al equilibrio e intercalación que debe existir entre ellos.
- 3. De la precisión:** cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculo probabilístico, modelos matemáticos. La planificación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero cantidades; esto facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes.” (3:46-47)

## **c) Elementos de la planeación**

### **1. Misión**

“La misión debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe estar redactada en tal forma que permita la expansión de empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido.” (5:408)

La empresa al contar con una misión escrita tiene claro que es, a que se dedica y hacia donde va, lo que equivale a enunciar la razón de existir.

### **2. Visión**

La visión es un sueño y es capaz de imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser apoyada por la alta gerencia, elaborada por líderes, amplia, detallada, compartida y alentadora.

### **3. Objetivos**

“Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones totales.” (10:238)

### **4. Políticas**

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.” (7:88)

## 5. Estrategias

“Son cursos de acción general, o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas.” (7:83)

## 6. Normas

Supuestos y expectativas sobre cómo se comportarán los miembros de un grupo.” (12:547)

Los elementos de la planeación descritos anteriormente, son los que se utilizarán para la elaboración del presente trabajo de tesis.

### 1.1.2 Organización

#### a) Definición

“Determinación de cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse éstas, quién informa a quién y dónde se tomarán las decisiones.” (11:7)

#### b) Principios de la organización

1. **“De la especialización:** cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
2. **De la unidad de mando:** para cada función debe existir un solo jefe, cada subordinado no debe de recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.
3. **Del equilibrio de autoridad y responsabilidad:** debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel

jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella.

**4. Del equilibrio dirección-control:** a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.” (3:59)

**5. Descripción de funciones, actividades y obligaciones**

“Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.” (7:123)

**c) Elementos de la organización**

**1. Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

**2. Jerarquía**

Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

**3. Puestos**

Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (9:28)

## **d) Instrumentos de la organización**

### **1. Organigramas**

“Son la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.” (4:1)

#### **1.1 Organigramas verticales**

“En éstos el órgano de mayor jerarquía está colocado en la parte superior por lo que los distintos niveles jerárquicos en la organización se ubican en renglones y las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se describen y disponen verticalmente.

#### **1.2 Organigramas funcionales**

Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados y que se pueden así mismo transcribir con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso.” (4:5)

### **1.3 Organigramas nominales**

“Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.” (4:5)

## **2. Manuales administrativos**

“Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.” (4:16)

### **Manual de Organización**

“Según Luis A. Allane el manual de organización es un conjunto de referencias de organización usados frecuentemente por los directores, tienen mucha utilidad como instrumentos administrativos para ayudar a realizar el trabajo con mayor eficacia. Le permite al director abarcar la organización de la empresa en su totalidad y ver sus propias responsabilidades. En cuanto a las guías de cargos, que contribuyen la médula del manual, especifican sus responsabilidades, y los resultados por los cuales deberán rendir cuentas.” (4:18)

### **1.1.3 Integración**

#### **a) Definición**

“Comprende la función a través de la cual el administrador elige los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.” (7:155)

## **b) Principios de la integración de personal y sus etapas**

### **1. De la adecuación de hombres y funciones (el hombre adecuado para el puesto adecuado)**

“Los hombres que han de desempeñar cualquier puesto dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente. (Hombres a funciones y no funciones a hombres).

### **2. De la provisión de elementos administrativos**

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente con eficiencia a las obligaciones de su puesto.

### **3. De la importancia de la introducción adecuada**

El momento en que el elemento humano se integra a una empresa tiene especial importancia y por ello, debe dársele un cuidado especial. La introducción es una técnica sencilla, que puede dar gran rendimiento.” (8:257-258)

## **c) Elementos o etapas de la integración de personas**

### **1. Reclutamiento**

“Es el proceso de localizar, identificar y atraer solicitantes capaces.” (10:364)

### **2. Selección**

“Proceso de filtrar a los solicitantes de puestos para asegurarse de que se contratan los candidatos más idóneos.” (10:366)

### **3. Introducción o inducción**

“Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.

### **4. Capacitación y desarrollo**

Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.” (3:66)

## **1.1.4 Dirección**

### **a) Definición**

“Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.” (8:305)

### **b) Principios de la dirección**

#### **1. De la coordinación de intereses**

“El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel. El gran reto del administrador radica, en lograr que todos persigan el interés común, viendo que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

#### **2. De la impersonalidad de mando**

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como productos de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Por ello, cuando más se “Impersonalice” la orden (presentándola como una exigencia que la

situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir y a quien obedece para cumplir) dicha orden será mejor obedecida.

### **3. Principio de la vía jerárquica**

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

### **4. Principio de la resolución de los conflictos**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y de modo que sin lesionar la disciplina pueda producir el menor disgusto a las partes. (El conflicto es un obstáculo a la coordinación).

### **5. Principio del aprovechamiento del conflicto**

El conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.” (3:73-74)

## **c) Elementos de la dirección**

### **1. Motivación**

“Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.” (13:375)

### **2. Comunicación**

“El proceso, mediante el cual, los seres humanos transmiten sus ideas, pensamiento, actitudes, a través de símbolos, verbales o no verbales, con el objetivo básico de compartir información.” (1:86)

### **3. Liderazgo**

“Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.” (12:514)

### **4. Supervisión**

“Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.” (3:91)

El administrador al lograr que todas las actividades se realicen con eficiencia influye en la conducta de los subordinados o seguidores y se asegura que el trabajo se efectúe de forma satisfactoria.

## **d) Medios de la dirección**

### **1. Delegación**

“Siendo la administración hacer a través de otros necesariamente requiere de la delegación: ningún jefe lo hace todo por si solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.” (8:336-337)

### **2. Autoridad**

“Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros.” (8:316)

### **3. Poder**

“El poder es la capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.” (12:377)

### **4. Toma de decisiones**

Significa seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.

## **5. Mando**

Significa ejercer la autoridad y puede ser de dos formas a través de órdenes e instructivos.

## **6. Coordinación**

“Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.”  
(12:351)

### **1.1.5 Control**

#### **a) Definición**

“El proceso de vigilar actividades para asegurar que se cumplan como se planificó y corregir cualquier desviación significativa.”  
(10:654)

#### **b) Principios de control**

##### **1. Del carácter administrativo**

“Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación (El control como función, solo corresponde al administrador).

Las operaciones son de carácter técnico.

##### **2. De los estándares**

El control es imposible si no existen “Estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mayor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

### **3. Del carácter medial**

Un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan (costo-beneficio).

### **4. De excepción**

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en las cosas en que no se logro lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado (reportar solo cuando se dan desviaciones o cambios, de lo contrario, se reporta.” (3:93-94)

## **c) Elementos del control**

### **1. Estándares y controles**

“Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.

### **2. Operación de los controles**

Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

### **3. Evaluación de resultados**

Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.” (9:29-30)

## **d) Tipos de control**

### **1. Control protoalimentación**

“Ocurre antes que la actividad real. Está dirigido al futuro. La clave de estos controles es que la acción administrativa es tomada antes de que ocurra un problema.

### **2. Control concurrente**

Como su nombre lo indica, tiene lugar mientras una actividad está en proceso. Cuando el control se ejerce mientras el trabajo está ejecutándose, la gerencia puede corregir problemas conforme ocurren.

### **3. Control de retroalimentación**

El tipo más popular de control se basa en la retroalimentación. El control tiene lugar después de la acción.” (3:95-97)

## **2. Empresa**

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (7:42)

### **2.1 Producto**

1. “Se puede considerar un producto como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.

2. Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades” (5:118)

## **2.2 Productos alimenticios**

Se define como aquello que se produce o elabora a partir de un alimento, y que tiene la propiedad de alimentar.

## **2.3 Productos de consumo masivos**

“Es el producto fabricado y destinado a consumidores finales sin la necesidad de una elaboración industrial adicional. Se encuentran en lugares accesibles al público en general y se compran regularmente para satisfacer una necesidad; son productos destinados al mercado masivo.” (5: 123)

## **3. Distribución de productos**

### **3.1 Naturaleza e importancia**

#### **a) Naturaleza**

“La separación geográfica entre compradores y vendedores, la imposibilidad de situar la fabrica frente al consumidor, todo ello hace necesario trasladar los bienes y servicios desde el lugar de la producción hasta el consumidor final. A esta función se le conoce con el nombre de Distribución.” (2:3)

## **b) Importancia**

Por lo general, lo que toda empresa busca es satisfacer las necesidades de sus grupos objetivos, para poder vender y obtener determinadas utilidades y poder prestar así determinado servicio a la sociedad.

### **3.1.1 Distribución de productos**

“La función de distribución nace por la separación geográfica entre compradores y vendedores, la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor convirtiendo necesario el traslado de bienes y servicios desde el lugar de su producción hasta el consumidor final.”  
(2:3)

Cobertura de mercado es una estrategia de mercadeo, con el fin de cubrir todos los puntos de venta de determinada región para poder tener el producto en todos los puntos de venta.

### **3.1.2 Productos de consumo masivo**

Los productos de consumo masivo son aquellos usados por los consumidores finales (u hogares) para la satisfacción de requerimientos personales. Se puede decir también que es todo producto cuya rotación es alta, debido a que su duración es corta, y su consumo es constante, se pueden citar por ejemplo los siguientes: los productos alimenticios, los detergentes, los cigarrillos etc.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer la manera como opera actualmente la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo. Para ello se llevó una investigación desde el punto de vista administrativo, que tuvo como unidad de análisis la totalidad de la empresa.

El estudio se realizó con la aplicación de las técnicas de la observación directa e indirecta, la entrevista y el cuestionario y el mismo se enfoca desde la perspectiva de las etapas del proceso administrativo que son planeación, organización, integración, dirección y control.

Posteriormente, se procedió a analizar la información recabada y se utilizó la síntesis y se elaboraron deducciones para establecer y complementar la situación actual de la empresa de una forma descriptiva.

#### **1. Generalidades de la empresa**

La Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo, inició sus operaciones en 1957, en una casa ubicada en la zona 11, en la misma se fabricaban únicamente jaleas y se realizaban ensayos de mantequilla de maní, además se envasaba miel de caña, la organización contaba únicamente con tres empleados.

Los fundadores de la empresa fueron los señores Byli y Bustamante. En el año 1960, se asoció el señor Coto Escobar a la empresa y esta asociación duró sólo dos años. Durante esta época se inició la fabricación de jugos de frutas, chiles

jalapeños en escabeche, se envasaba salsa picante y aceitunas, asimismo se ensayaban otros productos tales como; el vinagre, salsa de tomate dulce. En esta época contaba con quince empleados.

En 1963, se reabrió la empresa en una granja que se arrendó en la zona 14 y se fabricaban jaleas, jalapeños, serranos en escabeche, vinagres, mantequilla de maní, salsas picantes y se envasaba miel de abejas, en esta época la organización contaba únicamente con 5 empleados.

En 1965 se trasladó la empresa a la 28 calle, de la zona 3 lugar donde se ubicaron las nuevas instalaciones, en ella se fabricaban los productos que ya existían, así como también se elaboraron nuevas presentaciones de productos, las cuales eran; la línea de encurtidos, mayonesa, mostaza y salsa de tomate. En ese año la empresa contaba con 20 empleados.

En 1970, se trasladó la planta de producción, a la planta donde se encuentra actualmente, kilómetro 14 ½ Granjas Gerona y en la 28 calle de la zona 3 se quedaron únicamente las oficinas centrales. A partir de esta fecha la empresa ha logrado un mayor crecimiento por que ha agregado los siguientes productos; la línea de concentrados de fruta, salsa inglesa y soya, salsa de miltomate, salsa mayaik y picadiablo. Actualmente cuenta con 40 empleados.

Para la elaboración del presente trabajo de tesis se entrevistaron a los cuarenta empleados que tiene la empresa y se determinó que ellos no conocen que es el proceso administrativo ni como se aplica.

## **1.1 Constitución de la empresa**

La Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo fue instituida legalmente el 30 de noviembre de 1963. Fue inscrita con Registro Comercial,

No. A-1 16064 y Registro Industrial No. A-1 G/1-3181, clase de establecimiento individual.

La patente de comercio de la empresa hace mención que su principal actividad económica es la fabricación y distribución de productos alimenticios de consumo masivo para el mercado nacional.

## **1.2 Ejercicio fiscal y financiero**

La empresa esta inscrita en el régimen optativo de pagos trimestrales del ISR, lo que significa que es una renta imponible trimestral por el 31%, por lo tanto el ejercicio fiscal y financiero de la organización es del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año y debe elaborarse el inventario, el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, los estados financieros complementarios y la memoria de las labores desarrolladas durante el año.

## **1.3 Normativos y reglamentos para regular el funcionamiento de la empresa**

Para regular su funcionamiento la empresa se basa en la Escritura de Constitución, Reglamento Interno de Trabajo, Código de Trabajo, Código de Comercio y por las leyes de la República, pero no cuenta con descripciones de puestos de trabajo y ello provoca que los empleados no conozcan cuales son sus atribuciones y responsabilidades.

## **1.4 Requisitos legales de la empresa**

La empresa realiza los pagos de impuestos, tales como IVA, ISR, IETAP (Impuesto extraordinario de apoyo a los acuerdos de paz) ISR empleados, ISR facturas especiales, 12% IVA factura especial, cumple con el pago de prestaciones a sus empleados: sueldo, aguinaldo, bono 14, vacaciones y

bonificación. Realiza una bonificación anual de sus utilidades, así como también el pago al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), ya que cuenta con más de 300 empleados está inscrita en dicha institución, efectúa el pago de 1% al Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) y al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad ( INTECAP), por lo que el personal puede tener acceso a los servicios que brindan estas instituciones.

### **1.5 Ubicación según clasificación tributaria**

La ubicación según la clasificación tributaria de la empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo, es como se muestra a continuación.

a. Tipo de organización	Individual
b. Impuesto al valor agregado	Contribuyente Normal
c. Tipo de contribuyente al I.S.R.	Afecto al Pago Trimestral
d. Actividad económica	Elaboración y Comercio de Producto

### **1.6 Distribución**

La empresa es una organización individual que se dedica a la elaboración y distribución de productos alimenticios de consumo masivo.

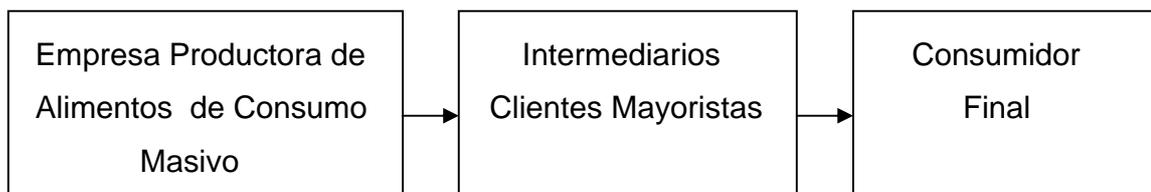
Los canales de comercialización que son las diferentes etapas por las cuales pasan los productos elaborados por la empresa, son los siguientes:

la empresa productora de alimentos de consumo masivo transforma la materia prima en productos terminados y los distribuye a clientes mayoristas que son los intermediarios, quienes son los que venden directamente al consumidor final.

A continuación se presenta la gráfica de los canales de comercialización en la empresa de productos alimenticios de consumo masivo.

### **GRÁFICA No. 1**

#### **CANAL ACTUAL DE COMERCIALIZACION PARA LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La empresa logra sus ganancias a través de la distribución y comercialización de los productos de consumo masivo que proporciona a sus clientes a nivel nacional.

La empresa distribuye el producto a nivel nacional y la divide en local y departamental a través de mayoristas y minoristas; entre los mayoristas utiliza distribuidoras, depósitos y supermercados; y entre los minoristas distribuye a tiendas.

También, tanto en la capital, como en los departamentos distribuye los productos de consumo masivo en forma zonificada y por clientes.

### **1.7 Productos alimenticios de consumo masivo**

Los tipos de productos que elabora la empresa son: chiles en escabeche, chiles serranos, concentrados para refrescos en diferentes sabores, jaleas en sabores, mantequilla de maní, mayonesa, mostaza, pepinos, salsa picamas, salsa picante, salsa de tomate, salsa inglesa, salsa soya, vinagre, miel de maple y aderezo.

### **1.8 Desarrollo y producción de la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo**

La marca de la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo esta bien posesionada en el mercado a nivel nacional por que tiene buena presentación y aceptación por parte de los clientes, pero ante todo por ser conocida a nivel nacional, ya que actualmente cubre un 80% del mercado y tiene la oportunidad de ampliar su participación en el mercado, por ser un excelente producto de calidad.

### **1.9 Jornada laboral**

En la empresa la jornada laboral es de lunes a viernes de 7:00 a 16:00 horas y sábados de 7:00 a 11:00 horas.

### **1.10 Forma de pago a los empleados**

La Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo la forma de pago de sueldos y salarios que utiliza para sus empleados es quincenal y mensual.

## 2. Análisis de las funciones administrativas

### 2.1 Planificación

En la empresa objeto de estudio se detectó que no cuenta con una misión que le indique con claridad que es el negocio a que se dedica y hacia donde va, por lo que los empleados no conocen los objetivos de la empresa ni que esperan de ella. Asimismo, carece también de una visión que muestre lo que la empresa quiere ser en el futuro y el liderazgo que desea tener.

En cuanto a los objetivos de la empresa se determinó que éstos no se encuentran plasmados en documentos formales, sin embargo la Gerencia General los trasmite a sus empleados de una forma verbal.

Entre los objetivos de la organización están:

- Incrementar la participación en el mercado.
- Abastecer a los clientes entregándoles su producto a tiempo.
- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Dar a conocer los productos a través de muestras gratis.

Esta forma de comunicar los objetivos tiene como consecuencia, que el personal no tenga una visión clara y exacta de los resultados que la organización espera obtener, por lo que se desvía el esfuerzo generado por la administración de la empresa.

Se determinó que la empresa cuenta con estrategias, pero su aplicación están limitadas al criterio de la Gerencia General, por lo que los departamentos de la empresa solo las implementan.

A continuación se mencionan las estrategias de productos y de distribución.

- **Estrategia de producto:** la creación de diferentes líneas de producto en sus diversas presentaciones.
- **Estrategias de distribución:** la empresa distribuye en el ámbito nacional y se divide en local y departamental, a través de mayoristas y minoristas, entre los mayoristas utilizan los supermercados, distribuidoras y depósitos; y entre los minoristas distribuyen a tiendas y abarroterías.

Asimismo, se determinó que la empresa tiene políticas, pero no están de forma escrita, sin embargo, los Gerentes si las dan a conocer a sus empleados; principalmente las de ventas, de cobro, de calidad, por ser guías que orientan el procedimiento que se ha de seguir para realizar determinada actividad. Entre las políticas están:

- **Para ventas:** realizar cambios de productos al 100% si no tiene más de 1 mes de vencido, no se cambian productos rotos, ni a medio uso y el periodo de crédito otorgado a los clientes es de 5, 15 y 30 días, dependiendo el tipo de cliente.
- **De cobros:** por cada factura vencida, se le recarga al cliente el 2% del monto total de la factura y cada cheque rechazado del cliente se le hace una nota de recargo por gastos administrativos.
- **De calidad:** que los productos cumplan con todas las normas establecidas por la organización, en cuanto a la calidad y al tiempo de vida y que los clientes obtengan satisfacción con la calidad de nuestros productos.

El no contar con políticas escritas, provoca que los empleados carezcan de criterios que guíen la acción en la toma de decisiones.

La empresa cuenta para la distribución del producto con transporte propio de reparto para efectuar las entregas a los clientes.

Esta manera de tener centralizadas las estrategias en la Gerencia General, provoca que los gerentes de los demás departamentos no utilicen su talento humano, por lo que carecen de habilidades administrativas que muestren los cursos necesarios de acción para alcanzar los objetivos.

## **2.2 Organización**

Con la finalidad de dar un panorama más claro se hará relación con los principios de la organización.

### **a. Principio de la especialización**

En la empresa objeto de estudio se detectó que no existen actividades específicas para cada empleado, por lo que se da la duplicidad de funciones, ello provoca que no exista precisión, eficiencia y destreza en el desempeño de las tareas.

### **b. Principio de la unidad de mando**

Los trabajadores de la empresa son dirigidos y controlados por los jefes respectivos, lo que significa que reciben órdenes solo de un jefe y si existe centralización del mando.

### **c. Principio del equilibrio de autoridad y responsabilidad**

Se detectó que la empresa no cuenta con descripciones de puestos en donde se establezcan específicamente los lineamientos de conducta que para la ejecución de las actividades y no se saben cuales son las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los empleados, lo que da como consecuencia que no exista un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad y las funciones se realicen con deficiencia.

### **d. Principio de equilibrio de dirección-control**

Los empleados de la empresa son supervisados por el Gerente General, por lo que las tareas si se hacen como él decide.

### **e. Principio de la departamentalización**

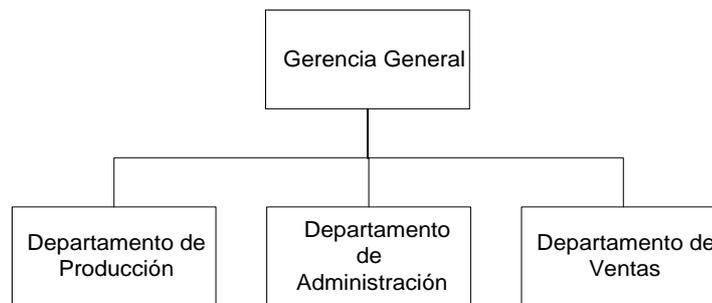
En la organización si existe una división de las actividades, lo que significa que hay departamentos en la empresa, ya que cuenta con una Gerencia General, un Departamento de Producción, un Departamento Administrativo, un Departamento de Ventas.

## **2.2.1 Análisis de la estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa presenta debilidades, ya que carece de un organigrama que defina en forma gráfica su estructura, lo cual trae como consecuencia, que los empleados no conozcan y no tengan claro los niveles jerárquicos y sus actividades.

## GRÁFICA No. 2

### ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo, cuenta con un tipo de organización formal, porque los puestos están agrupados e identifica las tareas a desarrollar, también delega la responsabilidad y la autoridad adecuada, establece las cadenas de mando y los canales de comunicación adecuados, por lo que alcanza los objetivos y metas generales y particulares.

El tipo de estructura organizacional según se muestra en el organigrama, es de tipo funcional, porque las denominaciones que utiliza en las diferentes unidades administrativas están basadas en las funciones que desarrolla la empresa y las agrupa según las actividades que realiza.

El modelo de diseño de la organización de la empresa Productos Alimenticios de Consumo Masivo es burocrático, porque, cuenta con una estructura alta en complejidad, es formal y es centralizada, ya que las relaciones jerárquicas son rígidas, los deberes son fijos, existe una alta formalización la comunicación es formal y la autoridad de decisión está centralizada.

El tipo de diseño es vertical, porque una persona debe reportarse a un solo superior, describe el número de personas que un gerente puede supervisar, tiene establecidos obligaciones para desarrollar tareas y los derechos para dar órdenes y que se cumplan y describe el nivel de autoridad para la toma de decisiones que se delegan a niveles inferiores, pero los trabajadores no tienen claro de quien dependen y las tareas que deben realizar.

El tipo de departamentalización que utiliza la empresa es el funcional, porque agrupa las actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización y entre ellas están Producción, Administración y Ventas.

El tramo de control en la empresa objeto de estudio es estrecho, donde la cadena de mando es más lenta y hay demora en la toma de decisiones.

El sistema de organización en la empresa es el lineal, porque entre relación, función y la autoridad se transmite por una sola línea para cada persona o grupo.

La empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo, esta integrada por una Gerencia General, de la cual dependen directamente: los departamentos de Producción, Administración y Ventas. El Gerente General tiene a su cargo la Secretaria de Gerencia; el Gerente de Producción tiene a su cargo la Secretaria de Producción; el Gerente de Administración tiene a su cargo a dos Secretarias Administrativas, al Encargado de Facturación, al Contador General, dos Auxiliares de Contabilidad, al Encargado de Créditos, al Encargado de Cobros, al Encargado de Compras, a tres Bodegueros, a siete Repartidores, al Encargado de Limpieza, al Mensajero y al Vigilante; el Gerente de Ventas tiene a su cargo a ocho vendedores.

## **2.2.2 Funciones generales actuales de cada departamento de la empresa**

### **a) Gerencia General**

- Planeación y organización de las actividades de la empresa.
- Control de las actividades que realizan los empleados de la organización.
- Supervisión y control de los ingresos y egresos de la empresa.

### **b) Departamento de Producción**

- Planeación, organización, dirección y control de la producción.
- Velar por el reabastecimiento de materias primas en el departamento.

### **c) Departamento de Administración**

- Administración del presupuesto y cuentas bancarias.
- Revisión y registros contables de la empresa.
- Atención con calidad a clientes, proveedores, acreedores y visitantes.
- Control de pagos de impuestos, proveedores, acreedores y pagos en general de la empresa.

### **d) Departamento de Ventas**

- Atención con calidad a clientes.
- Administración de la cartera de clientes.
- Captación de clientes nuevos.
- Planeación y organización de las actividades de distribución y ventas.

## **2.3 Integración**

En la empresa el recurso humano se administra empíricamente, por lo que en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación se observó lo siguiente:

### **2.3.1 Reclutamiento**

Se determinó que el reclutamiento que se da en la empresa es únicamente el interno y es informal, ya que el Gerente General da a conocer las plazas a través de sus empleados y amigos en forma verbal.

### **2.3.2 Selección**

No se identificó en la empresa un procedimiento formal para seleccionar personal. El Gerente General es el encargado de realizar una entrevista al candidato y queda a juicio de él escoger a quien crea más conveniente para puesto que está vacante.

### **2.3.3 Contratación**

Se observó que en la organización si elaboran contratos de trabajo cuando contratan personal, por lo que sí cumplen con lo establecido en el Código de Trabajo.

### **2.3.4 Inducción**

A los empleados no se les da ninguna inducción, tanto general como específica, ello provoca que desconozcan la misión, visión, objetivos, estrategias y muchas veces los productos que se fabrican y comercializan.

### **2.3.5 Capacitación**

También se determinó que los empleados que laboran en el Departamento de Ventas de la empresa no se les da capacitación, por lo cual los mismos no pueden efectuar sus funciones de una forma eficiente y eficaz, ya que no se adecuan a los requerimientos de trabajo, lo cual afecta negativamente en el incremento de la productividad y efectividad de la empresa.

## **2.4 Dirección**

La función directiva de la empresa, es desempeñada por el Gerente General, el cual es también el propietario y representante legal y la administra de una manera autocrática.

### **2.4.1 Motivación**

Se detectó en la empresa que cuenta con estrategias que incentivan a todo el personal, para el desempeño y mejoramiento de sus actividades, los cuales son: convivio cada año para los empleados, permisos para los empleados que quieren seguir estudiando, incentivos para los vendedores que cumpla con la cuota fijada, regalos navideños y celebración de cumpleaños para todos los trabajadores.

### **2.4.2 Comunicación**

La comunicación que se manifiesta en la empresa se efectúa de una manera informal porque las instrucciones que se les dan a los empleados es forma verbal por lo que no queda constancia de lo indicado, lo que trae como consecuencia fuga de responsabilidades.

### **2.4.3 Liderazgo**

Este es ejercido por el propietario de la empresa quien aplica un liderazgo autocrático, para realizar su función administrativa, es decir que solo él toma decisiones sin darle participación a sus mandos medios.

### **2.4.4 Supervisión**

Se determinó que en la empresa la supervisión la efectúa el Gerente General a través de la observación, sin embargo en el departamento de ventas supervisa las ventas a través de reportes informales que elaboran los vendedores.

## **2.5 Control**

Esta función es ejercida por el Gerente General por simple observación, ya que la empresa no cuenta con formatos de planificación y control adecuados que permitan la medición del desempeño de las actividades de los empleados.

En el Departamento de Ventas las funciones se encuentran centralizadas en la Gerencia General, por lo que no existe una retroalimentación que ayude y sirva de apoyo, tanto a la Gerencia como a los vendedores, para corregir las desviaciones que se dan en los procesos de ventas.

Se detectó que en el Departamento de Producción el registro de sus inventarios es inadecuado, por la carencia de un control formal en sus materias primas, por lo que hay retraso en la entrega de los productos a los clientes.

### 3. Resumen de la problemática encontrada

**CUADRO NO. 1**  
**RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA**  
**EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

<b>FASES O ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>
<b>PLANEACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa carece de misión y visión.</li><li>• Los objetivos y políticas se transmiten a los empleados de la empresa de manera verbal, ya que no se encuentran plasmados en documentos formales.</li><li>• Cuenta con estrategias pero su aplicación esta limitada al criterio de la Gerencia General, por lo que los departamentos de la empresa solo las implementan.</li></ul>
<b>ORGANIZACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carece de una estructura que delimite responsabilidades y autoridad.</li><li>• No cuenta con organigramas estructural, específico, funcional y nominal.</li><li>• No cuenta con descripciones de puestos.</li></ul>
<b>INTEGRACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No elabora un formal proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, por carecer de una persona que elabore estas funciones.</li><li>• No cuenta con capacitaciones para los empleados de ventas.</li></ul>
<b>DIRECCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La función directiva es desempeñada por el Gerente General y administra la empresa con un liderazgo de tipo autocrático.</li><li>• La supervisión la realiza el Gerente General a través de la observación.</li></ul>
<b>CONTROL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carece de formatos de planificación y control.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

#### **1. Generalidades de la propuesta**

Sobre la base de los resultados adquiridos de la situación actual de la Empresa de productos Alimenticios de Consumo Masivo, se estableció que se hace necesario elaborar un modelo del proceso administrativo, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrenta la empresa objeto de estudio.

#### **2. Formulación del modelo**

##### **2.1 Objetivo general**

Propiciar con la implementación y aplicación del modelo del proceso administrativo, eficiencia, efectividad y desarrollo en las actividades realizadas, para que la empresa logre incrementar la productividad y alcance las utilidades esperadas.

##### **2.2 Objetivos específicos**

- Diseñar una nueva estructura organizacional que mejor responda a las necesidades de funcionamiento de la empresa.
- Utilizar la descripción de los puestos de trabajo, para que los empleados elaboren sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

- Usar los formatos de planificación y control, con el objeto que la administración se realice con eficacia.

### **3. Planificación**

#### **3.1 Misión**

“Ser una empresa guatemalteca dedicada a la elaboración y distribución en el mercado nacional, de productos alimenticios de la mejor calidad, que satisfagan y cubran los gustos y preferencias de los clientes, en calidad, precio y tiempo de entrega: permitiendo así la satisfacción de los clientes y el desarrollo del país.”

#### **3.2 Visión**

“Ser la empresa guatemalteca que ofrezca el mejor producto y brinde un servicio de calidad en el mercado nacional, gracias al trabajo de empleados capacitados y responsables y la lealtad de nuestros clientes.”

#### **3.3 Objetivos**

Para lograr el rendimiento esperado, es necesario que se cumplan los objetivos siguientes:

- a. Incrementar la participación en el mercado en un 25%, a corto plazo.
- b. Satisfacer las necesidades de los clientes, que demandan los productos que elabora y distribuye la empresa.
- c. Abastecer de productos a los clientes, contando con un eficiente manejo y control de inventarios.

- d. Utilizar de forma racional los recursos materiales humanos y financieros de la empresa.
- e. Dar a conocer los productos en segmentos del mercado, donde no lo conocen.
- f. Contar con la fuerza de ventas adecuada para lograr los objetivos de ventas.
- g. Incrementar el nivel de participación en el mercado nacional.

### **3.4 Políticas**

Las políticas principales que se pueden establecer en la empresa son:

#### **a) Políticas de servicio**

- Lograr y mantener la satisfacción y confianza de los clientes, asegurando la calidad de productos y servicios que brinda la empresa.
- Que sus productos cumplan todas las normas establecidas de vencimiento, confiabilidad y de calidad.
- Dar productos y servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes en relación con el precio pagado y con la naturaleza de las ofertas de la competencia y con ello ser líder en la reputación de calidad del producto.

## **b) Políticas de ventas**

- La empresa cambiará 100 % si el producto no tiene más de un mes de vencido.
- Se realizarán cambios vencidos de más de un mes, solo el 50% del producto.
- No se cambiarán productos que tengan más de un año de vencido, rotos y a medio uso.
- Se efectuarán cambios del 100% por productos mal elaborados.
- A los clientes nuevos en las tres primeras compras la venta se efectúa al contado.
- Se otorgan créditos de cinco, quince y treinta días dependiendo el tipo de cliente.
- Se otorga escala de descuento según monto de la factura.

## **c) Políticas de cobro**

- Por cada factura vencida se le recarga al cliente el dos por ciento del monto total de la factura.
- Por cada cheque rechazado al cliente se le cobrara cincuenta quetzales más I.V.A. por gastos administrativos.

#### **d) Políticas de personal**

- A todos los empleados se les pagarán las prestaciones que establezca la ley; sueldo, aguinaldo, bono 14, vacaciones y bonificación e incentivos.
- Todos los empleados contratados deberán cumplir con el horario de trabajo establecido por la empresa.
- Reconocimiento a los empleados eficientes y eficaces por parte de la empresa.
- Los empleados deberán mostrar respeto sin discriminación.
- Se brindarán oportunidades de capacitación y desarrollo, para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
- Realización de actividades sociales y recreativas para los empleados, para que logren identificarse con los compañeros y jefes.

### **3.5 Estrategias**

Las estrategias que se sugieren son las siguientes:

#### **a) Estrategias de atención al cliente**

- Captación de clientes por medio de precios competitivos en el mercado.
- Entrega directa de los productos al negocio del cliente.

- Que a través de muestras gratis el cliente conozca la alta calidad del producto.

#### **b) Estrategias del personal**

- Entrega de bonos adicionales a empleados que sean más eficaces.
- Desarrollo de programas de capacitación dentro de las instalaciones de la empresa y en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).
- Reuniones periódicas semanales, quincenales y mensuales para planificación de actividades de los vendedores.

#### **c) Estrategias de precio**

- Dar escalas de descuento para los clientes, según monto de factura.
- Descuentos por pronto pago en plazos de cinco, quince y treinta días.

#### **d) Estrategias de cobro**

- Por incumplimiento de parte del cliente en sus pagos se cobrará el dos por ciento adicional sobre el valor de su factura, más el doce por ciento de I.V.A.
- Llamar al cliente dos días antes de vencimiento de factura.

#### **e) Estrategias de mercadeo y ventas**

- Ubicar en los supermercados un buzón en donde se depositen cupones para sorteos, los cuales serán entregados al cliente si consume cierta cantidad de productos.
- Colocar exhibiciones en centros de distribución estratégicos.
- Colocar rótulos de publicidad en los diferentes establecimientos de ventas.
- Cada mes efectuar promociones de un cinco por ciento de descuento adicional en las diferentes líneas de productos.
- Dar a conocer a los clientes las diferentes líneas de productos, a través de anuncios en radio televisión y vallas publicitarias.

#### **4. Organización**

Para que la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo logre los objetivos deseados debe contar con una estructura organizacional definida que permita la ejecución, dirección y control de las actividades realizadas, para ello se sugiere un tipo de organización lineal, donde indica que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

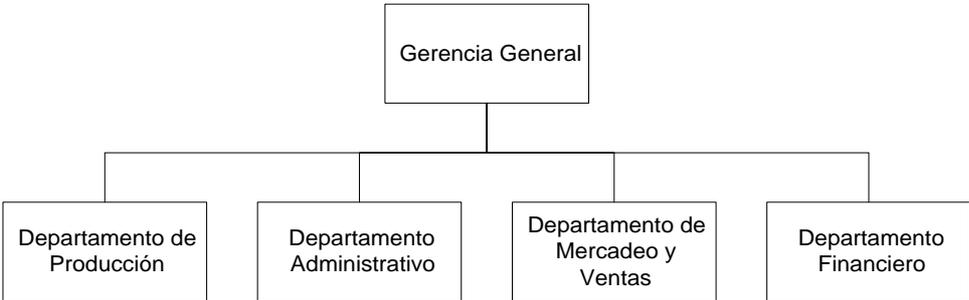
La empresa para que sea funcional en la coordinación, supervisión, control, debe estar integrada por una Gerencia General, de la cual dependen los departamentos de Producción, Administrativo, Mercadeo y ventas y Financiero. (ver gráfica 3)

El Gerente General tiene a su cargo a la Secretaria de Gerencia, el Gerente de Producción tiene a su cargo a la Secretaria de Producción, a los tres Bodegueros y a los siete Repartidores, el Gerente Administrativo tiene a su cargo a la Secretaria Administrativa, al Encargado de Compras, al Encargado de Limpieza, al Mensajero y al Vigilante, el Gerente de Mercadeo y Ventas tiene a su cargo a la Secretaria de Mercadeo y Ventas, ocho vendedores y un Encargado de Facturación y el Gerente Financiero tiene a su cargo a la Secretaria Financiero, al contador General, dos Auxiliares de Contabilidad, al Encargado de Créditos y al Encargado de Cobros.

A continuación se presenta un organigrama general propuesto, donde se muestra claramente las áreas que integran a la empresa, un organigrama funcional propuesto, donde se indican las principales funciones que se realizan en cada una de las áreas y un organigrama nominal propuesto, donde se señalan los distintos puestos necesarios para que la empresa realice sus funciones con efectividad.

**GRÁFICA No. 3**

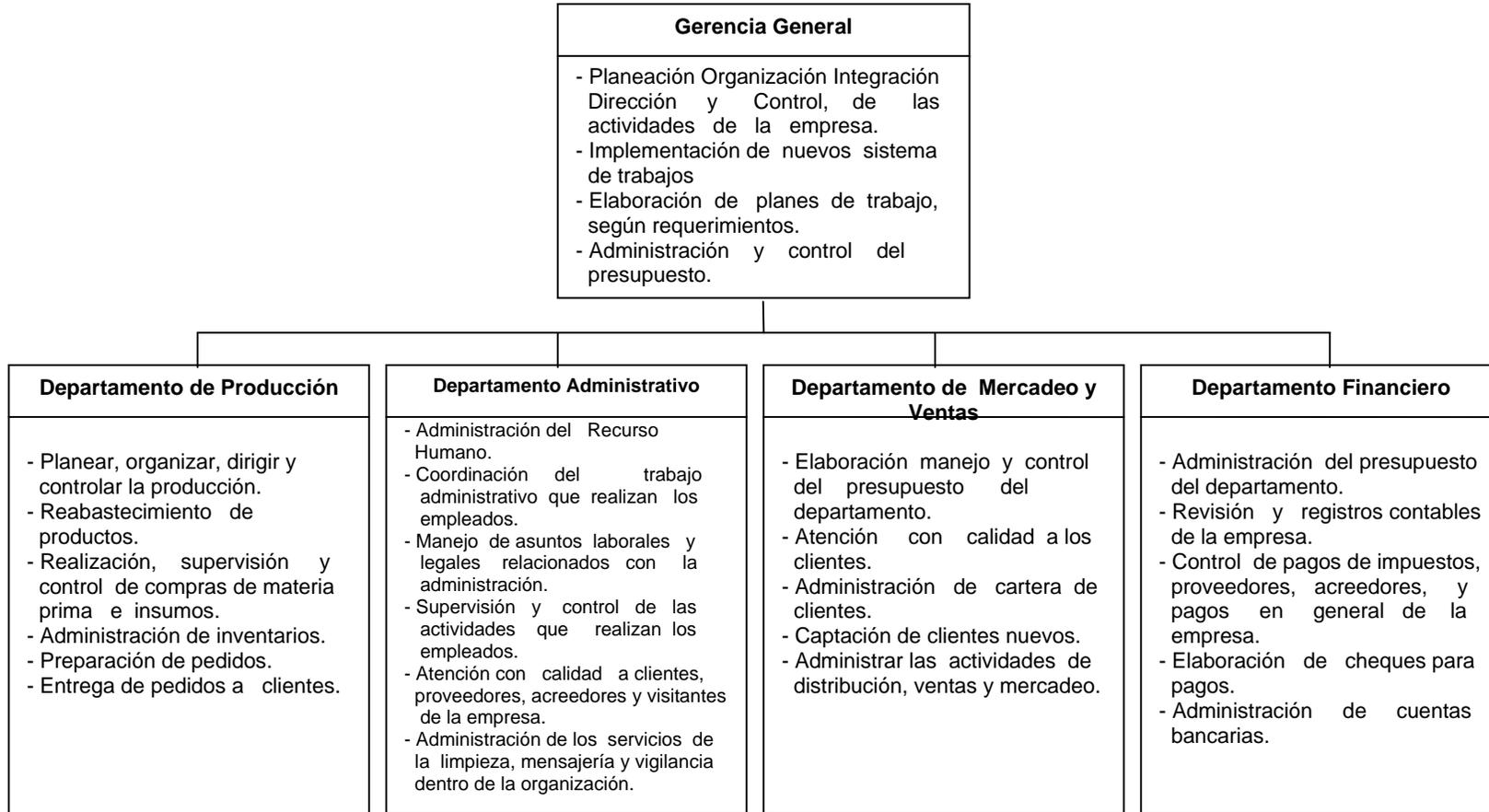
**ORGANIGRAMA GENERAL PROPUESTO  
EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

## GRÁFICA No. 4

### ORGANIGRAMA DE FUNCIONES PROPUESTO EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

## GRÁFICA No. 5

### ORGANIGRAMA NOMINAL PROPUESTO EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO AÑO 2005



E= Existentes

R= Requeridos

Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

## **5. Integración**

La integración del recurso humano es esencial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que debe contar con personal eficiente, eficaz y calificado para ahorrar costos de operación, aumentar ganancias y generar productividad.

Se sugieren las siguientes etapas para llevar a cabo una adecuada integración de personal.

### **5.1 Reclutamiento**

Se sugiere la utilización del reclutamiento externo e interno más eficientes para proveer a la empresa de precandidatos que tengan los perfiles adecuados para ubicarlos en los puestos vacantes de la empresa.

Para dar a conocer la plaza disponible en la empresa se puede hacer uso del reclutamiento externo a través de medios de comunicación, anuncios en periódicos y radio o bien a través de recomendaciones de empleados.

También se sugiere la convocatoria interna que consiste en informarles a los empleados de la empresa sobre la existencia de la plaza vacante, y se le hacen pruebas de aptitud, para evaluar si tiene la capacidad de ocupar la plaza disponible.

- Si se trata de la convocatoria externa el candidato deberá llenar una solicitud de empleo (ver formato 1).
- Las solicitudes de empleo de los candidatos que no se seleccionen forman parte del Banco de Datos de la empresa, para futuras elecciones.

## **5.2 Selección**

Para realizar las actividades de selección y elegir a la persona que tenga el perfil adecuado para el puesto, se propone el procedimiento siguiente:

- Depuración de currículum vitae de los candidatos.
- Entrevista preliminar de preseleccionados.
- Pruebas psicotécnicas.
- Entrevista final.
- Selección del candidato.
- Contratación.

## **5.3 Inducción**

Con el fin de lograr una rápida adaptación del personal nuevo a la empresa, se propone implementar el siguiente proceso.

### **5.3.1 Inducción general**

- a. Bienvenida al nuevo empleado.
- b. Recorrido por las instalaciones para tener una mejor visión de donde se encuentra ubicado dentro de la organización.
- c. Entrega de una guía de inducción, que le proporcione la información básica y general acerca de cual es la misión y visión de la empresa, y

del funcionamiento de la organización, así como de los beneficios y obligaciones que tendrá en la empresa.

El Gerente Administrativo será el encargado de presentar al nuevo empleado por nombre y puesto que ocupará dentro de la organización.

### **5.3.2 Inducción específica**

- a. Presentación del nuevo empleado al jefe inmediato y con sus compañeros de trabajo.
- b. Información sobre el departamento donde laborará el empleado y cuales serán sus atribuciones y responsabilidades y que beneficios va a adquirir de la empresa como el horario, procedimiento para pedir permiso, vacaciones, horas extras y todo lo relacionado.

El jefe inmediato del nuevo trabajador será el encargado de darle la inducción específica en el puesto.

## **5.4 Capacitación**

La capacitación es importante para todo el personal de la empresa, por lo que se propone hacer uso de la capacitación externa, donde se deberán desarrollar temas relacionadas con las funciones de las unidades y de los puestos por ejemplo ventas y producción, así como también capacitación externa, por medio de cursos en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) o la contratación de consultoría externa, donde se imparten temas sobre desarrollo humano, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente y manejo del estrés.

La capacitación en la fuerza de ventas es necesaria, ya que de las habilidades y destrezas bien desarrolladas que poseen todos los vendedores, dependerá la promoción y penetración de los productos que se comercializan en la empresa, por lo que se sugiere lo siguiente:

### **Implementar clínicas de ventas**

Las clínicas de ventas que se darán en la empresa serán secciones diarias, semanales o mensuales, en las cuales a los vendedores deberán darseles a conocer lo siguiente:

- Los vendedores deberá conocer cuales son las características del producto, precios, diferentes presentaciones, cualidades y cantidades, para ello se les proporcionarán muestras en cada una de las presentaciones y manejo de precios.
- Deberán aplicar las distintas técnicas de ventas actuales, para lograrlo, deberán apoyarlos en sus métodos de ventas y logros de metas y para alcanzarlo se les entregarán listados de clientes para conocer donde están ubicados.
- Establecimiento de estrategias, para combatir a la competencia y para ello los vendedores deberán estar informados de las promociones, precios, exhibiciones de los productos de la competencia.
- Orientación sobre la presentación personal que cada uno de los vendedores debe tener, ante los clientes, por ejemplo manejo de autoestima, forma de vestir y habilidad de comunicación.
- Desarrollo de las relaciones humanas, para ello es indispensable el trato que los vendedores le dan a sus clientes, por lo tanto para

lograrlo, deberán estar en comunicación con sus clientes e interés por ellos y para ello deberá conocer el manejo de los productos, así como el desarrollo de las ventas.

- A los vendedores se les deberán dar a conocer las promociones que la empresa establezca, para que ellos puedan promocionar sus productos con los clientes y como participar en las mismas.

## **6. Dirección**

### **6.1 Motivación**

Es responsabilidad de la dirección, propiciar condiciones adecuadas que permitan el desenvolvimiento eficiente y eficaz, lo que permitirá la participación y colaboración de todos los empleados con la creatividad y experiencia que poseen para alcanzar los objetivos generales de la organización.

Para tal efecto se presenta el programa motivacional, que pretende lograr un cambio de actitud de los empleados de la empresa.

- A los empleados se les deberá reconocer su desempeño laboral a través de diplomas, cartas de agradecimiento, placas, trofeos, como empleados del mes.
- A los trabajadores se les deberá incentivar para que participen en un buzón de sugerencias y aporten ideas, proyectos y otras alternativas de solución, ya que con ello logrará un mejor desarrollo de sus actividades.
- Elaborar cartas de pésame y enviárselas a los empleados, no importando su puesto de trabajo ni el nivel jerárquico, como muestra de que la empresa los apoya.

- Cartas de felicitación de cumpleaños a todos los empleados de la empresa.
- Cartas de felicitación para los trabajadores por el nacimiento de un hijo (a).
- Brindarles y promover la recreación a los empleados a través del Instituto de Recreación de Trabajadores -IRTRA-.
- Implementar cursos de motivación, como por ejemplo de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, relaciones humanas entre otros.
- Autorizar a los empleados permiso para seguir una carrera universitaria.
- Premiar a los mejores trabajadores de acuerdo a la evaluación del desempeño, con viajes o bonos de descuento en los supermercados.

## **6.2 Comunicación**

La empresa deberá hacer uso de la comunicación formal principalmente a través de la comunicación escrita, por medio de memorándums, carteleras, avisos, comunicación directa, ya que es la más adecuada para evitar malos entendidos rumores o chismes.

También se sugiere la comunicación oral a través de programación de reuniones mensuales, con el fin de recabar información acerca del desempeño y la satisfacción de los empleados y conocer sus actividades y reacciones, así como para informar a los vendedores del estado actual de la cobertura del segmento del mercado que esta a su cargo.

### **6.3 Liderazgo**

El liderazgo que debe aplicar preferiblemente el Gerente General es el democrático y el de rienda suelta, ya que esto permite una participación más activa de los mandos medios o personal técnico u operativo, porque permite la toma de decisiones y los faculta de tal manera que se sientan colaboradores de la empresa y no simples empleados.

### **6.4 Supervisión**

La supervisión debe ser desarrollada de una forma participativa, promoviendo el trabajo en equipo.

El Gerente General deberá observar de una manera no muy frecuente a los jefes de cada departamento, ya que ellos son expertos en las actividades que llevan a cabo.

Cada jefe deberá controlar a sus subordinados para que la empresa logre el desarrollo esperado.

## **7. Control**

Para que la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo sea eficiente en la realización de sus actividades deberá establecer un sistema de control, ya que éste es necesario para brindarle a los clientes productos de excelente calidad.

### **7.1 Tipos de control**

Los tipos de control que deberá utilizar la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo son:

### **a) Control protoalimentación**

La empresa deberá establecer controles que servirán de base para compararlos con los resultados obtenidos.

Los pasos necesarios para realizar el proceso de control de la calidad la elaboración de los productos y prestación del servicio al cliente son:

- **Elaborar y establecer normas de seguridad e higiene.** Son necesarios para que en la empresa no existan riesgos y los empleados puedan trabajar en un ambiente sano y seguro.
- **Establecer normas de calidad.** Son importantes realizarlas para establecer el nivel de excelencia del producto que se elabora y del servicio que se brinda a los clientes, ello servirá para compararlos con los resultados que obtiene la empresa.

### **b) Control concurrente**

La empresa deberá establecer controles eficientes para ofrecer un producto de calidad y prestar un buen servicio a los clientes, para ello puede elaborar encuestas personales para cada cliente y un libro de quejas.

### **c) Control de retroalimentación**

La empresa deberá contar con la información sobre cuales han sido los problemas encontrados en la elaboración de los productos alimenticios y el servicio que se les brinda a los clientes, con el fin de mejorarlos.

## **7.2 Instrumentos o formatos de control**

A continuación se presentan algunos modelos de formatos de planificación y control para las principales actividades de la empresa, con el fin de llevar un adecuado control.

Para el Departamento Administrativo los tipos de controles que se pueden aplicar son: solicitud de empleo (ver formato 1), contrato individual de trabajo (ver formato 2), solicitud de permisos (ver formato 3).

Para el Departamento de Mercadeo y Ventas se deben elaborar: solicitud de crédito (ver formato 6), recibo de caja (ver formato 7), boleta de pedido (ver formato 10).

Para el Departamento de Producción se debe realizar controles en los ingresos y egresos de los productos y para ello, se deben elaborar entradas de bodega (ver formato 8) y salidas de bodega (ver formato 9).

Para el Departamento Financiero se deben elaborar sistemas de control como: planilla (ver formato 4), comprobante de pago (ver formato 5), factura (ver formato 11) y orden de cobro (ver formato 12).

## **8. Implementación del modelo**

Para la implementación del modelo del proceso administrativo es necesario que la Empresa ejecute lo siguiente:

El Gerente General debe de estar de acuerdo con la propuesta de la guía, para que de su autorización de implementación, para que todos los gerentes de las áreas conozcan dicho modelo y los den a conocer a sus subordinados y los capacite para la utilización de los nuevos procesos y métodos de trabajo.

**CUADRO NO. 2**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN**  
**LA EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**  
**DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**

<b>OBJETIVO:</b> Lograr que implementación y socialización de la propuesta del modelo del proceso administrativo se realice en un 100 % a corto y mediano plazo, permitiendo que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia, para que la empresa obtenga la rentabilidad deseada y ofrezca productos de calidad.							
No	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO POR ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
1	Presentar propuesta al Gerente General.	Convencer al Gerente General y explicarle los beneficios del modelo. Una sola sesión de 4 horas.	Investigador Asesor	01-07-06	01-07-06	- Equipo Q. 350.00 - Papelería y útiles Q. 150.00 - Refacción <u>Q. 100.00</u> Q. 600.00	Q. 600.00
2	Autorización para la Implementación del modelo del proceso administrativo.	Lograr cambios en la realización de las tareas. Una sola sesión de 2 horas.	Gerente General	05-07-06	05-07-06	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
3	Socialización de propuesta en mandos medios.	Lograr la participación de los gerentes para la implementación rápida de la propuesta. Tres sesiones semanales 2 horas diarias.	Expositor Externo	06-07-06	06-08-06	- Viáticos y transporte del expositor Q. 1,700.00 - Refacción Q. 200.00 - Diplomas <u>Q. 100.00</u> Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
4	Informar y orientar a los empleados en que consiste el modelo del proceso administrativo.	Que los empleados comprendan los nuevos cambios implementados. Tres sesiones semanales 2 horas diarias.	Investigador Asesor	06-08-06	21-08-06	Q. 600.00	Q. 600.00
5	Capacitar a los empleados para la utilización del modelo del proceso administrativo y programas de capacitación y motivación.	Que todos los trabajadores posean las habilidades y destrezas para la realización de sus tareas. Sesiones de 2 horas dos veces cada semana.	Expositores Externos	22-08-06	22-12-06	- Viáticos y transporte de los expositores Q.50,000.00 - Refacción Q.15,000.00 - Diplomas <u>Q. 5,000.00</u> Q.70 ,000.00	Q. 70,000.00
6	Evaluación de la propuesta implementada.	Realizar revisiones trimestralmente.	Gerente General	Constante	Constante	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.
	<b>TOTAL</b>						<b>Q. 74,200.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2005.

## **9. Presupuesto**

El presupuesto para la implementación del modelo del proceso administrativo para la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo asciende a la cantidad de setenta y cuatro mil doscientos quetzales exactos Q. 74,200.00.

## **10. Seguimiento y evaluación**

Cuando se implemente el modelo del proceso administrativo es importante que el Gerente General realice una vigilancia constante, para solucionar dudas o para efectuar cambios en el momento que se necesite. Así mismo, debe comprobar si la implementación del mismo es eficaz, pero debe esperar un tiempo prudencial para conocer cuales son los resultados. También deberá revisarlo y actualizarlo para que éste no se vuelva obsoleto y logre la rentabilidad deseada.

## **Conclusiones**

1. Por la amplitud de las distintas fases, elementos y principios relacionados con el proceso administrativo; el trabajo de tesis se desarrolló con base a la selección de temas eminentemente administrativos y que son susceptibles de aplicación en la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo que fue objeto de estudio.
2. La Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo desarrolla empíricamente las distintas etapas gerenciales que comprende el proceso administrativo.
3. Los objetivos y políticas se transmiten de una forma verbal y no están plasmados en documentos formales. También se determinó que carece de una misión y visión que orienten sus actividades.
4. No existen en la empresa descripciones de puestos de trabajo que orienten y guíen al empleado, provocando con ello desconocimiento de sus atribuciones, responsabilidades y secuencias de sus actividades. Así mismo no cuenta con una estructura que delimite responsabilidades y autoridad.
5. La empresa no elabora un proceso formal de integración de personal, ya que carece de una persona que elabore estas funciones.
6. La dirección de la empresa está centralizada en el Gerente General, por lo tanto, él es quien toma las decisiones.
7. El control de los departamentos es deficiente porque no cuenta con formatos de planificación y control que le sirvan para evaluar los productos que ofrece a sus clientes.

## **Recomendaciones**

1. Por ser este estudio en la empresa administrativo, se recomienda que se realicen también investigaciones de mercadeo y finanzas.
2. Se recomienda que el Gerente General de la empresa objeto de estudio implemente la guía del proceso administrativo que se desarrolla en este trabajo, para que logren alcanzar altos niveles de efectividad en su funcionamiento.
3. A fin de contribuir con una eficiente administración para la empresa y obtener mejores resultados, es necesario que se implementen los objetivos, políticas, misión y visión que se plasmaron en este trabajo.
4. La empresa deberá hacer uso de los organigramas y las descripciones de puestos propuestos, para que los empleados conozcan la estructura jerárquica de la empresa y cuáles son sus labores específicas.
5. Se recomienda que la empresa implemente un proceso formal de integración de personal, ya que con el mismo se logrará obtener a la persona idónea para cada puesto.
6. Se le sugiere al Gerente General que delegue en los Gerentes Departamentales la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisiones, ya con ello se obtendrá un mejor desarrollo organizacional.
7. Para mejorar la eficacia de los controles en los departamentos de la empresa se recomienda utilizar los formatos de planificación y control sugeridos, ya que con los mismos se verificará la realización de las actividades y se evaluará los productos que ofrece a los clientes.

## Bibliografía

1. Armstrong, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos Integrando el Personal y la Empresa.** Fondo Editorial Legis. Colombia. 1991. 266 p.
2. Diez de Castro Enrique, & Juan Carlos Fernández. **Distribución Comercial.** Madrid España. Editorial Mc Graw Hill. 1993. 234 p.
3. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. **Apuntes de Administración I.** Universidad de San Carlos de Guatemala. Primera Parte. Guatemala. 1997. 103 p.
4. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas. **Compilación de Material Bibliográfico para el Curso de Teoría Administrativa II, Volumen 2.** Documento de apoyo a la docencia. Segunda Edición. Departamento de Publicaciones, USAC. Guatemala, 1997. 101 p.
5. Fischer, Laura. **Mercadotecnia.** Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1986. 240 p.
6. Microsoft, Encarta, Biblioteca de Consulta 2003. 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
7. Munch Galindo Lourdes & José García Martínez. **Fundamentos de Administración.** Editorial Trillas. México. 1986. 240 p.
8. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas.** Teoría y Práctica. Segunda parte. Editorial LIMUSA. México. 1999. 294 p.
9. Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna.** Editorial LIMUSA. México. 2002. 480 p.
10. Robbins, Stephen & Mary Coulter. **Administración.** Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. 770 p.
11. Robbins, Stephen P. **Administración Teoría y Práctica.** Cuarta Edición Prentice may Hispanoamericana, S.A. México. 1994. 697 p.
12. Stoner, James A.F, & Gilbert Jr. **Administración.** Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1995. 691 p.
13. Terry, George Robert. **Principios de Administración.** Editorial CECOSA. México 1985. 747 p.

# **ANEXOS**

# **ANEXO I**

## **DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS**

## **Descripción de puestos de trabajo propuestos**

La descripción de puestos de trabajo propuesta permite a la empresa una mejor administración en sus diferentes actividades.

A continuación se listan los puestos de trabajo a quienes se les hará su respectiva descripción.

1. Gerente General
2. Secretaria de Gerencia
3. Gerente de Producción
4. Secretaria de Producción
5. Bodegueros
6. Repartidores
7. Gerente Administrativo
8. Secretaria Administrativa
9. Encargado de Compras
10. Mensajero
11. Encargado de Limpieza
12. Vigilante
13. Gerente de Mercadeo y Ventas
14. Secretaria de Mercadeo y Ventas
15. Vendedores
16. Encargado de Facturación
17. Gerente Financiero
18. Secretaria Financiera
19. Contador General
20. Auxiliares de Contabilidad
21. Encargado de Créditos
22. Encargado de Cobros

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

a. TÍTULO DEL PUESTO:	Gerente General
b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
c. INMEDIATO SUPERIOR:	Ninguno
d. SUBALTERNOS	Gerente de Producción Gerente Administrativo Gerente de Mercadeo y Ventas, y Gerente Financiero

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los diferentes departamentos de la empresa.

##### Atribuciones

- Implementar nuevos métodos de trabajo que contribuya a la efectividad de cada uno de los procesos de la empresa
- Elaborar el plan de trabajo y el presupuesto de la empresa.
- Supervisar y controlar lo planeado en la organización con lo ejecutado.
- Administrar el patrimonio y bienes de la empresa.
- Conocer las actividades elaboradas por cada uno de los departamentos de la empresa.
- Realizar reuniones con sus subordinados cuando considere necesario.
- Analizar, interpretar y firmar estados financieros de la empresa.
- Transmite instrucciones en forma verbal y/o escritas a los jefes de los diferentes departamentos de la organización

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto, tiene relación con la Secretaria de Gerencia, con los Gerentes de los diferentes departamentos, con los clientes, proveedores y autoridades gubernamentales.

### **Autoridad**

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.
- Para delegar responsabilidad y autoridad a los gerentes de cada departamento.
- Para exigir que se cumplan las funciones de acuerdo a los objetivos organizacionales.

### **Responsabilidad**

- Es responsable del eficiente y eficaz funcionamiento de la empresa.
- De velar y contribuir, con la adecuada ejecución de las actividades proyectadas.
- De las labores propias y de las que desarrolle el personal bajo su cargo.
- De la eficiente optimización de los recursos de la empresa.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

### a) Educativas

- Profesional en las carreras de Administración de Empresas, Mercadotecnia, Ingeniero industrial o carrera a fin.

### b) Experiencia

- Mínima cinco años en puestos similares.

### c) Habilidades

- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Don de mando, iniciativa y liderazgo en la toma de decisiones.
- Dominio de aspectos laborales y administrativos
- Coordinación y dirección de actividades empresariales.

### d) Destrezas

- Manejo de programas de computación y equipo de oficina.

### e) Otros

- Colegiado activo
- Manejo de programas de computación, Windows Xp. Word Xp, Excel, Power Point, Project, e Internet.
- Inglés Fluido y amplios conocimientos en planificación estratégica y gestión financiera.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

a. TÍTULO DEL PUESTO:	Secretaria de Gerencia
b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
c. INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente General
d. SUBALTERNOS:	Ninguno

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que tiene a su cargo auxiliar al Gerente General, en la realización de las actividades propias de la Gerencia.

##### Atribuciones

- Asistir a Gerencia General, en labores secretariales.
- Hacer y recibir llamadas.
- Tomar dictados en taquigrafía y transcribirlos en forma de texto o documentos.
- Recibir y dar mensajes al Gerente General.
- Llevar el control del archivo de la Gerencia General
- Elaborar memorándums para los distintos departamentos informando algunas decisiones por parte de la Gerencia General.
- Contestar correspondencia de la Gerencia vía electrónica o imail.
- Elaborar programas de reuniones de actividades de la empresa.
- Atender los asuntos confidenciales del Gerente General.
- Elaborar textos de las publicaciones de las vacantes disponibles.
- Elegir el medio de comunicación donde se efectuara la publicación.
- Archivar comprobantes de publicación.
- Llevar la agenda de Gerente General.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto la secretaria de Gerencia debe mantener estrecha comunicación con el Gerente General, a quien asiste de manera directa, también se relaciona con el Gerente de Producción, Gerente Administrativo, Gerente de Mercadeo y Ventas, Gerente Financiero y con los clientes externos. Así como, debe mantener comunicación con las demás áreas de trabajo que integran la empresa.

### **Autoridad**

- Para proteger y cuidar el archivo de documentos de la Gerencia General.

### **Responsabilidad**

- Velar por la correcta ejecución de las tareas propias de su cargo.
- Cuidar por el buen funcionamiento del equipo de trabajo y puntualidad de la ejecución de todas las actividades que se le asignen.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

### a) Educativas

- Secretaria Bilingüe.
- Estudios universitarios en la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia.

### b) Experiencia

- Mínimo de dos años en puestos similares.

### c) Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Manejo de aspectos de comunicación.
- Llevar los archivos de una forma técnica y ordenada.

### d) Destrezas

- Equipo de computación y oficinas.

### e) Otros

- Dominio del Idioma Inglés.
- No mayor de treinta y cinco años
- Disponibilidad de horario
- Manejo de programas de computación.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

a. TITULO DEL PUESTO:	Gerente de Producción
b. UBUCACION ADMINISTRATIVA:	Departamento de Producción
c. INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente General
d. SUBALTERNOS:	Secretaria de Producción, Bodegueros y Repartidores

#### **II. DESCRIPCION**

##### **Naturaleza del puesto**

La naturaleza del puesto es de carácter administrativo ejecutivo y de apoyo a la Gerencia General. Debe administrar y coordinar las actividades que se realizan en el departamento de Producción.

##### **Atribuciones**

- Supervisa el ingreso de productos en la bodega de la empresa.
- Administra el presupuesto de su departamento.
- Realiza inventario mensualmente en bodega para controlar el manejo de los productos por el bodeguero.
- Revisa la producción diariamente.
- Elabora reportes de control de calidad de producto terminado.
- Elabora y presenta informe mensual indicando las actividades realizadas en el Departamento de Operaciones al Gerente General.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto el Gerente de Producción debe mantener estrecha comunicación con el Gerente General, el Bodeguero y los Repartidores para llevar a cabo la realización de las actividades necesarias dentro de la empresa.

##### **Autoridad**

- Para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se lleven a cabo en el Departamento de Producción.
- Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de Secretaria de Producción, Bodeguero y Repartidores.

## **Responsabilidad**

- De velar por que el personal asignado, realice las funciones que le corresponden.
- De velar por el buen uso de las instalaciones, del equipo asignado a su departamento.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduado de Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración de Empresa o carrera a fin.

#### b) Experiencia

- Cinco años como Gerente de Producción.
- Tres años en administración de bodegas, de preferencia en productos alimenticios.

#### c) Habilidades

- Habilidad numérica.
- Toma de decisiones.
- Relaciones interpersonales.
- Para integrarse al trabajo en equipo.

#### d) Destrezas

- Manejo de equipo de computo y oficina.
- Manejo eficiente del tiempo.

#### e) Otros

- Colegiado activo.
- Conocimiento de administración y control de inventarios.
- Manejo de programas de computación.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Secretaria de Producción   |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento de Producción |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente de Producción      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                    |

#### **II. DESCRIPCIÓN**

##### **Naturaleza del puesto**

Es un puesto administrativo de apoyo que tiene como principal actividad asistir al Gerente de Producción en la realización de las actividades propias del puesto.

##### **Atribuciones**

- Hacer y recibir llamadas.
- Encargada de la correspondencia
- Organizar las rutas diarias de entrega de producto.
- Elaborar informes, cuadros y notas de rutina.
- Manejar archivar y controlar documentos.
- Llevar el archivo del departamento de producción.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, debe mantener relación estrecha con el Gerente de Producción, a quien asiste de manera directa. Además, debe comunicarse con el Encargado de repartir el producto (piloto) y con el Bodeguero.

##### **Autoridad**

- Sobre todas las actividades Secretariales y de asistencia que realiza y que conlleva un control administrativo.

##### **Responsabilidad**

- Del buen uso y cuidado del equipo de oficina que utilice.
- En el archivo adecuado de la documentación del departamento.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Título de secretaria ejecutiva o bilingüe.
- Como mínimo el cuarto semestre de la carrera de Administración de Empresas.

#### b) Experiencia

- Tres años como secretaria.

#### c) Habilidades

- Desenvolverse con iniciativa, entusiasmo y dinamismo.
- Tomar versiones taquigráficas y cálculos matemáticos.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.

#### d) Destrezas

- Transcribe eficazmente los dictados, cuadros y notas.
- Opera eficientemente el equipo electrónico, y de oficina.

#### e) Otros

- Conocimientos de Computación, Word, Excel, Power Point.
- Dominio del Idioma Inglés.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Bodeguero                  |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento de Producción |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente de Producción      |
| d. SUBALTERNOS :             | Ninguno                    |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter técnico operativo, que realiza todas las actividades de almacenamiento y control de existencias e inventarios de bodega para el despacho de los productos alimenticios.

##### Atribuciones

- Colocar los productos en lugares adecuados de acuerdo a su forma y contenido.
- Preparar los pedidos de los clientes según requisición.
- Elaborar reportes de existencia de los productos.
- Mantener limpia y ordenada la bodega.
- Llevar las entradas y salidas de los productos para control de existencias..
- Mantener ordenadas las tarimas de los productos.
- Llevar control de los productos deteriorados, e informar de inmediato de las anomalías.
- Revisar que las cajas de los productos estén selladas antes de ingresar a la bodega.
- Hacer inventario mensualmente de existencias de productos en bodega e informar a su jefe inmediato.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de Trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el Gerente de Producción, de quien recibe órdenes. Así como también con la Secretaria de Producción, Vendedores, Repartidores y Clientes.

### **Autoridad**

- Manejo y control de productos, así como para la entrega de pedidos de emergencia.

### **Responsabilidad**

- De la correcta ejecución de las tareas propias del puesto.
- Del buen funcionamiento del equipo encomendado, así como del orden y limpieza del área de trabajo.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

### a) Educativas

- Graduado de educación media.

### b) Experiencia

- Tres años de bodeguero en empresas similares.

### c) Habilidades

- Excelentes relaciones humanas.
- Habilidad numérica.
- Manejo eficiente de los inventarios.
- Detecta anomalías en los productos.

### d) Destreza

- Operar equipo automotor de uso en la bodega.
- Operar equipo de prevención de incendios y de alarmas.
- Manejar el equipo de oficina.

### e) Otros

- Conocimientos de Computación Word, Excel y Power Point.
- Poseer licencia de conducir clase "B" no indispensable.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Repartidor                 |
| b .UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento de Producción |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente de Producción      |
| d, SUBALTERNOS:              | Ninguno                    |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo que tiene a su cargo la transportación y entrega de los productos de los pedidos que corresponden a los clientes, locales y departamentales.

##### Atribuciones

- Entregar producto al cliente local y departamental.
- Recibir y contar los cambios del producto.
- Verificar las fechas de los productos vencidos.
- Manejar con cuidado las cajas de los productos vencidos.
- Entregar copia de pedido y/o factura al cliente.
- Entregar papelería firmada de recibido por el cliente a la Secretaria de Producción diariamente.
- Anotar diariamente en la hoja de control los trabajos asignados.
- De velar por el cuidado del vehículo donde transporta el producto para evitar contratiempos.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el Gerente de Producción de quien recibe órdenes, con la Secretaria de Producción, con el Bodeguero y con los Clientes, cuando entrega el producto a nivel, local y departamental.

##### Autoridad

- Para el cuidado y mantenimiento del vehículo.
- Para cuidar y proteger la mercadería asignada en cada pedido y entrega.

## **Responsabilidad**

- Cuidar el buen funcionamiento del equipo de trabajo y puntualidad en la ejecución de todas las actividades que se le asignen.
- Velar por los activos de la empresa tanto humanos como materiales.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduado de nivel medio.

#### b) Experiencia

- Tres años en puestos similares.
- Conocimiento de rutas.

#### c) Habilidad

- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Trabajar bajo presión.
- Desenvolverse con iniciativa y entusiasmo.
- Habilidad numérica.

#### d) Destrezas

- Manejo en vehículo liviano
- Manejo de equipo y carga.

#### e) Otros

- Poseer licencia de conducir clase A.
- Conocimientos básicos de mecánica.

## EMPRESA D PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Gerente Administrativo                                                                        |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Administrativo                                                                   |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente General                                                                               |
| d. SUBALTERNOS:              | Secretaria Administrativa, Encargado de Compras, Mensajero, Encargado de Limpieza y vigilante |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo ejecutivo, que tiene a su cargo el control administrativo de la empresa. Recibe instrucciones verbales y/o escritas del gerente general.

##### Atribuciones

- Realizar la Administración del Recurso Humano.
- Coordinar el trabajo administrativo que realizan sus subalternos.
- Manejar asuntos laborales y legales relacionados con la administración.
- Llevar un control de las actividades que se realizan en el departamento.
- Supervisar las actividades que realizan sus subalternos.
- Proceder de acuerdo a las políticas y lineamientos a seguir, recibidos directamente del Gerente General.
- Elaborar informes mensuales indicando las actividades realizadas en el departamento al gerente general.
- De la adecuada administración del presupuesto destinado para el departamento administrativo.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener relación estrecha con el Gerente General, quien le controla las actividades realizadas y le recibe los informes mensualmente, también se comunica con sus subalternos, con los Gerentes de Mercadeo, Producción y financiero, clientes, proveedores, acreedores y personal de la empresa.

## **Autoridad**

- Para delegar funciones al personal del Departamento.
- Para administrar las actividades que se realizan en el departamento administrativo.

## **Responsabilidad**

- Optimizar los recursos disponibles de la empresa.
- Coordinar las actividades principales e impartir las instrucciones de trabajo.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduado de Licenciado en Administración de Empresa o Carrera afín.

#### b) Experiencia

- Cinco años de experiencia en puestos similares.
- Un año de experiencia en el área de Recursos Humanos.

#### c) Habilidades

- Desarrollar excelentes Relaciones Humanas.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo.
- Manejo eficiente de los Recursos Humanos y Materiales.

#### d) Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y electrónica.
- Manejo de equipo automotor.

#### e) Otros

- Colegiado Activo.
- Conocimientos en computación Word, Excel, Power Point, e Internet.
- Conocimientos sólidos del código de comercio y código de trabajo.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Secretaria Administrativa   |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Administrativo |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Administrativo      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                     |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo. Tiene a su cargo asistir al Gerente Administrativo en las distintas actividades que se realizan.

##### Atribuciones

- Atender llamadas telefónicas.
- Recibir y transmitir mensajes por medio de fax.
- Recepción y entrega de documentos.
- Archivar correspondencia.
- Recibir documentación de candidatos.
- Entregar solicitud de empleo a los candidatos.
- Verificar información brindada por los candidatos
- Realizar funciones secretariales.
- Otra atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto debe mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo a quien asiste de manera directa. También se relaciona con todo el personal de la empresa, con los candidatos que llegan a solicitar la o las plazas que se encuentran disponibles en la empresa.

##### Autoridad

- Sobre todas las actividades secretariales de asistencia que realiza.

## **Responsabilidad**

- Del buen uso del equipo que utilice y cuidado de útiles necesarios para realizar sus actividades.
- Para proteger y cuidar el archivo de documentos.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Poseer título de Secretaria Comercial Oficinista o Bilingüe.
- Tener como mínimo el quinto semestre en Administración de Empresa.

#### b) Experiencia

- Tres años de experiencia como secretaria de gerencia.

#### c) Habilidades

- Desenvolverse con dinamismo entusiasmo e iniciativa.
- Tomar versiones taquigráficas.
- Llevar el control de los archivos en forma técnica y ordenada.
- Desarrollar relaciones humanas con calidad.

#### d) Destrezas

- Para transcribir eficientemente dictados, cuadros y cartas.
- Operar con eficiencia el equipo electrónico y de oficina.

#### e) Otros

- Conocimiento de computación, Word. Excel y Power Point.
- No mayor de treinta años.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACION**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Encargado de Compras        |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Administrativo |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Administrativo      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                     |

#### **II. DESCRIPCIÓN**

##### **Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter técnico administrativo que tiene como fin proveer a la empresa de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.

##### **Atribuciones**

- Planificar y coordinar las compras según los requerimientos de la empresa
- Elaborar y presentar reporte sobre las compras realizada mensualmente, para tramite de cheques al Gerente Administrativo.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Autoridad**

- Para planificar y coordinar las compras según los requerimientos de la empresa.

##### **Responsabilidad**

- De planificar y coordinar las compras.
- De la calidad de los productos o insumos que compre.

#### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

##### **a) Educativas**

- Perito Contador.
- Como mínimo quinto semestre en Administración de Empresas o Mercadotecnia.

b) Experiencia

- Tres años como encargado de compras.

c) Habilidades

- Trabajar en equipo.
- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Excelentes relaciones humanas.

d) Destrezas

- Uso de equipo de oficina y computo.

e) Otros

- Conocimientos de programas de Computación, Windows Xp, Word, Excel y Power Point.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Mensajero                   |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Administrativo |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Administrativo      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                     |

#### **II. DESCRIPCIÓN**

##### **Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter operativo de apoyo que realiza funciones de mensajería. Recibe ordenes del Gerente Administrativo.

##### **Atribuciones**

- Distribuir correspondencia interna y externa en la empresa.
- realizar los diferentes pagos de Agua ,Luz y teléfono.
- Colaborar en el traslado de materiales y suministros, así como en reubicación de mobiliario y equipo, que el personal de la empresa necesite.
- Realizar otras tareas afines al puesto.
- Otras atribuciones que le sea asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener comunicación con el Gerente Administrativo, de quien recibe ordenes. Con el personal de la empresa y con el publico.

##### **Autoridad**

- Para cuidar y proteger la correspondencia de la empresa.

##### **Responsabilidad**

- Asistir puntualmente a su trabajo.
- Desempeñar eficientemente sus funciones.
- Distribuir eficazmente la correspondencia interna y externa de la empresa.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

a) Educativas

- Diploma de sexto grado primario.

b) Experiencia

- Tres años como mínimo en puestos similares.

c) Habilidades

- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Cumplir con la reglamentación interna de la empresa.
- Desenvolverse con rapidez y responsabilidad.
- Comprender instrucciones verbales y/o escritas.

d) Destrezas

- Manejo de vehículo o moto en la realización de su trabajo.

e) Otros

- Licencia de manejar.
- Disponibilidad de horario.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| a. TITULO DEL PUESTO:        | Encargado de Limpieza       |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Administrativo |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Administrativo      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                     |

#### II. DESCRIPCION

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter operativo de apoyo que tiene a su cargo la responsabilidad de la limpieza de la empresa. Recibe ordenes del Gerente Administrativo.

##### Atribuciones

- Barrer, trapear. Sacudir el mobiliario y equipo, así como encerar pisos.
- Desinfectar y limpiar servicios sanitarios.
- Limpiar ventanas vidrios y espejos.
- Recolectar la basura, para depositarla en el basurero general.
- Preparar café para los empleados.
- Lavar los utensilios utilizados por el personal.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el Gerente Administrativo, de quien recibe ordenes y con todo el personal de la empresa.

##### Autoridad

- Para cuidar y respaldar los utensilios de la empresa.

##### Responsabilidad

- De utilizar adecuadamente los utensilios asignados para realizar su trabajo.
- Asistir puntualmente a sus labores.
- Desempeñar eficientemente sus funciones.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

a) Educativas

- Como mínimo sexto primaria.

b) Experiencia

- Tres años en puesto similar.

c) Habilidades

- Desarrollo de relaciones humanas a nivel empresarial.
- Colaborar con funciones menores de conserjería
- Para desenvolverse con rapidez y responsabilidad.

d) Destrezas

- Operar eficazmente electrodomésticos de cocina.
- Operar con eficiencia el equipo que se utiliza para la limpieza.

e) Otros

- Mayor de edad.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Vigilante                   |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Administrativo |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Administrativo      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                     |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### **Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter operativo, que tiene a su cargo velar por la seguridad de personas que laboran dentro de la empresa, y de cuidar los bienes de la misma. Recibe ordenes del Gerente Administrativo.

##### **Atribuciones**

- Elaborar reporte de las personas que visitan la empresa.
- Elaborar reporte de las entradas y salidas del personal
- Vigilar el edificio de la empresa por dentro y por fuera.
- Cuidar los vehículos del personal.
- Informar al jefe administrativo de cualquier problema que se presente en la empresa.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto, debe mantener comunicación con el Gerente Administrativo de quien recibe ordenes. Con todo el personal de la empresa, con los clientes y visitantes que lleguen a la misma.

##### **Autoridad**

- Para reportar cualquier problema.
- Para llamar a la policía nacional en casos de asaltos, robos o cualquier situación grave que se presente.
- Para mantener orden en el área del parqueo.

## **Responsabilidad**

- Debe velar por la seguridad del edificio que ocupa la empresa, de todos los empleados, de los clientes, de los visitantes así como de los vehículos que están en el área del parqueo.
- De elaborar los reportes de las entradas y salidas del personal y de los que visitan la empresa.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Sexto primaria como mínimo.
- Estudios sobre como brindar seguridad a las personas.

#### b) Experiencia

- Tres años como vigilante.

#### c) Habilidades

- Desarrollar relaciones humanas.

#### d) Destrezas

- Manejar equipo de defensa y protección.
- Operar equipo de primeros auxilios y de incendios.

#### e) Otros

- Licencia para aportar arma.
- Mayor de edad.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                                                                          |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Gerente de Mercadeo y Ventas                                             |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento de Mercadeo y Ventas                                        |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente General                                                          |
| d. SUBALTERNOS:              | Secretaria de Mercadeo y Ventas<br>Vendedores y encargado de Facturación |

#### II. DESCRIPCION

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo ejecutivo, debe coordinar y administrar las labores de distribución, ventas y mercadeo de todos los productos que comercializa la empresa.

##### Atribuciones

- Coordinar , supervisar y controlar las actividades que realicen los vendedores.
- Realizar y coordinar todas las actividades promocionales y publicitarias de la empresa.
- Realizar promociones de sus diferentes servicios para atraer nuevos clientes.
- Elaborar y diseñar investigaciones de mercados.
- Crear, diseñar y reestructurar las rutas y sus recorridos.
- Llevar registro y control de la cartera de clientes.
- Elaborar, y presentar las solicitudes de crédito. Para su estudio y aprobación
- Autorizar pedidos.
- Presentar reporte mensual de ventas al Gerente General.
- Supervisar la revisión y cuadro de lo cobrado a los clientes.
- Impartir clínicas de ventas al equipo de vendedores.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

## **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de su puesto, debe mantener comunicación directa con el Gerente General, de quien recibe ordenes. Secretaria de Mercadeo y Ventas, Vendedores y encargado de Facturación, para llevar a cabo la realización de las actividades necesarias dentro de la empresa.

## **Autoridad**

Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos. Equipo de ventas, secretaria de mercadeo y ventas y encargado de facturación.

## **Responsabilidad**

- De la correcta ejecución de las tareas propias del puesto y las que realiza el personal a su cargo.
- En el crecimiento y desarrollo de la cartera de clientes.

### **III. Especificaciones del puesto (Requisitos mínimos Exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduado en Mercadotecnia, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carrera afín.

#### b) Experiencia

- Tres años en puestos similares.
- Tres años en ventas de Productos alimenticios.

#### c) Habilidades

- Liderazgo.
- Capacidad de negocios.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo.
- Mantener relaciones positivas de trabajo en equipo.
- Manejo eficiente del tiempo.

d) Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y computo.

e) Otros

- Conocimientos de mercadeo y publicidad.
- Manejo de Programas de Computación Windows Xp, Word, Excel, Power Point, Publisher e Internet.
- Colegiado Activo.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

- |                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Secretaria de Mercadeo y Ventas   |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento de Mercadeo y Ventas |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente de Mercadeo y Ventas      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                           |

#### **II. DESCRIPCIÓN**

##### **Naturaleza del puesto**

La naturaleza del puesto es administrativa de apoyo. Tiene como principal actividad asistir al Gerente de Mercadeo y Ventas en la realización de las actividades del departamento. Recibe instrucciones de su jefe inmediato superior quien supervisa su trabajo.

##### **Atribuciones**

- Recibir y registrar los pedidos de los vendedores.
- Hacer y recibir llamadas.
- Atender a los clientes tanto personalmente como por teléfono.
- Manejar archivar y controlar documentos.
- Elaborar cotizaciones a los clientes.
- Atender a los vendedores.
- Atender a proveedores.
- Transcribir información al departamento de mercadeo y ventas.
- Encargada de recepción y contestación de correspondencia del departamento vía fax.
- Entrega de cheques a proveedores.
- Llevar el archivo del departamento de mercadeo y ventas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, debe mantener comunicación directa con el Gerente de Mercadeo y Ventas a quien asiste de manera directa, además debe atender a los clientes así como a los vendedores.

##### **Autoridad**

Sobre todas las actividades secretariales que realiza.

## **Responsabilidad**

- En la asistencia adecuada y oportuna a su jefe inmediato.
- Del buen uso y cuidado del equipo de oficina que realice.
- De las actividades secretariales a su cargo del departamento de mercadeo y ventas.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Poseer título de Secretaria ejecutiva o bilingüe.
- Tener como mínimo el quinto semestre en la carrera de Administración de Empresas o Mercadotecnia.

#### b) Experiencia

- Tres años como secretaria.

#### c) Habilidades

- Responder correspondencia en una forma técnica.
- Llevar los archivos en una forma técnica y ordenada.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Taquigrafía

#### d) Destrezas

- Operar eficientemente la planta telefónica.
- Transcribir eficazmente los dictados.
- Operar eficientemente el equipo electrónico.

#### e) Otros

- Conocimientos de Computación Word, Excel, Power Point e Internet.
- No mayor de treinta y cinco años.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| a . TÍTULO DEL PUESTO:       | Vendedores                        |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento de Mercadeo y Ventas |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente de Mercadeo y Ventas      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                           |

#### II. DESCRIPCION

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter técnico – administrativo. El titular del puesto Recibe órdenes en forma verbal y/o escritas del Gerente de Mercadeo y Ventas. Funciona como enlace entre la empresa y los clientes, tanto en la capital como en los departamentos.

##### Atribuciones

- Conocer y comercializar el producto de manera efectiva.
- Dar un servicio personalizado a los clientes.
- Buscar nuevos clientes según la ruta de ventas asignada.
- Recibir pedidos de clientes.
- Velar por que el producto sea entregado a los clientes.
- Elaborar reporte sobre ventas realizadas.
- Seleccionar candidatos a créditos.
- Elaborar reporte de actividades realizadas diariamente.
- Realizar labores de promoción de productos a clientes.
- Revisar que los clientes no tengan productos vencidos.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza del puesto, debe mantener relación estrecha con el Gerente de Mercadeo y Ventas, con la secretaria, con el encargado de repartir el producto (piloto), con el bodeguero y con los clientes.

##### Autoridad

- Para realizar las actividades comerciales que se le asignen como: atención de clientes y búsqueda de nuevos clientes.

- Comercializar el producto y todas aquellas que conlleven la aplicación de su experiencia en el trabajo.

### **Responsabilidad**

- Es responsable de la ejecución apropiada y del control de las actividades comerciales a su cargo.

## **II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

### a) Educativas

- Graduado a nivel medio.

### b) Experiencia

- Cinco años en ventas de productos alimenticios de consumo masivo.

### c) Habilidades

- Habilidad numérica
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo
- Presencia, buenas relaciones humanas y facilidad para hablar en público y a cualquier nivel
- Prevenir cambios o situaciones similares en el mercado
- Cumplimiento de metas

### d) Destrezas

- Operar cuadros numéricos relacionados con equipos de ventas.
- Manejo eficiente de equipo automotor para realizar sus funciones.

### e) Otros

- Conocimiento y manejo de Office y uso de Software.
- Poseer licencia de conducir clase B.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de Facturación
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Mercadeo y Ventas
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente de Mercadeo y Ventas
- d. SUBALTERNOS: Ninguno

#### **II. DESCRIPCIÓN**

##### **Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo operativo, que tiene la finalidad de realizar las actividades de facturación de la empresa, y mantener actualizada la información de los códigos de los clientes, productos y precios.

##### **Atribuciones**

- Operar registrar controlar y ordenar todas las copias y originales de las facturas que se emitan y que deben efectuarse en el departamento de mercadeo y ventas.
- Planificar y coordinar la facturación según zonas donde se debe entregar el producto.
- Llevar registro y control de las facturas.
- Acatar instrucciones del Gerente del Departamento acorde a la política de la empresa.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza del puesto, debe mantener relación estrecha con el Gerente de Mercadeo y Ventas, Vendedores y el Bodeguero.

##### **Autoridad**

- Ninguna.

## **Responsabilidad**

- De la correcta ejecución de las tareas propias de su puesto de trabajo.
- Velar por el buen funcionamiento del equipo encomendado.

### **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduado de Bachiller en Ciencias y Letras o Perito Contador.

#### b) Experiencia

- Dos años como encargado de facturación en empresas comerciales.

#### c) Habilidades

- Desarrollar excelentes Relaciones Humanas.
- Habilidad Numérica.
- Trabajar bajo presión.
- Rapidez mecanógrafa.
- Trabajar en equipo.

#### d) Destrezas

- Manejar el equipo de computo y de oficina que requiera el departamento.

#### e) Otros

- Conocimientos de Computación Word, Excel y Power Point.
- No mayor de treinta años.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Gerente Financiero  
b. UBUCACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero  
c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General  
d. SUBALTERNOS: Secretaria Financiera, Contador General, Auxiliar de Contabilidad, Encargado de Créditos y Encargado de Cobros

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo operativo, que tiene a su cargo la administración financiera de la empresa. Recibe instrucciones verbales y/o escritas del Gerente General.

##### Atribuciones

- Autorizar nominas de sueldos y salarios de la empresa.
- Llevar un control de las actividades que se realicen en el departamento.
- Supervisar las actividades que realicen sus subalternos.
- Revisar los registros contables de la empresa.
- Controlar que se realicen los pagos de los proveedores, acreedores, de la empresa y pagos en general.
- Revisar estados financieros de la empresa.
- Elaborar presupuestos de ingresos y egresos general de la empresa.
- Realizar manejar y controlar el presupuesto anual del departamento.
- Elaborar informes mensuales de la situación financiera de la empresa al Gerente General.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, debe mantener relación estrecha con el Gerente General y demás Gerentes.

## **Autoridad**

- Para delegar funciones o tareas específicas al personal del departamento.

## **Responsabilidad**

- De la adecuada administración del presupuesto destinado para el Departamento Financiero.
- En la ejecución apropiada y debido control de las actividades financieras del departamento.
- De supervisar las actividades que realizan sus subalternos.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimo exigido)**

### a) Educativas

- Graduado de Licenciado Contador Público o Auditor, o carrera afín.
- Conocimientos sólidos del código tributario que rige el país y sus leyes ISR, IVA, IETAP, Código de Comercio y Código de Trabajo.

### b) Experiencia

- Tres años de experiencia en puesto similares en empresas comerciales.

### c) Habilidades

- La toma de decisiones.
- Interpretación y análisis de estados financieros.
- El manejo de leyes fiscales y laborales.
- Coordinar actividades financieras.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Aplicar operaciones numéricas.

### d) Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y electrónico.
- Operación de equipo automotor.

### e) Otros

- Colegiado Activo.
- Conocimientos de Computación Windows Xp, Word, Excel, Power Point e Internet.

## **EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

#### **I. IDENTIFICACIÓN**

- a. TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria Financiera
- b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento Financiero
- c. INMEDIATO SUPERIOR: Gerente Financiero
- d. SUBALTERNOS: Ninguno

#### **II. DESCRIPCION**

##### **Naturaleza del puesto**

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que debe realizar las actividades contables y financieras, de la empresa, conforme a instrucciones recibidas, asiste en las actividades que realiza el Gerente Financiero.

##### **Atribuciones**

- Hacer y recibir llamadas.
- Velar por el cuidado de los documentos legales y contables del departamento.
- Recordar por teléfono a los clientes sobre el pago de sus cuentas.
- Manejar archivos y controlar documentos.
- Transferir llamadas a las distintas aras de la empresa.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### **Relaciones de trabajo**

Por la naturaleza de sus funciones debe mantener comunicación estrecha con el Gerente Financiero de quien recibe ordenes, se relaciona con todo el personal de la empresa, con los clientes cuando les brinda atención, con los proveedores y acreedores en la recepción y pago de facturas.

##### **Autoridad**

- Sobre todas las actividades secretariales y de asistencia que realiza.
- Para archivar y proteger los documentos del departamento.

## **Responsabilidad**

- Velar por el uso adecuado del equipo , en el desarrollo de sus actividades.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduada de Secretaria Comercial o Bilingüe.
- Estudios en Administración de Empresas, como mínimo quinto semestre.

#### b) Experiencia

- Tres años como secretaria en empresas comerciales.
- Experiencia en el área de recursos humanos.

#### c) Habilidades

- Desenvolverse con iniciativa entusiasmo y dinamismo.
- Tomar versiones taquigráficas
- Habilidad mecanográfica.
- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Llevar los archivos de una forma técnica y ordenada.

#### d) Destrezas

- Operar eficientemente el equipo de oficina.

#### e) Otros

- Conocimientos de Computación en Paquete. Word, Excel, Power Point.
- No mayor de treinta años.
- Gusto por el servicio al cliente.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Contador General          |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Financiero   |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Financiero        |
| d. SUBALTERNOS:              | Auxiliar de Contabilidad, |

#### II. DESCRIPCION

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter técnico administrativo- contable que debe realizar las actividades contables y financieras de la empresa, conforme a instrucciones recibidas, asiste a las actividades que realiza el Gerente Financiero.

##### Atribuciones

- Registro de libros contables
- Registro de gastos mensuales, contra revisión de bancos
- Supervisar el trabajo de los auxiliares.
- Llevar los registros contables adecuados de la empresa.
- Control de pagos de impuestos correspondientes.
- Elaborar y firmar estados financieros de la empresa.
- Elaborar partidas de diario.
- Elaboración y control de relación de cuentas por liquidar (Activo y Pasivo).
- Revisión de provisiones.
- Revisión de codificaciones.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Con el Gerente Financiero, con el personal de la empresa y bancos.

### **Autoridad**

- Para firmar documentos legales.

### **Responsabilidad**

- Velar por el cumplimiento de las obligaciones de todos los miembros, de su departamento a su cargo.
- Dirigir y coordinar el trabajo de contabilidad.
- Velar por el uso adecuado de los recursos de la empresa.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

### a) Educativas

- Graduado de Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- Mínimo tercer año de Contador Público y Auditor.

### b) Experiencia

- Tres años de experiencia en puestos similares.

### c) Habilidades

- Proactivo con excelentes relaciones humanas y don de mando.
- Habilidad numérica.
- Desenvolverse con iniciativa y dinamismo.

### d) Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y electrónico.

### e) Otros

- Conocimientos de Computación Windows, Word, Excel, Power Point, y sistemas Contable.
- No mayor de cuarenta años.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Auxiliar de Contabilidad |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Financiero  |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Contador General         |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                  |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo debe realizar actividades de apoyo, operaciones contables y financieras de la empresa, con forme a las necesidades del departamento. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escritas del Contador General que debe cumplir de acuerdo a las normas de la empresa.

##### Atribuciones

- Apoyar al Contador General en las actividades diarias de su departamento.
- Llevar y tener al día la contabilidad de la empresa, y el pago de los impuestos correspondientes.
- Operar y registrar en los libros contables las operaciones diarias de la empresa.
- Llenar formularios para pagos de impuestos.
- Procesar datos contables.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Con el contador general y con el personal del departamento.

##### Autoridad

- Para el manejo y archivo de documentos contables.

## **Responsabilidad**

- De la correcta ejecución de las tareas propias del puesto.
- Del buen uso y cuidado del equipo de oficina.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Graduado de Perito Contador.
- Quinto semestre en la carrera de Contador Público y Auditor

#### b) Experiencia

- Tres años como auxiliar de contabilidad.

#### c) Habilidades

- Desarrollar excelentes relaciones humanas.
- Trabajar bajo presión.
- Habilidad numérica.

#### d) Destrezas

- Manejar equipo de cómputo, calculadora y hoja electrónica.

#### e) Otros

- Conocimientos de programas de computación, Windows Xp, Word, Excel e Internet.
- Sólidos conocimientos de operaciones contables.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| a. TITULO DEL PUESTO:        | Encargado de Créditos   |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Financiero |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Financiero      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                 |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo que debe realizar las actividades de crédito de la empresa, mantener actualizada la cartera de clientes e informar al Gerente Financiero sobre los clientes morosos.

##### Atribuciones

- Darle seguimiento a las solicitudes de créditos para analizar si el cliente clasifica.
- Aprobación y análisis de créditos y despachos de pedidos.
- Supervisión de grabación en la computadora de pagos y cobranzas de cuentas corrientes y mora.
- Seguimiento de cartera con más de 300 clientes.
- Administración de cartera de clientes.
- Realizar cobros a clientes claves.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Con el Gerente Financiero, Contador General, con los clientes y con el equipo de ventas.

##### Autoridad

- Sobre todas las actividades de créditos que se lleven a cabo en el departamento.
- Para aprobación de créditos y despacho de pedidos.

## **Responsabilidad**

- Realizar sus actividades eficientemente.
- Del buen uso y cuidado del equipo de oficina que utilice.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

#### a) Educativas

- Perito contador.
- Mínimo quinto semestre de Administración de Empresas o carrera afín.

#### b) Experiencia

- Cinco años como encargado de créditos en empresas similares.
- En sistemas contables.

#### c) Habilidades

- Proactivo con excelentes relaciones humanas y don de mando.
- Habilidad numérica.
- Trabajar bajo presión.

#### d) Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y computo.

#### e) Otros

- Conocimiento de equipo de Computación y Software.
- Conocimientos básicos de contabilidad para efectuar cuadros mensuales de ventas, cartera de clientes.
- No mayor de treinta y cinco años.

## EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

#### I. IDENTIFICACIÓN

- |                              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| a. TÍTULO DEL PUESTO:        | Encargado de Cobros     |
| b. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: | Departamento Financiero |
| c. INMEDIATO SUPERIOR:       | Gerente Financiero      |
| d. SUBALTERNOS:              | Ninguno                 |

#### II. DESCRIPCIÓN

##### Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter técnico administrativo, tiene estrecha relación con los departamentos de contabilidad, créditos y financiero. Recibe los cobros efectuados a los clientes de la empresa.

##### Atribuciones

- Operar y registrar todos los cobros que se realizan en la empresa y en el sistema bancario.
- Informar al Gerente Financiero sobre los clientes morosos para tramites legales.
- Recibir y registrar los formularios de cobros diariamente.
- Presentar reporte de lo cobrado mensual al Gerente Financiero.
- Archivo de documentos.
- Otras atribuciones que le sean asignadas.

##### Relaciones de trabajo

Con el Contador General, con los clientes y con el equipo de vendedores.

##### Autoridad

- Sobre todas las actividades de cobros que se lleven a cabo en el departamento.

##### Responsabilidad

- Realizar su trabajo eficientemente.
- Del buen uso y cuidado del equipo de oficina que utilice.
- En el archivo adecuado de la documentación del departamento.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (Requisitos mínimos exigidos)**

a) Educativas

- Título de Perito Contador.
- Mínimo quinto semestre de Contador Público y auditor o carrera afín.

b) Experiencia

- Cinco años como encargado de cobros en empresas comerciales.

c) Habilidades

- Excelentes relaciones humanas.
- Manejar paquetes de computación.
- Trabajar bajo presión.
- Habilidad numérica.

d) Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y computo.

e) Otros

- Conocimientos de equipo de Computación y Software.
- No mayor de treinta años.

**ANEXO II**

**FORMATOS DE PLANIFICACIÓN Y  
CONTROL**

## INTRODUCCIÓN

Los formatos de planificación y control se han elaborado con el propósito de permitir a la Empresa de Productos Alimenticios de Consumo Masivo ejecutar sus actividades con rapidez, así como también le ayudarán para la planificación y control de sus actividades.

Para el Departamento Administrativo los formatos que se sugieren son: solicitud de empleo (ver formato 1), contrato individual de trabajo (ver formato 2), solicitud de permisos (ver formato 3).

Para el Departamento de Mercadeo y Ventas se recomiendan los siguientes: solicitud de crédito (ver formato 6), recibo de caja (ver formato 7), boleta de pedido (ver formato 10).

Para el Departamento de Producción se proponen: entradas de bodega (ver formato 8) y salidas de bodega (ver formato 9).

Para el Departamento Financiero se recomiendan formatos como: planilla (ver formato 4), comprobante de pago (ver formato 5), factura (ver formato 11) y orden de cobro (ver formato 12).

A continuación se presentan los formatos de planificación y control propuestos para las principales actividades de la empresa, con el fin de llevar un adecuado control.

**FORMATO NO. 1**

**SOLICITUD DE TRABAJO  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

Se advierte al solicitante que cualquier convenio entre esta empresa y el que suscribe esta basado en la veracidad de la solicitud, de que sus respuestas a las preguntas y los datos solicitados deben ser verídicos y exactos

<b>Datos Personales</b>
Lugar y Fecha _____ Nombre Completo _____ Dirección _____ Teléfono _____ Profesión u oficio _____ Cédula de Vecindad _____ Fecha de Nacimiento _____ Nacionalidad _____ Estado Civil: (Soltero, Casado, Viudo, Etc.) _____ En caso de Accidente a quien se le avisara _____ _____
<b>Otros datos importantes</b>

Puesto que desea ocupar _____ Sueldo Deseado Q _____ Dentro del trabajo de la empresa que otros puestos le gustaría desempeñar: _____ Personas que dependen Económicamente de usted, Indique Parentesco _____ Esta empleado Actualmente _____ de ser SI, por que quiere cambiar de trabajo _____ Si tiene familiares en la empresa menciónelos _____ _____
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Estudios realizados</b>
Marque con una "X" el nivel académico que usted realizó. Primaria <input type="radio"/> Básicos <input type="radio"/> Perito <input type="radio"/> Secretariado <input type="radio"/> Otros _____ Marque con una "X" si usted tiene alguna carrera técnica. Técnico mecánico <input type="radio"/> Técnico electricista <input type="radio"/> Universidad: <input type="radio"/> Computación <input type="radio"/> Sabe otros idiomas _____ Cual (es) _____ Estudia actualmente? _____ Si su respuesta es Si Que estudia _____ En donde _____ Que piensa hacer al terminar sus estudios: _____

**SOLICITUD DE TRABAJO  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

NOMBRE DE DOS (2) EMPRESAS DONDE HAYA TRABAJADO Y QUE PUEDA RECOMENDARLO (INICIE CON LA OCUPACION MÁS RECIENTE Y DE ULTIMO LA MÁS ANTIGUA)

**REFERENCIA**

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Teléfonos \_\_\_\_\_  
Direccion \_\_\_\_\_  
Actividad a que se dedica la empresa \_\_\_\_\_  
Puesto que ocupo \_\_\_\_\_  
Motivo por el cual se retiro \_\_\_\_\_ Sueldo para  
empezar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Descripción de las actividades que  
realizaba \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Teléfonos \_\_\_\_\_  
Direccion \_\_\_\_\_  
Actividad a que se dedica la empresa \_\_\_\_\_  
Puesto que ocupo \_\_\_\_\_  
Motivo por el cual se retiro \_\_\_\_\_ Sueldo para  
empezar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_  
Descripción de las actividades que  
realizaba \_\_\_\_\_

**SOLICITUD DE TRABAJO  
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

<b>Aptitudes y habilidades</b>
<p>Oficios que sabe hacer independientemente de los estudios realizados Conocimientos de:</p> <p>Mecánica      Electricista <input type="radio"/>    bodega <input type="radio"/>    Contabilidad <input type="radio"/>    archivos <input type="radio"/></p> <p>Soldadura <input type="radio"/>    Ventas <input type="radio"/>    Otros <input type="radio"/></p> <p>Habilidades en el manejo de maquinas de oficina:</p> <p>Máquina de escribir <input type="radio"/>    Computadora <input type="radio"/>    otros <input type="radio"/>.</p> <p>A manejo de dinero en efectivo _____ y hasta que cantidad: _____ y en que forma:</p> <p>Pagador <input type="radio"/>    cobrador <input type="radio"/>    cajero <input type="radio"/>    vendedor <input type="radio"/>    mensajero <input type="radio"/>    otros <input type="radio"/>.</p> <p>Estaría dispuesto a viajar en caso necesario a : Departamentos <input type="radio"/>    otros países <input type="radio"/></p> <p>Tiene licencia de manejar carro _____ tipo: profesinal <input type="radio"/>    particular <input type="radio"/>.</p> <p>Cuantos años de tenerla _____ Que tipo de vehículo ha manejado _____</p> <p>Tiene licencia para manejar moto _____ Cuantos años de tenerla _____</p> <p><b>SE HACE DEL CONOCIMIENTO DEL SOLICITANTE QUE EN ESTA EMPRESA, NO SE PERMITE FUMAR NI BEBER MIENTRAS PERMANEZCA EN ELLA.</b></p>

\_\_\_\_\_

Firma del solicitante

<b>Uso exclusivo de la empresa</b>
<p>Entrevistado por _____ Fecha _____</p> <p>Comentarios de la persona que entrevisto</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Punteo obtenido por el solicitante en su examen de aptitud: _____</p> <p>Ha sido aceptado el solicitante para el puesto de: _____</p> <p>Motivo por el cual se retiro _____</p> <p>Salario: _____ Departamento: _____ Fecha de ingreso _____</p> <p>Observaciones: _____</p>

Fuente: aporte del investigador 2005.

## FORMATO NO. 2

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

\_\_\_\_\_ ; de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_ ;  
Nombre y apellido del patrono \_\_\_\_\_ sexo

\_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ ; vecino de \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_ Municipio \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ; Cédula de vecindad No. Orden \_\_\_\_\_ Registro \_\_\_\_\_

Extendida en \_\_\_\_\_ ; en representación de \_\_\_\_\_

En la que laboran \_\_\_\_\_ trabajadores, por una parte y por la otra \_\_\_\_\_

de \_\_\_\_\_ años de edad; \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ quien se identifica con cédula de vecindad No. de rden \_\_\_\_\_ Registro \_\_\_\_\_

Extendida en \_\_\_\_\_ ; quienes para los efectos de este contrato se denominaran PATRONO Y TRABAJADOR;  
respectivamente, celebran el “contrato individual de Trabajo” conteniendo las siguientes cláusulas:

1ero. La relación de trabajo se inicia el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

2 do. El trabajador prestar los servicios siguientes \_\_\_\_\_

3 ero. estos servicios serán prestados en \_\_\_\_\_

4 to. La duración del presente contrato es \_\_\_\_\_

5o. La jornada de trabajo será de \_\_\_\_ horas diarias y de \_\_\_\_ a la semana, así; en jornada DIURNA de las \_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_ horas alas \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las \_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_ horas. En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas. En jornada CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas.

6o. El salario será así \_\_\_\_\_  
y le será pagado en efectivo cada \_\_\_\_\_  
en \_\_\_\_\_

7o. Las horas extras, el 7o día y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121,126,127 del código de trabajo.

8o. Es entendido de conformidad con el estudio artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

9o. El presente contrato se suscribe en \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ lugar  
el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_ en tres  
ejemplares, uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá al departamento administrativo de trabajo.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma o impresión digital patrono

**FORMATO NO. 3**

**SOLICITUD DE PERMISOS**

**PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

Guatemala, \_\_\_\_\_ 200\_\_\_\_\_

SEÑOR (ITA) (A)

---

Respetable SEÑOR (ITA) (A)

---

Por este medio solicito permiso para ausentarme de mis labores de:

\_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_  
HORA DIA MES AÑO HORA DIA MES AÑO

TOTAL DE HORAS \_\_\_\_\_ DIAS \_\_\_\_\_

El cual autorizo que se me descuente a cuenta de:

HORAS EXTRAS EFECTUADAS DE FECHA \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

Agradeciendo la atención prestada a la presente me suscribo,

Atentamente

\_\_\_\_\_  
Nombre de la persona  
Que solicita el permiso

\_\_\_\_\_  
(f)

Nombre del departamento a que pertenece \_\_\_\_\_

Vo. Bo. \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato

Vo.Bo. \_\_\_\_\_  
Gerente administrativo

**FORMATO NO. 4**

**PLANILLA**

**EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIO DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

No	Nombre	Sueldo por día	Días trabajados	Total en Q. días trabajados	Horas extras	Monto horas extras	% comisión	Bonificación	I.G.S.S	LIQUIDO A RECIBIR	FIRMA DEL EMPLEADO

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ AUTORIZADO POR: \_\_\_\_\_

Fuente: aporte del investigador 2005.

**FORMATO NO. 5**

**COMPROBANTE DE PAGO**

**EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVOS  
CIUDAD, GUATEMALA.**

COMPROBANTE DE PAGO No.												
NOMBRE:				No. EMPLEADO		AFILIACION I. G. S. S.			No. PATRONAL		CHEQUE No.	
DIAS TRABAJADOS	HORAS BONIFICACION	HORAS TRABAJADAS		SALARIOS PERCIBIDOS								
		ORDINARIO	EXTRA ORDINARIO	SALARIO DARIO	HORAS BONIFICACION	ORDINARIO	EXTRA ORDINARIO	7mo. DIA	OTROS	AFECTO AL I.G.S.S.	BONIFICACION	TOTAL DEVENGADO
PLANILLA DE SALARIOS				DEDUCCIONES								
<p align="center">_____ RECIBI CONFORME</p>				I.G.S.S	ANTICIPOS	BANCO DE LOS TRABAJADORES	I.S.R				RECIBI SALARIO NETO	

Fuente aporte del investigador 2005.

**FORMATO NO. 6**

**SOLICITUD DE CRÉDITO**

**EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

Nombre del cliente solicitante: \_\_\_\_\_

Nombre Comercial: \_\_\_\_\_ NIT: \_\_\_\_\_

Razón Social: \_\_\_\_\_

Cédula de Vecindad, No. De Orden \_\_\_\_\_ Registro No. \_\_\_\_\_

Edad- \_\_\_\_ Sexo: M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ Profesión u Oficio: Dirección del Negocio: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ No. De Patente  
de Comercio: \_\_\_\_\_ Tiempo de establecido negocio:

\_\_\_\_\_  
Monto del Crédito Solicitado: Q. | Cuantos Días Crédito?

**REFERENCIAS PERSONALES:**

Nombre de dos familiares o amigos que no vivan junto al propietario: 1.

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**REFERENCIA COMERCIALES:**

1. Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

Tiempo de Operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto Crédito Concedido \_\_\_\_\_ plazo

2. Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Telefono: \_\_\_\_\_

Tiempo de Operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto Crédito Concedido \_\_\_\_\_plazo.

3. Empresa \_\_\_\_\_

Direccion \_\_\_\_\_ Telefonos \_\_\_\_\_

Tiempo de operar Crédito \_\_\_\_\_ Monto crédito concedido \_\_\_\_\_

### REFERENCIA BANCARIAS

	BANCO	TIPO DE CUENTA	NO. CUENTA
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Declaramos que la información consignada aquí es verídica y autorizamos a la EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO, para verificar a su entera satisfacción sin que eso signifique compromiso alguno para la empresa.

Esta solicitud y la papelería que se adjuntan pasa a ser propiedad de PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE SOLICITANTE

### PAPELERIA QUE DEBERA ADJUNTARSE A LA SOLICITUD DE CREDITO:

- A) Fotocopia de Patente de Comercio.
- B) Estado de cuenta bancaria de los últimos tres meses.

Fuente: aporte del investigador 2005.

**FORMATO NO. 7**

**RECIBO DE CAJA**

**EMPRESA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO  
CIUDAD, GUATEMALA**

**No.**

POR Q. _____
RECIBI DE: _____
LA SUMA DE _____
EN CONCEPTO DE _____
Guatemala ____ de _____ de _____
Deposito No. _____
<b>Recibido cajera</b>

Fuente: aporte del investigador 2005.





**FORMATO NO. 10**  
**PRODUCTOS ALIMENTACION DE CONSUMO MASIVO**  
**CIUDAD, GUATEMALA**  
**BOLETA DE PEDIDO**

CODIGO DEL CLIENTE \_\_\_\_\_  
 DIRECCION \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CLIENTE \_\_\_\_\_  
 CODIGO DEL VENDEDOR \_\_\_\_\_

NIT Cliente \_\_\_\_\_  
 Telefono \_\_\_\_\_  
 Condiciones \_\_\_\_\_

ARTUCULOS	CAJA	PRECIO U.	TOTAL	ARTICULO	CAJA	PRECIO U.	TOTAL	ARTICULO	CAJAS	PRECIO U.	TOTAL	CAMBIOS	
CHILE JALAPEÑO 96				MAYONESA BOLSA 16/32				INGLESA 48/3,5					
CHILE SERRANO 48/5,5				MAYONESA BOLSA 8 1/2				INGLESA 24/6					
CONCENTRADO BOLSA 48/4				MAYONESA BOLSA 4/1 g				INGLESA 4/1G					
H__T__J__HC__MF__				MOSTAZA FRASCO 48/4				SOYA 48/3,5					
CONCENTRADOS 24/11				MOSTAZA FRASCO 24/8				SOYA 24/6					
H__T__J__HC__MF__				MOSTAZA FRASCO 24/16				SOYA 4/1 G					
CONCENTRADOS 12/32				MOSTAZA FRASCO 12/32				VINAGRE 48/3,5					
H__T__J__HC__MF__				MOSTAZA BOLSA 48/4				VINAGRE 24/8					
CONCENTRADOS 6 1/2				MOSTAZA BOLSA 48/8				VINAGRE 24/14					
H__T__J__HC__MF__				MOSTAZA BOLSA 32/16				VINAGRE 24/19					
CONCENTRADOS 4/1 G				MOSTAZA BOLSA 16/32				VINAGRE 12/1					
H__T__J__HC__MF__				MOSTAZA BOLSA 8 1/2				VINAGRE 4/1 G					
CONCENTRADO 12/2 LITROS				MOSTAZA BOLSA 4/1				ADERESO BOLSA 48/4					
H__T__J__HC__MF__				MAYA-IK 48/3,5 OZ				ADERESO BOLSA 48/8					
ENCURTIDOS 24/8				MAYA-IK 24/9				ADERESO BOLSA 32/16					
ENCURTIDOS 24/16				PEPINOS 24/8				ADERESO BOLSA 16/32					
ENCURTIDOS 12/32				PEPINOS 24/16				ADERESO BOLSA 8 1/2					
ESENCIAS 24/8				PEPINOS 12/32				ADERESO BOLSA 4/1					
C__F__P__N__V__U__L__				PICAMAS 48/3,5				MIEL MAPLE 24/16					
JALEA 24/8				PICAMAS 24/9				MIEL MAPLE 4/1 G					
F__N__P__Mo__MZ__				PICAMAS VERDE 48/4									
JALEA 24/10				PICAMAS VERDE 32/16									
F__N__P__Mo__MZ__				PICANTE VERDE 48/8									
JALEA 24/16				PICANTE VERDE 16/32									
F__N__P__Mo__MZ__				TOMATE 48/4				SUB-TOTAL					
JALEA 12/32				TOMATE 48/8				DESCUENTO					
F__N__P__Mo__MZ__				TOMATE 32/16				SUB-TOTAL					
MANTEQUILLA DE MANI 24/10				TOMATE 16/32				IVA					
MANTEQUILLA DE MANI 24/16				TOMATE 4/1 G				TOTAL:					FIRMA CLIENTE _____

**FORMATO NO. 11**  
**PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE CONSUMO MASIVO**  
**CIUDAD, GUATEMALA**

FACTURA CAMBIARIA Girada libre de protesto No.
------------------------------------------------------

CLIENTE			CONDICIONES	FECHA VENCIMIENTO
			PEDIDO	VENDEDOR
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	IMPORTE
NOTA: FAVOR DE REVIASAR SU MERCADERIA AL RESIVIRLA NO SE ACEPTAN RECLAMOS POSTERIORES			OBSERVACIONES	

Fuente: aporte del investigador 2005.

FECHA RECIBIDO	FIRMA

