

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN
EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA NACIONAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

CARLOS ROLANDO BERNALES JIMÉNEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, JULIO DE 2009

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

| | |
|------------|-------------------------------------|
| Decano | Lic. José Rolando Secaida Morales |
| Secretario | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| Vocal I | Lic. Albaro Joel Girón Barahona |
| Vocal II | Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero |
| Vocal III | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| Vocal IV | P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal |
| Vocal V | P.C. José Antonio Vielman |

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al numeral 7.2, Punto SEPTIMO del acta 35-2003, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 06 de octubre de 2003.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|--------------|---------------------------------------|
| Presidenta: | Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales |
| Secretario: | Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell |
| Examinadora: | Licda. Lorena Ileana Hernández García |

Guatemala, 13 de noviembre de 2006

Licenciado

Eduardo Antonio Velásquez Carrera

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 15 de noviembre de 2004, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante **Carlos Rolando Bernales Jiménez**, carné: 9816087, con el tema: ***“El Proceso Administrativo y su Aplicación en Una Empresa Farmacéutica Nacional”***, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido del estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, *me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.*


Lic. Fernando Rojas Alameda Rojas
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 3,787



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE JULIO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 del Acta 15-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de julio de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 004-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de febrero de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA NACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante CARLOS ROLANDO BERNALES JIMÉNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABREA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO




SECAIDA MORALES

ACTO QUE DEDICO

Para alcanzar cualquier meta en nuestra vida se necesita esfuerzo, coraje, inteligencia, sabiduría, humildad y sobre todo VIDA. Todo esto vamos obteniéndolo de aquellos seres que nos motivan a seguir adelante, y son esos seres a los que debemos agradecer por los logros que alcanzamos, es por eso que este gran sueño cumplido se lo dedico:

A DIOS: Por ser el pilar y la fuente de mi existencia, la luz en mi camino, el amigo que me hace levantar cuando siento desfallecer, y por ende, el ser al que ofrezco no solo este éxito, sino toda mi vida.

A MIS PADRES: Ana Jiménez y Rolando Bernales, por todo el Apoyo, Tolerancia y Amor que me han brindado, que esto sea una pequeña muestra de AMOR y agradecimiento a todos sus esfuerzos, tengan por seguro que el Amor que les tengo es infinito.

A MI ESPOSA E HIJO: Por ser mis fuentes de felicidad, Gracias Muñequita por amarme y apoyarme como lo haces, este logro se baso en la fuerza de nuestro amor, y Gracias Kenneth por haber bendecido nuestro hogar con tu existencia, espero que este logro te enorgullezca y que se quede corto con lo que tú consigas cuando crezcas. A ambos LOS AMO.

A MIS HERMANOS: Amilcar y Aura, por todo su Amor y Amistad, por estar siempre a mi lado, los quiero como a nadie y espero que a pesar de todo lo que nos depare nuestras vidas, siempre mantengamos esta unión, que Dios les brinde siempre una felicidad infinita.

A MI FAMILIA: Con quienes comparto esta felicidad, en especial a mis tíos Raúl (Q.E.P.D.), Concepción, Marta, Hortensia y Esperanza.

A MIS AMIGOS: Edwin, José L., Ronny, Hugo, Valdemar, Rene, Ricardo, Alex M., Alex L., Geovanny, Rubén, Henry, Joel, Luís, Osman, Rolman, Gary, Walter, Jhonatan, Byron,

Lourdes, Nilda, Neyra, Leonel, José, Cesar y Douglas.
Por todos los buenos momentos.

A MI ASESOR: Lic. Fernando Almeda, gracias por su apoyo, paciencia y por sus valiosos conocimientos, aplicados en esta tesis, pero en especial Gracias por su Amistad.

A MIS LICENCIADOS: Por convertirse en guías en este arduo camino, en especial al Lic. Nery Guzmán y a la Lcda. Siekavizza.

A MI UNIVERSIDAD: Gloriosa Tricentenaria **Universidad de San Carlos**, casa de estudios del pueblo guatemalteco, sin la cual yo nunca hubiera alcanzado un logro como este, te estoy muy agradecido por haberme brindado el privilegio de obtener esta bendita profesión, de haber obtenido valiosas amistades y por darme ese gran sentimiento y orgullo que emana de mi al decir soy SAN CARLISTA, espero honrarte siempre.

A MI FACULTAD: La prestigiosa Facultad de Ciencias Económicas, caracterizada siempre por su ética, conocimientos y profesionalismo.

A MI ESCUELA: Gloriosa Escuela de Administración de Empresas, espero que este acto sea una pequeña ofrenda a los valiosos conocimientos que me has brindado, es un orgullo egresar de tu seno.

A LEONEL HERNANDEZ: Por tu colaboración con este proyecto, pero en especial gracias por la gran Amistad que siempre me has demostrado, espero que Dios te colme de bendiciones al igual que a tu familia y equipo de trabajo, se lo merecen.

Y ESPECIALMENTE: A usted, que nos honra con su lectura y que es quien da sentido a todo el trabajo invertido en esta tesis, espero le guste, la disfrute y le ayude.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I MARCO TEORICO

| | | |
|---------|--|----|
| 1.1 | La industria farmacéutica | 01 |
| 1.1.1 | Antecedentes | 01 |
| 1.1.2 | Definición de Empresa Farmacéutica | 02 |
| 1.1.3 | Definiciones de Producto Farmacéutico y Productos Afines | 02 |
| 1.1.4 | Descripción de Empresas Farmacéuticas en Guatemala | 02 |
| 1.1.5 | Antecedentes legales de las Empresas Farmacéuticas | 03 |
| 1.2 | Administración y el Proceso Administrativo | 04 |
| 1.2.1 | Planeación | 04 |
| 1.2.1.1 | Misión | 05 |
| 1.2.1.2 | Visión | 05 |
| 1.2.1.3 | Objetivos | 05 |
| 1.2.1.4 | Políticas | 05 |
| 1.2.1.5 | Programas | 05 |
| 1.2.1.6 | Presupuesto | 06 |
| 1.2.2 | Organización | 06 |
| 1.2.2.1 | Diseño y rediseño organizacional | 06 |
| 1.2.2.2 | Etapas de la organización | 07 |
| 1.2.2.3 | Instrumentos de la organización | 09 |
| 1.2.3 | Integración | 10 |
| 1.2.3.1 | Integración de personal | 10 |
| 1.2.3.2 | Integración de cosas | 12 |
| 1.2.4 | Dirección | 13 |

| | Pág. |
|-----------------------------------|-------------|
| 1.2.4.1 Elementos de la dirección | 13 |
| 1.2.5 Control | 14 |
| 1.2.5.1 Etapas del control | 14 |
| 1.2.5.2 Herramientas de control | 15 |
| 1.3 Diagnóstico administrativo | 16 |

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA NACIONAL

| | |
|--|----|
| 2.1 Descripción de FARNET | 17 |
| 2.1.1 Productos | 18 |
| 2.1.2 Slogan y logotipo | 18 |
| 2.2 Descripción y análisis de la aplicación del proceso administrativo | 18 |
| 2.2.1 Planeación | 18 |
| 2.2.1.1 Misión | 18 |
| 2.2.1.2 Visión | 19 |
| 2.2.1.3 Objetivos | 19 |
| 2.2.1.4 Políticas | 20 |
| 2.2.1.5 Programas | 21 |
| 2.2.1.6 Presupuesto | 22 |
| 2.2.2 Organización | 23 |
| 2.2.2.1 Organigrama | 24 |
| 2.2.2.2 Departamentalización | 27 |
| 2.2.2.3 Funciones | 30 |
| 2.2.2.4 Descripción de puestos | 31 |
| 2.2.3 Integración | 32 |
| 2.2.3.1 Integración de personal | 32 |

| | Pág. |
|-------------------------------------|-------------|
| 2.2.3.2 Integración de cosas | 34 |
| 2.2.4 Dirección | 35 |
| 2.2.4.1 Elementos de motivación | 35 |
| 2.2.4.2 Factores de la comunicación | 38 |
| 2.2.4.3 Factores de supervisión | 41 |
| 2.2.5 Control | 43 |
| 2.2.5.1 Proceso de control | 44 |
| 2.2.5.2 Herramientas de control | 45 |

CAPÍTULO III

MODELO PROPUESTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO APLICABLE A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA NACIONAL

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.1 Descripción del modelo | 46 |
| 3.2 Justificación del modelo | 46 |
| 3.3 Objetivos del modelo | 46 |
| 3.4 Slogan y logotipo | 47 |
| 3.5 Modelo administrativo propuesto | 47 |
| 3.5.1 Planeación | 47 |
| 3.5.1.1 Misión | 48 |
| 3.5.1.2 Visión | 48 |
| 3.5.1.3 Objetivos | 48 |
| 3.5.1.4 Políticas | 49 |
| a. Ventas | 49 |
| b. Administración | 49 |
| c. Bodega | 50 |
| 3.5.1.5 Programas | 51 |
| 3.5.2 Organización | 53 |

| | Pág. |
|---|-------------|
| 3.5.2.1 Organigrama propuesto | 53 |
| 3.5.2.2 Departamentalización | 56 |
| a. Costos de puestos propuestos | 56 |
| 3.5.2.3 Funciones | 61 |
| 3.5.2.4 Descripción de puestos | 63 |
| 3.5.3 Integración | 63 |
| 3.5.3.1 Integración de personal | 63 |
| a. Solicitud de empleo | 64 |
| b. Guía de entrevista | 68 |
| 3.5.3.2 Integración de cosas | 71 |
| 3.5.4 Dirección | 72 |
| 3.5.4.1 Factores de motivación | 73 |
| 3.5.4.2 Factores de comunicación | 78 |
| 3.5.4.3 Factores de supervisión | 81 |
| 3.5.5 Control | 82 |
| 3.5.5.1 Proceso y herramientas de control | 83 |
| a. Ventas | 83 |
| b. Administración | 92 |
| c. Bodega | 94 |
| 3.6 Costo total de la propuesta | 102 |
| | |
| CONCLUSIONES | 103 |
| RECOMENDACIONES | 105 |
| BIBLIOGRAFÍA | 107 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE FORMATOS

| | Pág. |
|--|-------------|
| 1. Solicitud de empleo para vacantes | 65 |
| 2. Estadística de ventas | 84 |
| 3. Control de visitas efectuadas por Visitadores Médicos | 85 |
| 4. Control de viáticos | 86 |
| 5. Gastos por departamento o sección (Ventas) | 88 |
| 6. Gastos por departamento o sección (Administración) | 93 |
| 7. Corte de formas para inventario | 97 |
| 8. Faltantes de inventario | 98 |
| 9. Sobrantes de inventario | 98 |
| 10. Cruces de inventario | 99 |
| 11. Mercadería de alta y baja rotación | 99 |

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Manual de organización
2. Guía de inducción

ÍNDICE DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| 1. Objetivos conocidos por empleados | 20 |
| 2. Costos actuales sobre sueldos y prestaciones laborales de empleados | 29 |
| 3. Problemas frecuentes según empleados | 30 |
| 4. Programa de motivación para personal | 52 |
| 5. Programa de capacitación 1 para personal | 52 |
| 6. Programa de capacitación 2 para personal | 53 |
| 7. Inversión inicial de puestos propuestos | 57 |
| 8. Costos de puestos propuestos respecto a sueldos y prestaciones laborales | 58 |
| 9. Costos anuales de operación de puestos propuestos | 59 |
| 10. Resumen de costos anuales de puestos propuestos | 59 |
| 11. Ventas anuales requeridas a los dos nuevos Visitadores Médicos | 60 |
| 12. Sueldos y prestaciones laborales de empleados sin aumento | 74 |
| 13. Sueldos y prestaciones laborales de empleados con el 5% de aumento salarial | 75 |
| 14. Impacto financiero del 5% de aumento salarial anual a empleados | 76 |
| 15. Costo anual de satisfacción de necesidades de afiliación, estima y autorrealización para el personal | 78 |
| 16. Costo de instalación de correo electrónico interno para 10 computadoras | 80 |
| 17. Resumen sobre costo total de la propuesta | 102 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| 1. Conocimiento de la misión por parte de empleados | 19 |
| 2. Conocimiento por parte de empleados acerca de la existencia de programas | 21 |
| 3. Conocimiento de empleados sobre el manejo de algún presupuesto | 23 |
| 4. Conocimiento de empleados sobre la existencia de algún organigrama | 24 |
| 5. Organigrama general actual según Gerencia General | 25 |
| 6. Organigrama nominal actual según Gerencia General | 26 |
| 7. Empleados por departamentos | 28 |
| 8. Proceso de integración de personal aplicado a empleados actuales | 32 |
| 9. Existencia de capacitación a empleados | 34 |
| 10. Características de la empresa que motivan a los empleados | 36 |
| 11. Grado de motivación y desmotivación de los empleados | 38 |
| 12. Existencia de retroalimentación de la comunicación transmitida a empleados | 40 |
| 13. Tipo de relación de empleados con jefes inmediatos | 42 |
| 14. Aplicación de controles de Gerentes y Jefes de departamentos para con sus subordinados | 43 |
| 15. Aplicación de controles de parte del personal en el desempeño de sus labores | 44 |
| 16. Organigrama general propuesto para personal | 54 |
| 17. Organigrama nominal propuesto para personal | 55 |

INTRODUCCIÓN

Las empresas farmacéuticas en Guatemala están surgiendo a un ritmo acelerado, lo cual es señal de lo atractivo que es el sector farmacéutico para los inversionistas, pero por lo mismo exige de todos los entes participantes la máxima calidad en los procesos y actividades que realicen.

El trabajo de tesis busca identificar, la actual forma en que se administra FARNET, y brindar una propuesta de cómo implementar el proceso administrativo, tomando en cuenta el tamaño y necesidades de la empresa, para solucionar esas barreras administrativas que han surgido y darle un funcionamiento óptimo a la organización.

El capítulo I, detalla información sobre la industria y empresas farmacéuticas, sus antecedentes y evolución en Guatemala, el marco legal que las rige, además de una descripción de la administración, enfatizando en el proceso administrativo.

El capítulo II, se refiere a la descripción de la empresa denominada FARNET, desde sus orígenes, hasta su situación actual, enfocado bajo la perspectiva del proceso administrativo, dando a conocer la manera en que se está aplicando y los problemas que están surgiendo, todo esto dividido por Departamentos, Ventas, Administración y Bodega.

El capítulo III, detalla un proceso administrativo elaborado bajo los lineamientos administrativos especificados en la primera parte del informe, orientado a solucionar los problemas administrativos de FARNET.

Finalmente, se presentan las conclusiones a las que se llegaron al terminar la investigación. Asimismo, las recomendaciones que pueden contribuir a resolver los principales problemas administrativos de FARNET, debidamente concebidas en base al estudio realizado.

CAPÍTULO I

MARCO TEORICO

1.1 La Industria Farmacéutica

Como **Industria Farmacéutica** se conoce a “todo lo concerniente al arte y la ciencia de preparar recursos naturales y sintéticos, convirtiéndolos en materiales convenientes para su uso en el tratamiento y prevención de enfermedades” (15:32).

1.1.1 Antecedentes

"La historia de esta industria ha transcurrido de la alquimia a la farmacéutica, los laboratorios del pasado, en donde se fabricaban productos a mano, moliendo hierbas y fabricando pociones, han dado paso a modernas plantas de manufactura, iluminadas por la ciencia y la tecnología, en las cuales científicos y profesionales, como los nuevos alquimistas de finales de siglo, unen sus esfuerzos para lograr medicamentos cada vez más eficaces” (15:31).

Las primeras empresas comerciales de productos farmacéuticos comenzaron como farmacias, “éstas eran los establecimientos comerciales que tenían relación directa con el público, vendían medicamentos bajo receta médica, las cuales las formulaban los Médicos y con eso se preparaban los medicamentos en estas farmacias, las que contaban con su recetario con el cual se preparaban los productos. A cargo del recetario estaba un Regente, quien tenía un grupo calificado de empleados dependiendo del volumen de recetas a elaborar” (5:3).

En la actualidad, farmacia no es lo mismo que una empresa farmacéutica, ahora a la **Farmacia** se le conoce como el “establecimiento donde se almacenan y expenden medicamentos y productos afines, las cuales son clasificadas por su ubicación y tipo de productos que dispensan. Existen farmacias privadas y estatales” (8:2).

1.1.2 Definición de Empresa Farmacéutica

Como **Empresa** se define “a una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios. La empresa industrial transforma las materias primas en producto terminado, útiles para ser consumidos. Las empresas comerciales son intermediarias entre productores y consumidores, y las de servicios facilitan las actividades de las anteriores, como ocurre con los que se dedican a los seguros, a facilitar crédito, transportes, etc.” (8:1).

En la actualidad, **Empresa Farmacéutica** se le llama a la “entidad que se dedica a la importación, producción, envasado, distribución y venta de productos farmacéuticos y productos afines” (8:3).

1.1.3 Definiciones de Producto Farmacéutico y Productos Afines

Producto Farmacéutico es “toda sustancia simple o compuesto natural, sintética o mezcla de ellas, destinada a las personas y que tenga la propiedad de prevenir, diagnosticar, tratar, aliviar o curar enfermedades y síntomas asociados a ellas” (8:5).

Productos Afines son aquellos que están clasificados entre los cosméticos, productos de higiene personal, de higiene del hogar, fito y zooterapéuticos y similares, de odontología, materiales y equipo odontológico, plaguicidas de uso doméstico, y, material de curación.

1.1.4 Descripción de Empresas Farmacéuticas en Guatemala

“Dentro de las empresas farmacéuticas se mencionan los laboratorios de producción y control de calidad de productos farmacéuticos y similares, droguerías, distribuidoras, farmacias, depósitos dentales y venta de medicinas.

En Guatemala, algunas de las empresas clasificadas como farmacéuticas, únicamente se dedican a importar productos semi-elaborados a granel (encargándose de la etapa final de envase y etiquetado)” (8:3), o bien, maquilan el producto por medio de otra empresa para luego trasladarlo a sus clientes. Se conoce como **Producto a Granel** “aquel producto que no ha sido acondicionado en los empaques definitivos para su distribución y comercialización, este tipo de producto viene empacado en toneles de cartón, fraccionados y rotulados en láminas de celofán, de aluminio u otro material, esto con el objetivo de que el producto no sea dañado durante el traslado a la bodega” (8:2).

1.1.5 Antecedentes legales de las Empresas Farmacéuticas

Las empresas farmacéuticas, al igual que toda empresa, deben cumplir con todos los requisitos legales y sociales, por lo que para “su instalación y funcionamiento, la licencia sanitaria debe ser otorgada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, a través de la dependencia correspondiente, la cual será extendida en el plazo fijado y de acuerdo a las normas que el reglamento establezca (reglamento para el control sanitario de los medicamentos y productos afines). La licencia sanitaria será válida por cinco años, quedando el establecimiento sujeto a control durante este período” (8:4). El código por el cual se rigen las entidades farmacéuticas, es el Código de Salud y el Reglamento para el Control Sanitario de los Medicamentos y Productos Afines (Acuerdo Gubernativo 712-99). “La distribución de los productos no puede efectuarse directamente de la empresa al consumidor final, debido a que el Código de Salud en sus artículos 77 y 78 regula este aspecto” (15:35).

“Las regulaciones y requerimientos en cuanto a los estándares de productos que se venden en el mercado doméstico, no son de carácter obligatorio y están dictadas regularmente por la Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR), la cual es una dependencia del Ministerio de Economía” (15:43). Además de lo anterior, una empresa farmacéutica debe contar con la asesoría de un Químico

Farmacéutico (en el grado de Licenciado), llamado Regente, el cual se encarga de dar su visto bueno a los productos y de ocuparse de la situación legal de la empresa y de los mismos productos.

1.2 Administración y el Proceso Administrativo

La Administración se refiere al “proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (4:6).

A la **Administración** se le puede definir también como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (13:4).

El proceso administrativo es un modelo integrado por las fases de planeación, organización, integración, dirección y control, todo esto desarrollado en “la primera parte del siglo XX, por un industrial francés de nombre Henry Fayol, y a mediados de la década de 1950 dos profesionales de la Universidad de California, en Los Angeles, se basaron en el trabajo de Fayol y usaron las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control como el marco conceptual de un libro de texto sobre administración” (11:11).

1.2.1 Planeación

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas” (4:35). Es la fase en la que se establece lo que hará la empresa a futuro, lo que se propone, además de plantear las estrategias y cursos de acción necesarios para lograr lo propuesto. La planeación se compone de los siguientes elementos:

1.2.1.1 Misión

“En la **misión o propósito** (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta” (4:127). El definir la misión ayuda a que los empleados se sientan identificados con ella y así den a los clientes una imagen uniforme de lo que es la empresa.

1.2.1.2 Visión

“Visión es tener una imagen precisa de los objetivos de la empresa en el entorno mundial, nacional y local, es tener una representación de lo que se cree” (3:23).

1.2.1.3 Objetivos

“**Los objetivos**, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (4:129). Estos deben ser definidos de una forma clara y precisa.

1.2.1.4 Políticas

“**Las políticas** también forman parte de los planes, en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones” (4:130).

1.2.1.5 Programas

“Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica de Gantt (Henry L. Gantt)” (1:36).

1.2.1.6 Presupuesto

“Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa en cifras. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles” (4:133). Los tipos de presupuesto generalmente utilizados son: “presupuesto de ingresos y gastos; presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos; presupuesto de gastos de capital; presupuesto de efectivo y presupuesto de balances generales” (1:36).

1.2.2 Organización

“La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional” (4:246).

1.2.2.1 Diseño y rediseño organizacional

La base de la organización es el **diseño organizacional**, y este se refiere a la “determinación de la estructura organizacional que sea la más adecuada para la estrategia, personal, tecnología y tareas de la organización” (13:310). Como el concepto de diseño organizacional se refiere a la determinación de una **estructura organizacional**, se debe definir esta última, la cual se refiere a “el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. Además indica la estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación” (13:277).

Otro aspecto relacionado con la organización es el **rediseño organizacional**, y este se refiere a “descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. El rediseño consiste esencialmente en la agrupación de nuevas actividades y la determinación de nuevas autoridades y relaciones. Los propósitos del rediseño son: mejorar la rentabilidad, fomentar la satisfacción de los clientes y cambiar de imagen” (6:8).

1.2.2.2 Etapas de la organización

La división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización, la coordinación y la descripción de funciones, actividades y obligaciones, son etapas esenciales de la fase de organización, aunque su ordenamiento varía dependiendo de cada autor. Una de las clasificaciones, considera “la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquización y la coordinación como pilares del diseño organizacional” (14:355). Otra clasificación toma como “etapas de la organización, a la división del trabajo y la coordinación, y, dentro de la división de trabajo ubica la departamentalización, la jerarquización y la descripción de funciones, actividades y obligaciones” (6:13).

Independientemente de la clasificación que se elija, los anteriores conceptos pueden definirse así:

La división del trabajo, se refiere a la “división de una tarea compleja en sus componentes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea” (13:794), lo cual “permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto, con un mínimo de habilidad y hacer que el trabajo humano se vuelva intercambiable” (6:13).

La departamentalización, es la “agrupación de actividades y personas en departamentos, permite que al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado” (4:270).

Por departamento se designa a “un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas” (4:248).

La departamentalización puede darse de diferentes tipos, entre los cuales se tiene la “**funcional**, que consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización. **Por producto**, que es característica de las empresas de producción, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. **Geográfica o por territorio**, es eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente. Se utiliza principalmente en el Área de Ventas. **Por clientes**, consiste en crear unidades para servir a los distintos compradores. Por lo general se aplica en empresas comerciales. **Por procesos o equipo**, se utiliza de base el proceso de fabricación de un producto o equipos de trabajo. Y por último, **por secuencia**, que en ocasiones por razones técnicas es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo” (1:40).

Jerarquización, se refiere “a establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa” (1:39). “Este principio establece que la organización es una pirámide, en donde deben existir líneas claras de autoridad; que vayan desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos. Mientras más definidas están las líneas de autoridad, los procesos de toma de decisiones y el de comunicación serán más eficaces en la empresa” (6:13).

La descripción de funciones, actividades y obligaciones, se refiere a la “acción que permite en base a la jerarquización y departamentalización, asignar

tareas específicas a cada unidad administrativa o puesto de trabajo, según las decisiones asignadas dentro de la estructura” (16:s/n).

La coordinación, “es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales” (13:301). Con esto la empresa pretende operar como una sola, con armonía y eficientemente en conjunto. Existen dos tipos de coordinación, la voluntaria y la dirigida.

1.2.2.3 Instrumentos de la organización

Para poder organizar correctamente se necesita emplear algunos instrumentos, entre los cuales se tiene: organigramas y manuales de administración (de organización, y de normas y procedimientos).

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” (6:15).

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” (6:15). **Los manuales de organización** serán los que se tomen en cuenta para abarcar la descripción de puestos, debido a que son el “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” (6:16).

1.2.3 Integración

Integración “es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo social” (1:62).

En toda empresa debe darse tanto integración de personal como integración de cosas.

1.2.3.1 Integración de personal

“La función administrativa de **integración de personal**, consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos” (4:378).

Esta fase consta de cuatro etapas, las cuales son: “el reclutamiento, la selección, la inducción o introducción, y la capacitación y desarrollo” (1:64).

El reclutamiento, es la “obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa” (1:64). “Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente, sólo si es capaz de contratar para cada puesto al individuo que esté más calificado para ocuparlo. El reclutamiento de personal requiere la

investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas (empleados de la organización) como externas (candidatos externos a la organización), con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos” (1:65). Las fuentes internas pueden obtenerse mediante la promoción o reubicación de empleados, y las fuentes externas pueden obtenerse mediante anuncios, instituciones educativas, agencias de empleo, recomendaciones de empleados, o por cualquier otro medio que no sea fuente interna.

La selección, “es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes en una organización, como resultado de actos del departamento de personal, tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal” (1:66). “Los pasos de la selección de personal son: forma de solicitud de empleo, entrevista previa de selección, pruebas, investigación de antecedentes, entrevista profunda de selección, examen médico y oferta de empleo” (14:425).

La inducción o introducción, consiste en brindarle al nuevo empleado información sobre la empresa (visión, misión, objetivos, planes, organización, etc.) y sobre el puesto de trabajo (atribuciones, responsabilidades, procedimientos, relaciones con los demás puestos, etc.), esto con la finalidad que el nuevo trabajador se identifique desde el primer contacto con el ambiente organizacional de la compañía. La inducción comprende dos partes: “la introducción general a la empresa (firmar contrato de trabajo, bienvenida al solicitante con el manual del empleado, recorrido por las instalaciones y presentación con jefes que ha de tratar). La segunda parte se refiere específicamente a su departamento o sección (explicación detallada de su

trabajo, presentación con sus compañeros de trabajo y explicación de los lugares de aprovisionamiento)” (1:68).

La capacitación y desarrollo, trata de “lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia” (1:65). Esta fase de la integración de personal se hace más necesaria con los trabajadores de nuevo ingreso.

1.2.3.2 Integración de cosas

La integración de cosas se basa en cuatro principios: “del carácter administrativo de esta integración, del abastecimiento oportuno, de la instalación y mantenimiento, y por último, de la delegación y control” (1:69).

El primer principio, **del carácter administrativo de esta integración**, se refiere a que “podrá parecer que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, y no administrativo, pero en las funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos que buscan la coordinación de estos elementos con las personas” (1:69).

El segundo principio, **del abastecimiento oportuno**, “representa todos los elementos materiales, buscando mantener los niveles de inventario necesarios, fijados por la planeación” (1:69), que ni sobren innecesariamente pero tampoco que falten.

El tercer principio, **de la instalación y mantenimiento** dice: “considerando que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios y supone momentos directamente improductivos, debe planearse con cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades (para reducir al mínimo ese tiempo improductivo)” (1:69).

El cuarto principio, **de la delegación y control** hace referencia a que “toda administración supone delegación en materia de integración de cosas y por ello deben establecerse sistemas de control que mantengan informada a la Gerencia General de los resultados.” (1:69).

Algunas herramientas para administrar cosas son: “fijación de políticas financieras, créditos y cobranzas, rotación de inventarios, selección de maquinaria y equipo, procedimientos de compra, mantenimiento preventivo, y publicidad y promoción de ventas” (10:298).

1.2.4 Dirección

Esta es la etapa que relaciona más directamente a los Gerentes con sus subordinados, por lo que **dirección** es “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (4:498).

1.2.4.1 Elementos de la dirección

“**La motivación** se refiere a factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo” (13:475). La teoría de motivación más aceptada y usada, es la teoría de las necesidades de Maslow, la cual “considera que las necesidades humanas dan forma a una jerarquía, que comienza en orden ascendente, desde las necesidades inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho cesa de ser una motivación. Los niveles de necesidades a los que Maslow se refiere son: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y de autorrealización” (4:506). Algunas técnicas motivacionales especiales son: el dinero, el cual nunca debe ser pasado por alto como motivador, y la participación, quienes son en resumen los aspectos sobre donde se desenvuelven todas las teorías motivacionales.

La comunicación, “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla” (4:588). Los elementos del proceso de comunicación son: la fuente o emisor de la comunicación, el receptor de la comunicación, el canal de la comunicación, el mensaje, la respuesta (reacción o retroalimentación) y el ambiente de la comunicación. Existen dos tipos de comunicación, que son: la formal (originada en la estructura formal de la organización, y la informal (originada de grupos informales). Cada una de estos dos tipos de comunicación puede darse de manera vertical, horizontal, oral y escrita.

La supervisión, “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente” (1:86). “En esta función confluyen todas las etapas o elementos de dirección anteriormente estudiados, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores, y la observancia de la motivación y del marco formal de disciplina. Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, etc., sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe” (1:87).

1.2.5 Control

“La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño, a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (4:636).

1.2.5.1 Etapas del control

El proceso de control consta de cuatro etapas: establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación.

“La primera etapa, **establecimiento de estándares**, consiste en la creación de unidades de medida que sirvan como modelo o guía, en base a la cual se efectúe el control. La segunda etapa, **medición de resultados**, consiste en determinar los resultados que se han dado, para después compararlos con los estándares preestablecidos, con lo que aparecerán posibles desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente” (1:90). “**La corrección**, no es más que tomar acción correctiva para tratar de que los resultados sean iguales a los estándares establecidos, esta función es de carácter netamente ejecutivo, no obstante, antes de iniciarla es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Y por último, tenemos la etapa de **retroalimentación**, el grado y rapidez con que sé de esta, dependerá de la calidad de información que se obtenga” (1:92).

1.2.5.2 Herramientas de control

Para su implementación, el control tiene sus propias herramientas, las cuales “son los instrumentos de los que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control” (1:93). “Muchas de las herramientas de planeación, son a su vez de control, y en esencia los controles no son más que sistemas de información” (1:94). Entre las más comunes tenemos: la contabilidad, la auditoria, los presupuestos, reportes e informes, formas, procesos, procedimientos, gráfica de Gantt, modelos matemáticos, redes, estadística, cálculos probabilísticos, investigación de operaciones, tiempos y movimientos, estándares e inventarios.

Tres herramientas muy utilizadas son: la contabilidad, los inventarios y los reportes de ventas. La contabilidad es “según el IGCPA (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores), una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información financiera expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica, y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto

de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica” (7:3).

“Los inventarios son los bienes tangibles propiedad de la entidad, que se tienen para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios. Comprende las materias primas, material de empaque, abastecimientos, productos en procesos y artículos terminados” (12:150). Un sistema para controlar los inventarios es el análisis ABC, el cual considera que los productos “clase A pueden representar aproximadamente el 15% de la totalidad del inventario, pero representan del 70 al 80% del costo total del inventario. Los artículos clase B son aquellos artículos que pueden representar aproximadamente el 30% del inventario total, y representan del 15% al 25% del valor total del inventario. Los de clase C, representan solo el 5% del valor total del inventario y el 55% de los artículos totales” (9:423).

Por último, los reportes de ventas, se refieren a la recopilación de datos sobre las ventas realizadas de determinados productos, en un período de tiempo establecido.

1.3 Diagnóstico administrativo

Este “surge como una necesidad empresarial por resolver problemas que ocasionan crisis, y para encontrar soluciones a problemas de organización y funcionamiento, sea respuesta rápida o precisa, o bajo un proceso definido” (2:13).

Diagnóstico administrativo, se define como “un estudio sistemático, integral y periódico, que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles” (2:14).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA NACIONAL

Este capítulo tiene la finalidad de dar a conocer lo que es la empresa farmacéutica FARNET y la manera en que está operando. Para esto se realizó una investigación (a través de una boleta de encuesta) que toma en cuenta a todos los empleados de la empresa (los que son 20), usando como metodología las fases del proceso administrativo.

2.1 Descripción de FARNET

FARNET es una empresa ubicada en la ciudad Capital de Guatemala, la cual comercializa productos farmacéuticos con Médicos y farmacias de todo el país (no fabrica el producto, ya que las fórmulas son enviadas a una maquila para su elaboración). Esta empresa surgió como consecuencia de la disolución de una sociedad mayor, la cual estaba integrada por dos socios, quienes decidieron separarse para formar cada uno una compañía farmacéutica distinta.

Cuenta con 20 empleados: Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas, Secretaria Recepcionista, Jefe de Bodega, Asistente Administrativo, Contador, Encargado de Créditos y Pagos, Conserje (que por las tardes se desempeña como Auxiliar de Contabilidad), 9 Visitadores Médicos, Auxiliar de Bodega y Distribuidor de Pedidos. La ubicación geográfica es la 2ª. Calle "A" 13-66, Monte Real II, Zona 4 de Mixco, Guatemala.

Todos los esfuerzos promocionales se dirigen a Médicos y Farmacéuticos del territorio nacional, con lo que se busca que receten y recomienden productos de FARNET, para que así, los consumidores obtengan medicamentos de alta calidad a bajo precio.

2.1.1 Productos

En la actualidad, las marcas que comercializa FARNET pertenecen a la clase de productos éticos y son las siguientes: acitronet, bruderm, brufenac, brunebit, segnimeb, migranet y cefanet.

2.1.2 Slogan y logotipo

El slogan no existe y el logotipo actual se limita sólo a las letras del nombre del laboratorio, FARNET, lo que hace que no se tengan elementos que permanezcan en la mente del cliente, que hagan recordar la marca y la característica principal que se busca posicionar, y que den una identificación propia de la empresa.

2.2 Descripción y análisis de la aplicación del proceso administrativo

No existen en la empresa documentos que muestren la existencia de un proceso administrativo debidamente estructurado.

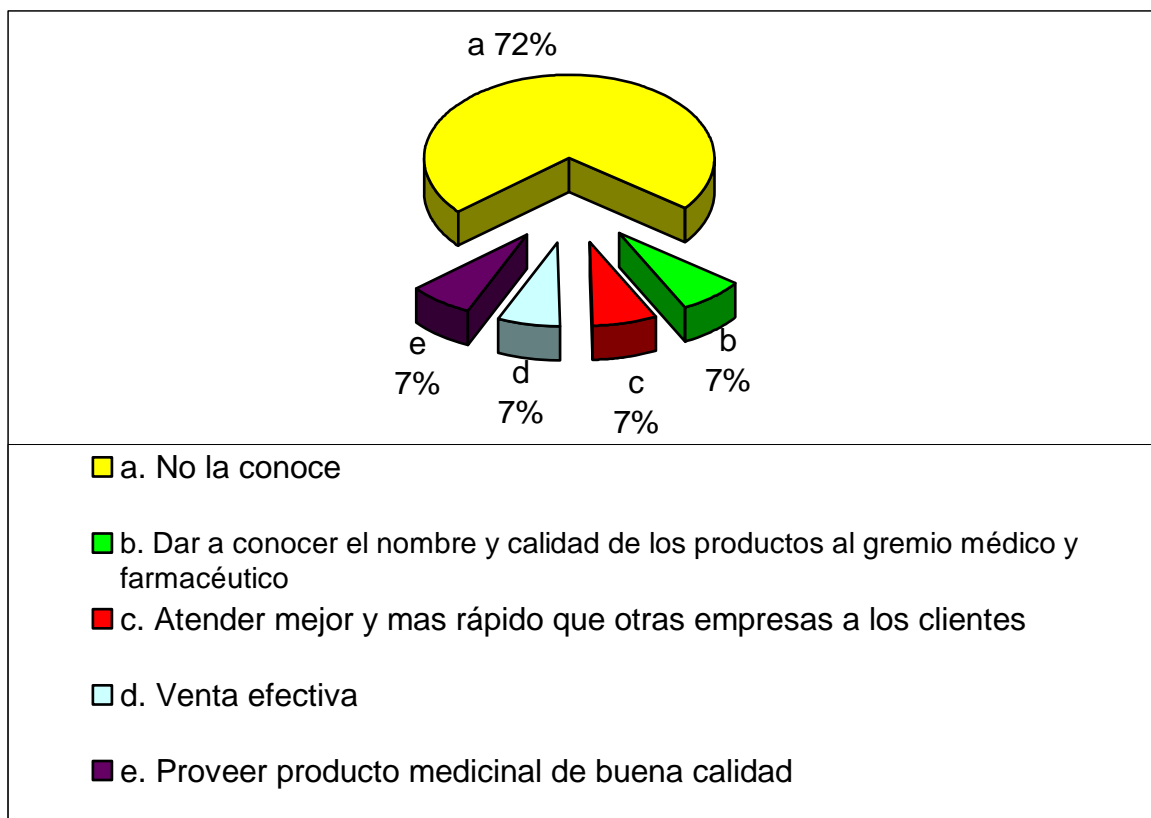
2.2.1 Planeación

Se estableció que la planeación se da de manera empírica, la mayoría de elementos que conlleva esta fase sólo son conocidos a profundidad por el Gerente General y algunos por los Gerentes de Administración y Ventas, el resto del personal tienen una idea, pero no un conocimiento certero. Los elementos de la planeación se encuentran de la siguiente manera:

2.2.1.1 Misión

La misión es un aspecto totalmente desconocido, debido a que el 72% de los encuestados desconocen totalmente este término, y el 28% restante mencionan diferentes misiones, ninguno coincide en una en particular, además no existe un documento o una plaqueta en donde esté plasmada.

Gráfica 1
Conocimiento de la misión por parte de empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

2.2.1.2 Visión

Se carece de una visión que muestre lo que la empresa desea ser en el futuro.

2.2.1.3 Objetivos

El 34% de los empleados no conocen ningún objetivo de la empresa, y el 66% restante mencionan objetivos muy generales, que no indican de manera específica lo que se pretende lograr, los más representativos son: incrementar

ventas, obtener un buen posicionamiento en el mercado, y brindar un buen servicio, los tres con un 12%.

Cuadro 1
Objetivos conocidos por empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

| | Objetivo | % |
|---|---|-------------|
| A | No conoce | 34% |
| B | Incrementar ventas | 12% |
| C | Obtener un buen posicionamiento en el mercado | 12% |
| D | Brindar buen servicio | 12% |
| E | Abrir mercado en otros países | 6% |
| F | Maquilar sus propios productos | 6% |
| G | Promocionar y vender medicamentos | 6% |
| H | Ampliación en el mercado nacional e internacional | 6% |
| I | Expansión de marca a través de los productos | 6% |
| | Total | 100% |

Fuente: investigación propia. Año 2006.

2.2.1.4 Políticas

La mayoría de políticas se resumen en el Área de Ventas, en descuentos, comisiones y cuotas de ventas, todo dependiendo del tipo de cliente que se trate, debido a que éstos están clasificados atendiendo al criterio del volumen de compra.

En el Área de Bodega, se aplican en el tiempo estipulado de entrega de producto, se reciben los pedidos y en término de 24 a 48 horas el producto debe ser entregado vía encomienda (en el interior y en la capital), o por entrega directa, de la empresa al cliente, por medio de reparto (capital). En el Área de Administración, se aplican en el plazo de crédito que se da, que puede llegar

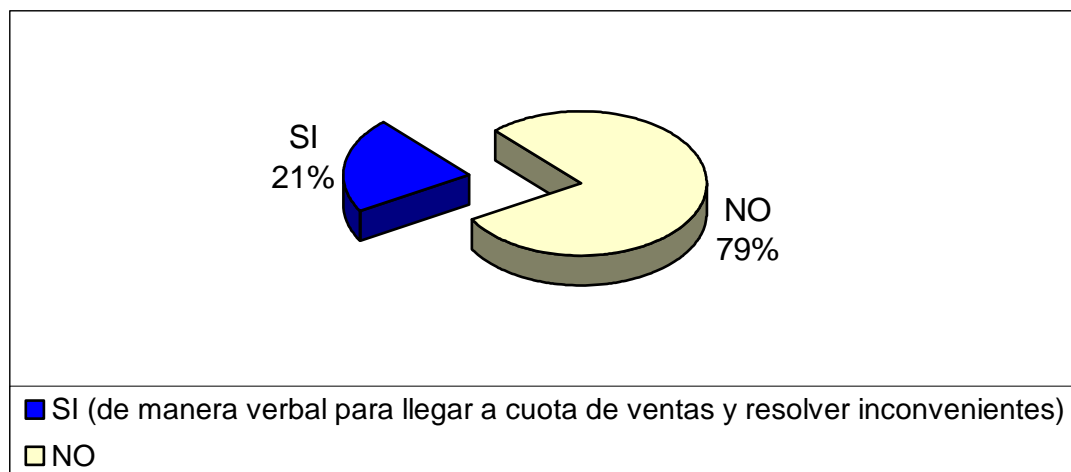
hasta los 30 días, y en el cobro (vía depósito o por entrega de cheques a personal de la empresa).

A nivel general, se maneja la política de brindar un excelente servicio al cliente, éste debe ser tratado con cortesía y esmero. Todo esto no fue mencionado en las respuestas de las encuestas, sino por entrevista al Gerente General.

2.2.1.5 Programas

La mayoría de empleados menciona no conocer ningún programa, y los pocos que se dan a conocer se realizan en las reuniones de Ventas (a través de exposiciones del equipo de Ventas y del Gerente General), con la finalidad de determinar los pasos a seguir para lograr las cuotas de ventas asignadas (ofertas a realizar en determinado tiempo), y para resolver inconvenientes que hayan surgido. Esto muestra que no existen programas formalmente establecidos, y que los pocos que suelen aplicarse se efectúan de manera improvisada.

Gráfica 2
Conocimiento por parte de empleados acerca de la existencia de programas
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



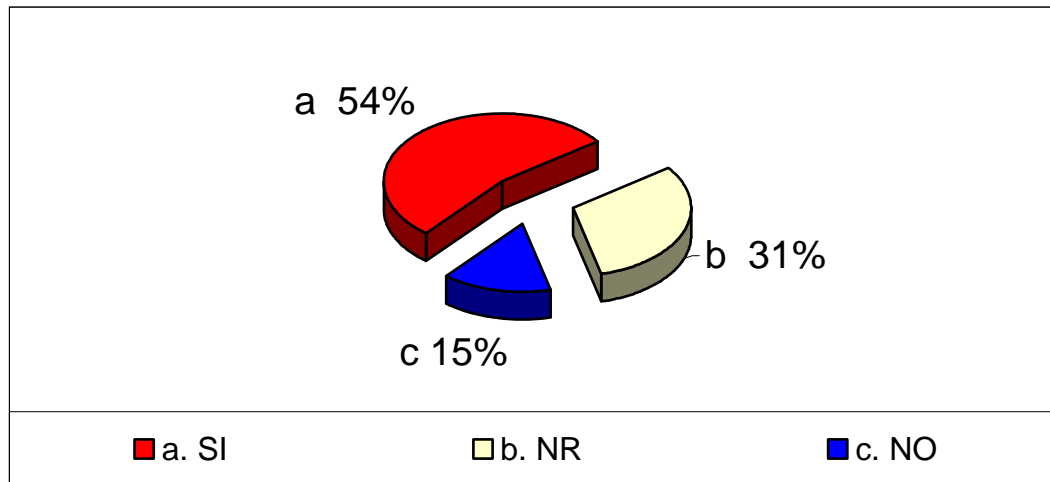
Fuente: investigación propia. Año 2006.

2.2.1.6 Presupuesto

Dentro de la empresa no existe un presupuesto anual que determine en forma anticipada el origen de los recursos monetarios y su asignación, lo que se realiza a nivel mensual, es un flujo de efectivo mensual, en el cual se anota lo que ingreso a la cuenta bancaria y en base a eso se hacen las asignaciones de pago, entre ellas se encuentra la asignación a muestras médicas. Cualquier concesión de dinero debe ser revisada por Gerencia General, y en cuanto a las decisiones sobre asignaciones de tiempos de trabajo, las otras Gerencias pueden tomar las decisiones y después sólo dar aviso a Gerencia General (aunque el Gerente General programa directamente cuando necesita). Las decisiones respecto de las cuotas de venta, las toma Gerencia General junto a la de Ventas, y sobre las compras es la Gerencia Administrativa y la Gerencia General quienes deciden. En el Área Contable, el Contador elabora los estados financieros y los presenta al Gerente Administrativo y a la Gerencia General para su aprobación. Esto hace ver que Gerencia General, centraliza la mayoría de decisiones en cuanto a asignaciones de dinero o trabajo.

Todo lo anterior se comprueba en el estudio (ver gráfica 3), debido a que el 54% de los empleados sabe que se maneja algún tipo de presupuesto, entre los que mencionan con mayor repitencia están los estados financieros y el presupuesto para muestras médicas; otro 31% no respondió, y el último 15% argumento de que no existía ningún tipo de presupuesto.

Gráfica 3
Conocimiento de empleados sobre el manejo de algún presupuesto
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

Respecto de las asignaciones de trabajo, en el Departamento de Ventas el 75% responde que es el Gerente de Ventas quien lo asigna y el 25% opina que Gerencia General. En el Área Administrativa, todos opinan que la asignación se da en conjunto, entre el Gerente Administrativo y el Gerente General. Y por último, en el Área de Bodega la totalidad de empleados opina que es el Gerente General quien asigna el trabajo.

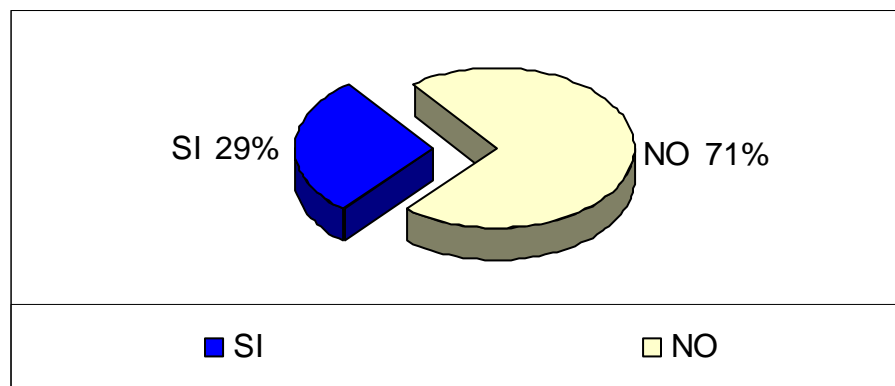
2.2.2 Organización

La mayoría de los elementos de organización (organigrama, departamentalización, funciones y descripción de puestos) se aplican de manera informal en FARNET, incluso algunos no son conocidos o no han quedado claros para un porcentaje de empleados.

2.2.2.1 Organigrama

La estructura organizacional está establecida de manera informal, se da una breve explicación de ésta a los empleados cuando ingresan a la empresa, pero no hay nada que respalde esta explicación, por lo que no existe un organigrama claramente definido, el 71% de los empleados lo desconocen y el restante 29% menciona que si lo conoce, aunque no lo describen de forma clara y correcta.

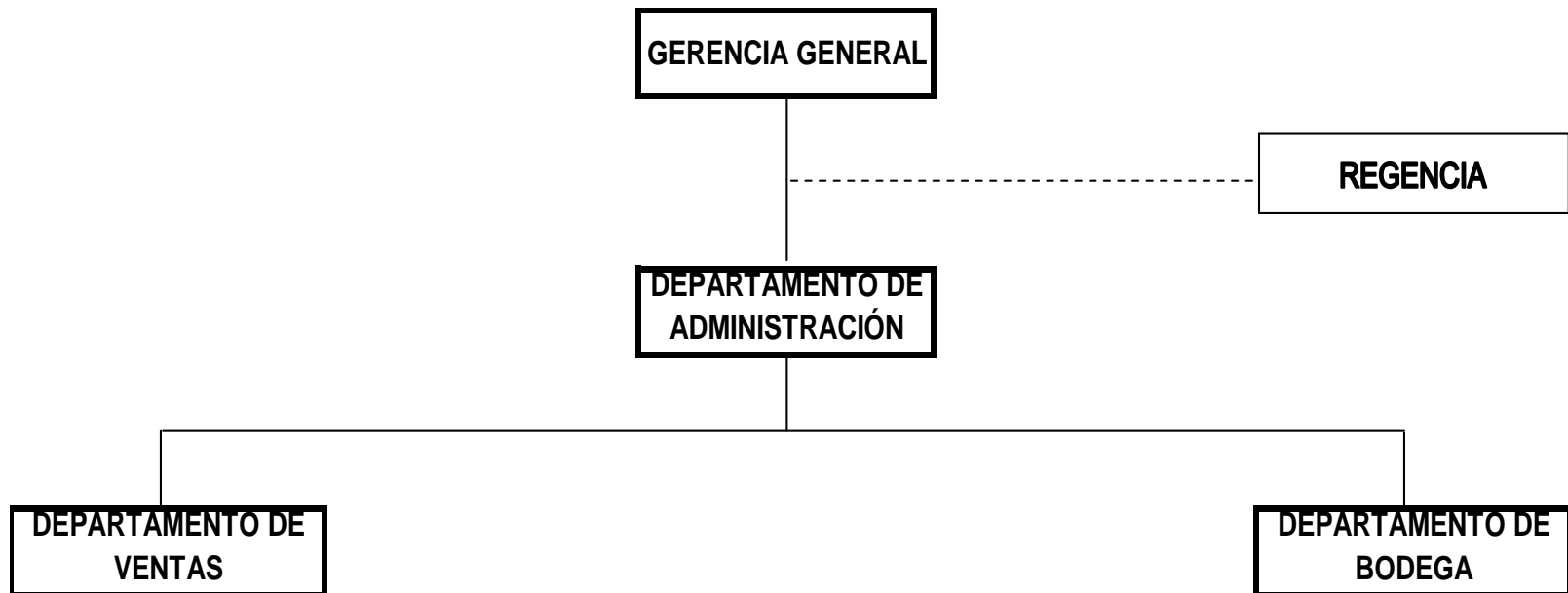
Gráfica 4
Conocimiento de empleados sobre la existencia de algún organigrama
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

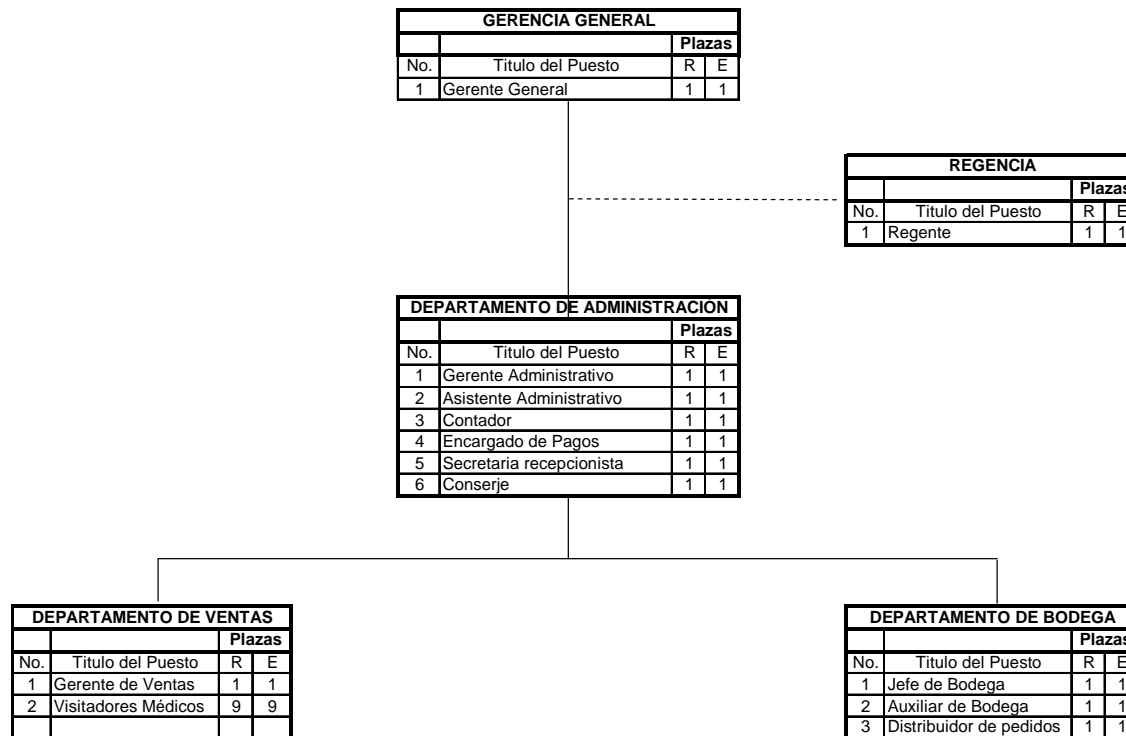
Los organigramas que la Gerencia General argumenta que existen, aunque no hay un documento formal que los describa, son los siguientes:

Gráfica 5
Organigrama general actual según Gerencia General
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Gráfica 6
Organigrama nominal actual según Gerencia General
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



R= requeridas

E= existentes

Fuente: elaboración propia. Año 2006

Los organigramas descritos en las gráficas 5 y 6, solo son conocidos por Gerencia General, por lo que las líneas de autoridad regularmente no se siguen adecuadamente, provocando también un proceso de comunicación deficiente. Además, le delega la responsabilidad de la empresa al Gerente Administrativo, lo que de manera escrita, apartaría a la Gerencia General de las operaciones de la empresa, algo que tampoco se cumple.

El nivel jerárquico es conocido al momento de la presentación de su jefe inmediato cuando se ingresa a la empresa.

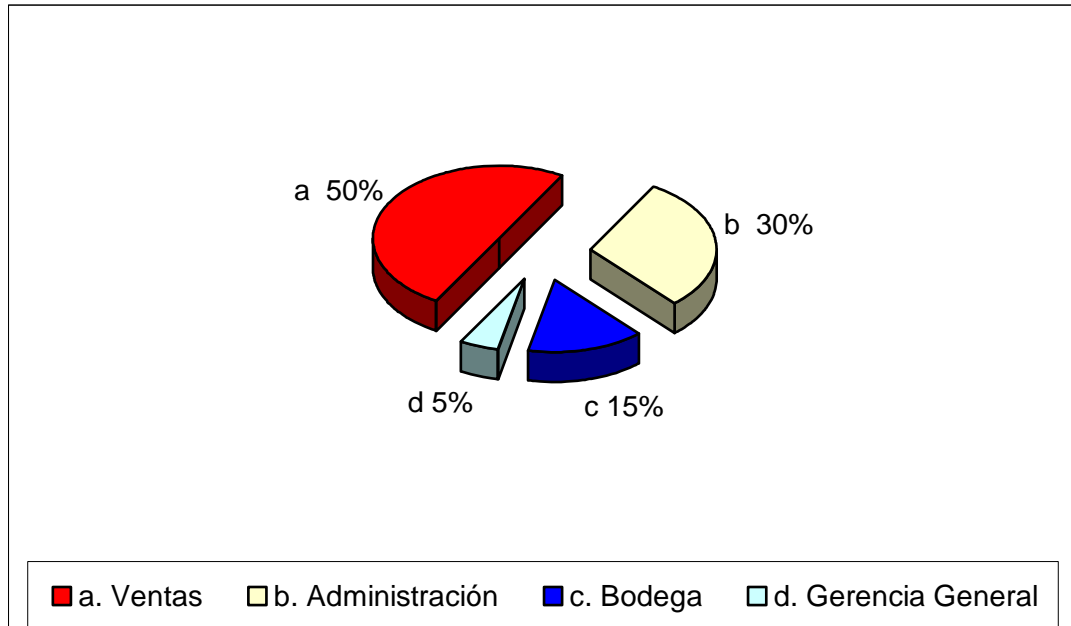
En el organigrama se incluye un Área de asesoría externa, que es la Regencia, integrada por el Regente, quien se relaciona con el Gerente General. El fin de esta asesoría, es de aprobar las formulas químicas de los productos de la empresa, ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

2.2.2.2 Departamentalización

La departamentalización funcional es la predominante, debido a que los departamentos están agrupados por funciones análogas, siendo estos: Gerencia General, Ventas, Administración y Bodega.

Los departamentos de Administración y Ventas son presididos por un Gerente, y en el caso del departamento de Bodega por un Jefe, mismos que deben rendir cuentas a Gerencia General. El departamento con mayor número de personal es Ventas con 10 personas, le sigue el de Administración con 6, Bodega con 3 y Gerencia General con 1, haciendo un total de 20 empleados en toda la empresa, lo que se representa en las gráficas 6 y 7.

Gráfica 7
Empleados por departamentos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

Por la misma ausencia de un organigrama formal, existe confusión respecto de quien es la persona a la que se le debe reportar, no todos le reportan a la Gerencia de su departamento.

El costo anual respecto a sueldos y prestaciones de todos los empleados asciende a Q.1,258,869.94, su desglose aparece en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Costos actuales sobre sueldos y prestaciones laborales de empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

| Item | Descripción | Gerente General | Gerente Administrativo | Gerente de Ventas | Jefe de Bodega | Secretaria Recepcionista | Asistente Administrativo | Contador | Encargado de Cobros | Conserje | Visitadores Médicos | Distribuidor de Pedidos | Auxiliar de Bodega | Totales |
|------|--|---------------------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | Numero de trabajadores por puesto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 20 |
| 2 | Sueldo nominal mensual (s.n.m.) | Q 19,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 2,250.00 | Q 3,750.00 | Q 3,050.00 | Q 2,500.00 | Q 1,750.00 | Q 2,250.00 | Q 2,250.00 | Q 2,050.00 | Q 53,850.00 |
| 3 | Cuota Laboral IGSS (4.83% de s.n.m.) | Q 953.93 | Q 229.43 | Q 229.43 | Q 229.43 | Q 108.68 | Q 181.13 | Q 147.32 | Q 120.75 | Q 84.53 | Q 108.68 | Q 108.68 | Q 99.02 | Q 2,600.96 |
| 4 | Sueldo real (s.n.m. - cuota laboral IGSS) | Q 18,796.08 | Q 4,520.58 | Q 4,520.58 | Q 4,520.58 | Q 2,141.33 | Q 3,568.88 | Q 2,902.69 | Q 2,379.25 | Q 1,665.48 | Q 2,141.33 | Q 2,141.33 | Q 1,950.99 | Q 51,249.05 |
| 5 | Bonificación incentivo | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 3,000.00 |
| 6 | Cuota Patronal (12.67% del s.n.m. incluye IGSS, Irtra e Intecap) | Q 2,502.33 | Q 601.83 | Q 601.83 | Q 601.83 | Q 285.08 | Q 475.13 | Q 386.44 | Q 316.75 | Q 221.73 | Q 285.08 | Q 285.08 | Q 259.74 | Q 6,822.80 |
| 7 | Aguinaldo (8.33% de s.n.m.) | Q 1,645.18 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 187.43 | Q 312.38 | Q 254.07 | Q 208.25 | Q 145.78 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 170.77 | Q 4,485.71 |
| 8 | Bono 14 (8.33% del s.n.m.) | Q 1,645.18 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 187.43 | Q 312.38 | Q 254.07 | Q 208.25 | Q 145.78 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 170.77 | Q 4,485.71 |
| 9 | Indemnización (items 2+7+8) * 8.33% | Q 1,919.26 | Q 461.59 | Q 461.59 | Q 461.59 | Q 218.65 | Q 364.42 | Q 296.39 | Q 242.94 | Q 170.06 | Q 218.65 | Q 218.65 | Q 199.21 | Q 5,233.02 |
| | Costo de empleados por mes | Q 27,711.94 | Q 6,854.77 | Q 6,854.77 | Q 6,854.77 | Q 3,378.58 | Q 5,464.29 | Q 4,490.96 | Q 3,726.19 | Q 2,683.34 | Q 3,378.58 | Q 3,378.58 | Q 3,100.48 | Q 77,877.23 |
| | Costo anual de cada trabajador | Q 332,543.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 40,542.90 | Q 65,571.50 | Q 53,891.49 | Q 44,714.33 | Q 32,200.03 | Q 40,542.90 | Q 40,542.90 | Q 37,205.75 | Q 934,526.74 |
| | Costo anual del total de empleados | Q 332,543.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 40,542.90 | Q 65,571.50 | Q 53,891.49 | Q 44,714.33 | Q 32,200.03 | Q 364,886.10 | Q 40,542.90 | Q 37,205.75 | Q 1,258,869.94 |

Fuente: investigación propia. Año 2006

2.2.2.3 Funciones

Todos en la empresa dicen conocer las funciones, atribuciones y actividades que implica su trabajo, aunque frecuentemente se presentan problemas debido a que existen actividades que se realizan de manera equivocada (ver cuadro 3).

Cuadro 3
Problemas frecuentes según empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

| | Problema | % |
|---|---|-------------|
| A | Problemas con la facturación | 22% |
| B | Sesiones muy extendidas | 6% |
| C | Cobranza | 6% |
| D | Educación en el tema farmacéutico | 6% |
| E | La falta de entrega de reportes de ventas de parte de los Visitadores | 6% |
| F | Entrega equivocada de datos de facturación por parte de los Visitadores | 6% |
| G | Falta de coordinación en reuniones | 6% |
| H | Tardanza en la entrega de productos | 6% |
| I | Entrega de producto apresurada por falta de personal en Bodega | 6% |
| J | Control de inventarios | 6% |
| K | Falta de identificación de actividades de Gerencia General y Administrativa | 6% |
| L | Falta de acuerdo entre Gerencia General y Administrativa en los programas (que se dan de manera verbal) | 6% |
| M | El transporte en que se envían los productos | 6% |
| N | Ninguno | 6% |
| | Totales | 100% |

Fuente: investigación propia. Año 2006.

Los problemas en facturación (respecto de atrasos y anulaciones) se deben a la sobrecarga y heterogeneidad de trabajo que realiza la persona encargada de esta actividad, que es la Secretaria Recepcionista, la que además de eso debe recibir pedidos, darle seguimiento a estos con los Visitadores Médicos y el

personal de Bodega, realizar actividades secretariales, asistir al Gerente General, y elaboración de documentos solicitados por el Gerente Administrativo.

Un problema observado, adicional a los mencionados, es que al puesto de Encargado de Créditos y Pagos deben retirárseles las funciones de autorización de créditos y la de pagos a proveedores, debido a que al tener una persona la opción de realizar estas tres funciones podría obrar de mala fe con los créditos que aprueba y los pagos que reciba la empresa, por lo que para evitar que esto se de, es necesario que se realice esta separación.

Otro puesto necesario, dado el crecimiento en cantidad de empleados que ha tenido la empresa, y la cantidad de tiempo que le implica al Gerente Administrativo la realización de las actividades de recursos humanos, es el Jefe de Recursos Humanos, el cual tendrá como fin encargarse de la administración del recurso humano, es decir, de obtener y conservar las personas en la empresa, laborando y dando el máximo de sí, con actitud positiva y favorable.

Esto a la larga, significará más tiempo para el Gerente Administrativo, que podrá dedicarse a la realización de otras actividades gerenciales.

2.2.2.4 Descripción de puestos

No existe un manual de organización, en donde se determine los perfiles adecuados para cada puesto, así como las atribuciones y responsabilidades que estos requieren, además de que ayuden a aclarar dudas o que faciliten la adaptación de un nuevo empleado. Los conocimientos que se tienen acerca de las funciones y atribuciones de cada puesto, se han adquirido a través de explicaciones de su jefe inmediato o del Gerente General (en el 71% de los casos de manera verbal, y el 29% de manera escrita a través de memorando), y de las situaciones que día a día se viven.

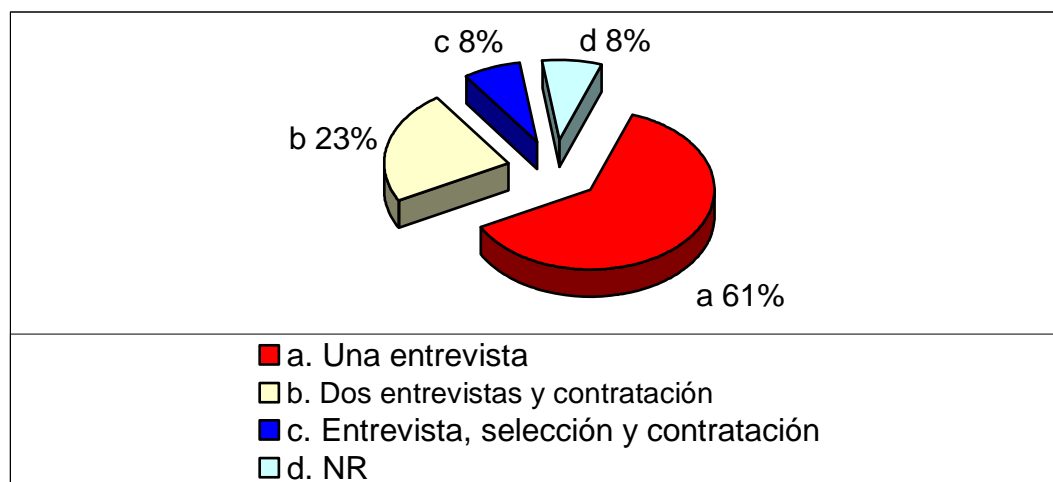
2.2.3 Integración

La obtención y articulación de elementos materiales y humanos, se da de la siguiente forma:

2.2.3.1 Integración de personal

La integración de personal no tiene establecido un proceso uniforme a seguir, la fase de reclutamiento es la única que es igual en todos los casos, el mismo personal de la empresa recomienda a otras personas al haber alguna plaza vacante, es así como la totalidad del personal ingresó a la empresa. En las subsiguientes fases al reclutamiento, el 61% de los empleados menciona haber tenido sólo una entrevista y ser contratado en la misma, el 23% argumenta haber tenido dos entrevistas y ser contratado en la segunda (una con el Gerente del Área y otra con el Gerente General), otro 8% menciona haber sido entrevistado, luego seleccionado y por último contratado, y el 8% restante no respondió (ver gráfica 8).

Gráfica 8
Proceso de integración de personal aplicado a empleados actuales
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

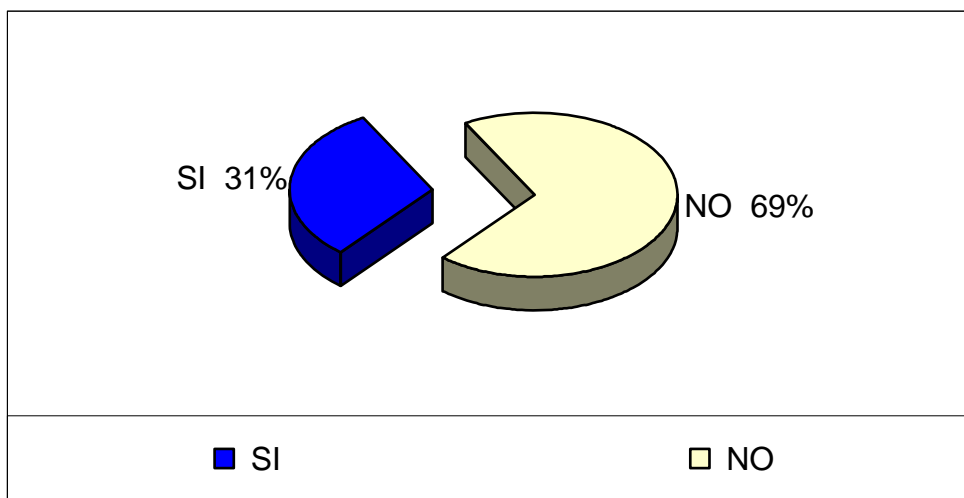
Todo esto da a entender que el reclutamiento se limita a la recomendación de una persona (debido también a que no existe un banco de datos de posibles candidatos, este se limita sólo a la papelería del personal contratado, incluso sin tomarlos en cuenta para la plaza vacante). La selección se resume a una o dos entrevistas (sólo presentando curricula vitae, sin realizar una solicitud de empleo y pruebas para el puesto, debido a que no se cuentan con formatos establecidos), luego en la segunda entrevista se pasa a la contratación.

La inducción general a la empresa para el nuevo empleado, puntualiza en informarle el giro de la empresa, brindarle un recorrido por las instalaciones, y presentarlo con su jefe inmediato (obviando darle la bienvenida ya sea con el manual del empleado o guía de inducción escrita, porque no existe, o bien explicándole la misión, visión, planes y objetivos de la empresa, además de que el contrato es verbal, no existiendo la firma de éste). La segunda parte de la inducción, que se refiere específicamente a su departamento o sección (explicación detallada de su trabajo, presentación con sus compañeros de trabajo y explicación de los lugares de aprovisionamiento) si se efectúa de manera completa, y viene inmediatamente después de finalizada la primera etapa; todo esto se realiza en un plazo de medio día a un día. La inducción se da de manera verbal, debido a que sólo el 15% de los empleados (pertenecientes sólo al Área de Ventas) argumenta haber recibido un documento al momento de haber ingresado a la empresa.

La capacitación inicial dura regularmente alrededor de medio día a un día, aunque han existido excepciones en los Visitadores Médicos, porque en algunas ocasiones a durado de una semana a un mes, esto se refleja en que el 42% del personal argumenta que su entrenamiento duró un día, el 17% menciona que una semana, otro 17% no respondió, el 8% medio día, un 8% más menciona un mes, y el restante 8% argumenta no haber tenido entrenamiento.

La capacitación y desarrollo (adicional a la inicial) se da escasamente, porque sólo una tercera parte del personal menciona haberla recibido (sólo en el Departamento de Ventas), y el resto de colaboradores hace ver que no ha recibido ninguna (ver gráfica 9). La capacitación que se imparte se resume a manejo de papelería, presentaciones de venta y al conocimiento de productos farmacéuticos.

Gráfica 9
Existencia de capacitación a empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

2.2.3.2 Integración de cosas

Por no tener Departamento de Producción, las compras se limitan al producto farmacéutico para la venta, muestra médica, material de empaque, productos alimenticios para empleados, artículos de limpieza, útiles y equipo de oficina. El proceso de compra se realiza mediante tres pasos, cotizar según sea la necesidad, análisis por el Gerente General o el Gerente Administrativo, de las

variables calidad, precios, tiempo de entrega, variedad y proveedor, y por último la orden de compra que emiten ambas Gerencias. En producto farmacéutico y muestras médicas los pasos deben realizarse con 3 meses de anticipación, y el pedido es llevado personalmente por algún miembro de la empresa a la maquiladora, en los demás productos y enseres es mensual o según la necesidad.

La iluminación, ventilación, seguridad y limpieza de todas las instalaciones son aceptables.

El 65% de los empleados indican que cuentan con todas las herramientas y equipo para el desempeño de sus funciones, un 14% menciona que le hace falta material didáctico para entrenamiento, otro 7% indica que le hace falta un fondo económico para atender clientes (obsequios e invitaciones), y el restante 14% no respondió.

2.2.4 Dirección

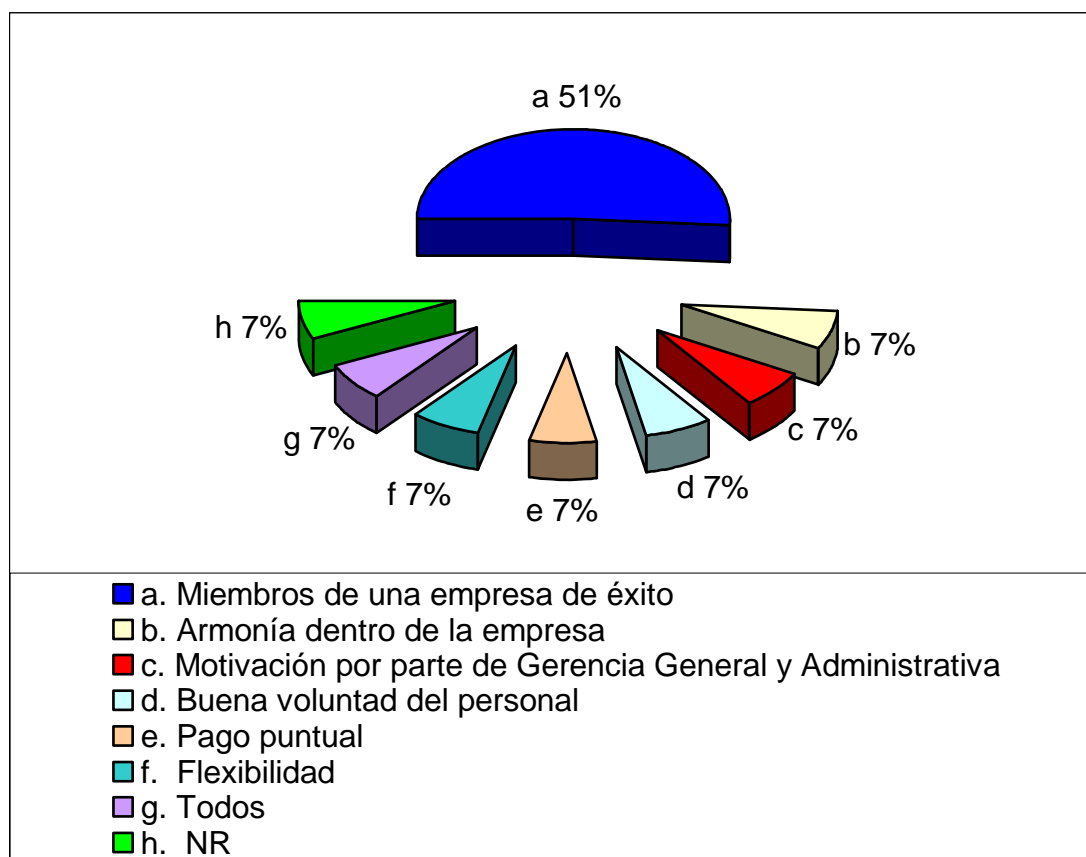
Cuando no existe un conocimiento de los planes a realizar y de la estructura organizacional de la empresa, los empleados no pueden dirigir con certeza sus esfuerzos a los objetivos que pueda tener Gerencia General, la empresa se está privando de sugerencias que pueden ser muy valiosas, debido a que la mayoría de empleados no realizan más allá de sus labores cotidianas, lo que se demuestra en que un 86% no ha visto que alguien realice alguna propuesta, provocado también porque no se conoce algún medio por el cual la puedan dar a conocer, sólo el 14% ha observado o ha efectuado sugerencias.

2.2.4.1 Elementos de motivación

Saber que la empresa va en crecimiento (esto por avisos que da el Gerente General) es el factor que más motiva según el 51% de los empleados, debido a que se sienten miembros de una empresa de éxito. Después de esta, existen

varias razones con el mismo porcentaje de repetencia, el 7%, y son: armonía dentro de la empresa, motivación por parte de Gerencia General y Administrativa, buena voluntad del personal, pago puntual, flexibilidad, y todos. El último 7% no respondió.

Gráfica 10
Características de la empresa que motivan a los empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

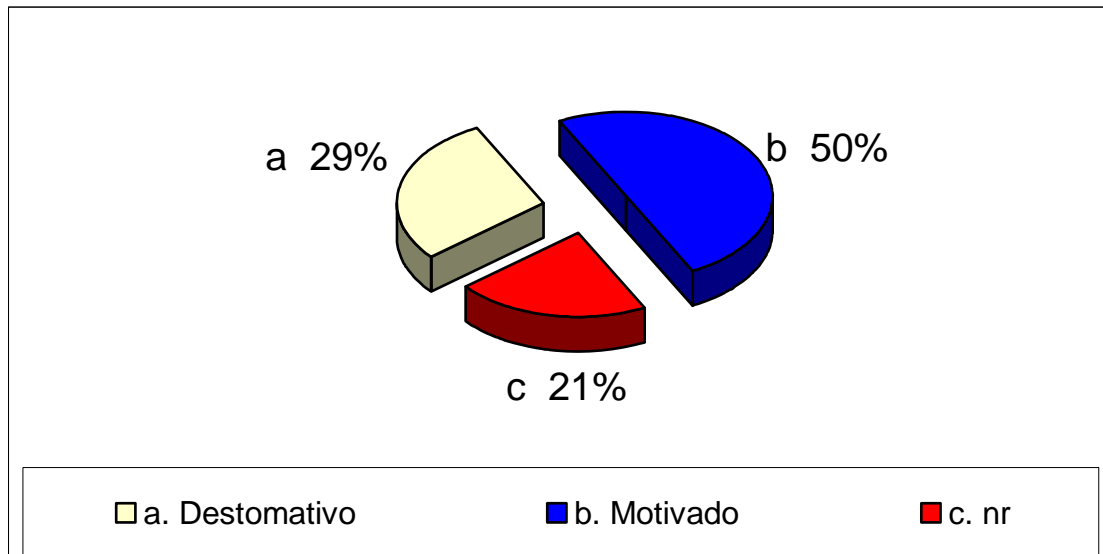


Fuente: investigación propia. Año 2006.

No han existido prácticas motivacionales, y respecto de estas técnicas se da énfasis a la calidad de vida laboral, creando un ambiente de familia, por el contacto constante y directo que existen entre todos los puestos, esto por las actividades que realiza el Gerente General, como convivios, comprensión en cuanto a permisos, felicitaciones en el día de cumpleaños, y regalos navideños. Respecto a incentivos, los económicos se dan sólo para el Departamento de Ventas, aunque antes se daban a todos los puestos, y es por eso que todos desean que ese tipo de incentivo se vuelva a aplicar, además de que se reconozca más el desempeño de las personas.

La motivación está en un nivel medio, debido a que el 50% se siente motivado, otro 29% se siente desmotivado y el restante 21% no respondió. Muchas veces suele decaer un poco más, debido a problemas entre el grupo que los jefes inmediatos no resuelven a satisfacción de las partes involucradas. Esta motivación está en el punto en que todavía puede levantarse con relativa facilidad, entre las actividades más sugeridas están: charlas motivacionales, premiar la responsabilidad (aunque sea verbalmente), resolución de problemas con mayor equidad, los ya mencionados incentivos económicos, compartir más tiempo con los empleados (en un almuerzo, o en un viaje por ejemplo), más las actividades que ya se realizan relacionadas a la calidad de vida laboral.

Gráfica 11
Grado de motivación y desmotivación de los empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

2.2.4.2 Factores de la comunicación

La comunicación según el 84% de los empleados, es oral, y el restante 16% opina que es escrita, por lo que se deduce que la escrita se da sólo en casos estrictamente necesarios. Cuando la comunicación se da vía oral, la persona emisora va a donde está él o los receptores y da el mensaje; cuando se da vía escrita, el emisor redacta un memorando y se lo da al o los receptores y si estos tuvieran dudas las aclara en el momento que surjan.

La comunicación se da de manera vertical, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo (de jefes superiores a empleados y de empleados a jefes superiores, respetando pocas veces la línea jerárquica, esto ayudado por ser una pequeña empresa); horizontalmente entre empleados o jefes del mismo nivel, debido a

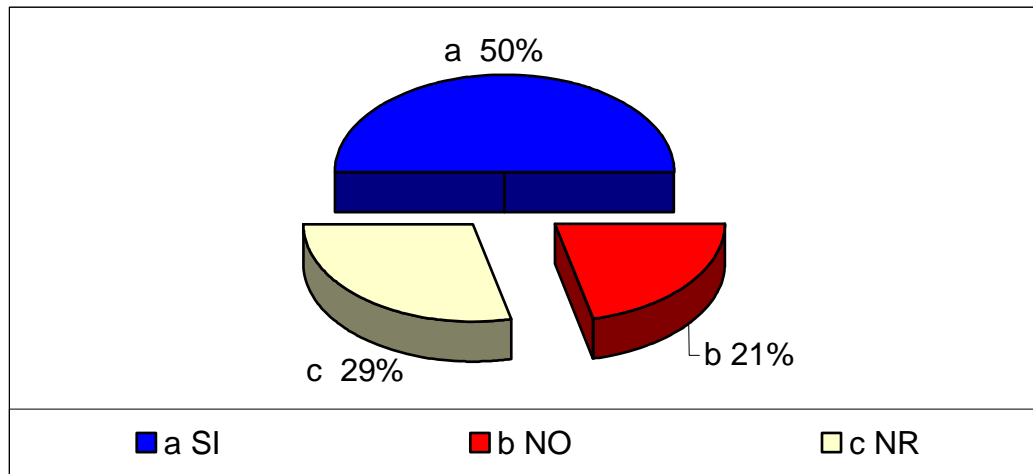
que no hay un proceso esquematizado, reflejándose en que al momento de haber una sugerencia en el Departamento de Ventas, el 60% se la hace saber a su Gerente de Ventas, y el 40% directamente al Gerente General. En el Departamento Administrativo, el 50% se la hacen saber al Gerente Administrativo, el 25% al Gerente General y el restante 25% a ambas Gerencias. En el Departamento de Bodega, el 50% acude al Jefe de Bodega y el otro 50% al Gerente General. Entre los jefes intermedios el 100% acude al Gerente General.

Como en toda empresa existe comunicación informal, pero esta no tiene mucha importancia, debido a que al existir pocos miembros los grupos informales no suelen pesar.

La mayoría de actividades que se realizan de una manera no apta, se deben en buen porcentaje a la falta de un proceso de comunicación esquematizado (canal correctamente establecido) y la falta de personas que hagan cumplirlo (ver cuadro 3). Además no existe una retroalimentación positiva entre los departamentos.

La retroalimentación se mantiene en un nivel medio, según lo observado en la empresa el aspecto central se da en las reuniones con Visitadores Médicos, porque son ellos los que llevan la información sobre lo que el cliente requiere y lo nuevo en el mercado, esto se ejemplifica en la gráfica 12 que se describe a continuación:

Gráfica 12
Existencia de retroalimentación de la comunicación transmitida a empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

Respecto de la calidad de la comunicación, el 31% de los empleados considera que es regular, el 31% no respondió, el 19% considera que es buena y el 19% que es mala.

Entre los aspectos que sobresalen para aquellos que consideran que la comunicación es mala (barreras de la comunicación), es una mala difusión, porque escasamente la comunicación formal se da por escrito; y la evaluación, porque no se evalúan los canales de comunicación.

El ambiente en que se da la comunicación es un aspecto que suele causar algunas veces que la motivación descienda, debido a que las relaciones entre el grupo a veces son mal manejadas, por lo que provoca problemas entre los distintos puestos, lo que a su vez lleva a que al momento de comunicarse los mensajes sean mal recibidos, esto se refleja en que el 43% de los encuestados

no respondió a la pregunta sobre si considera adecuada la manera en que se resuelven los problemas dentro de la empresa, otro 43% considera que se manejan de manera adecuada y el restante 14% considera que se manejan de mala manera. Además de esto, el 36% considera que después de resueltos los problemas quedan resentimientos dentro del grupo, otro 36% considera que el grupo supera satisfactoriamente los inconvenientes, y el último 28% no respondió.

2.2.4.3 Factores de supervisión

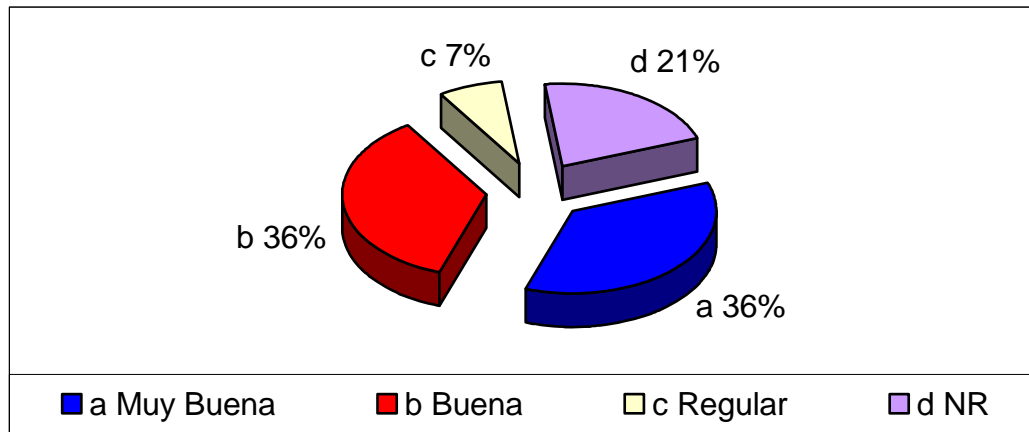
Los empleados de los departamentos de Administración, Ventas y Bodega, tienen una persona que los supervisa, que es el Gerente Administrativo, Gerente de Ventas y el Jefe de Bodega respectivamente, y a estos los supervisa el Gerente General.

La supervisión radica más que todo en la ejecución de labores (aunque sin sistemas formales de control establecidos), dejando por un lado la supervisión del nivel de motivación y de comunicación efectiva, debido a que los Gerentes sólo han sido capacitados para supervisar labores y no personas, el carácter de “Jefe” lo tienen que ir aprendiendo conforme la marcha, de acuerdo a las experiencias que vivan en el diario desempeño de sus labores.

Muchas veces el Gerente General, supervisa no sólo a sus Gerentes, sino también a otros puestos, saltándose así la línea de mando. Otro aspecto por lo que sucede este salto, es que el Gerente General es el que entiende a cabalidad los informes que pide al resto de puestos.

La relación entre jefes y subordinados, según el 36% es muy buena, otro 36% opina que es solamente buena, y sólo el 7% piensa que es regular, teniendo un 21% que no respondió esta interrogante.

Gráfica 13
Tipo de relación de empleados con jefes inmediatos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

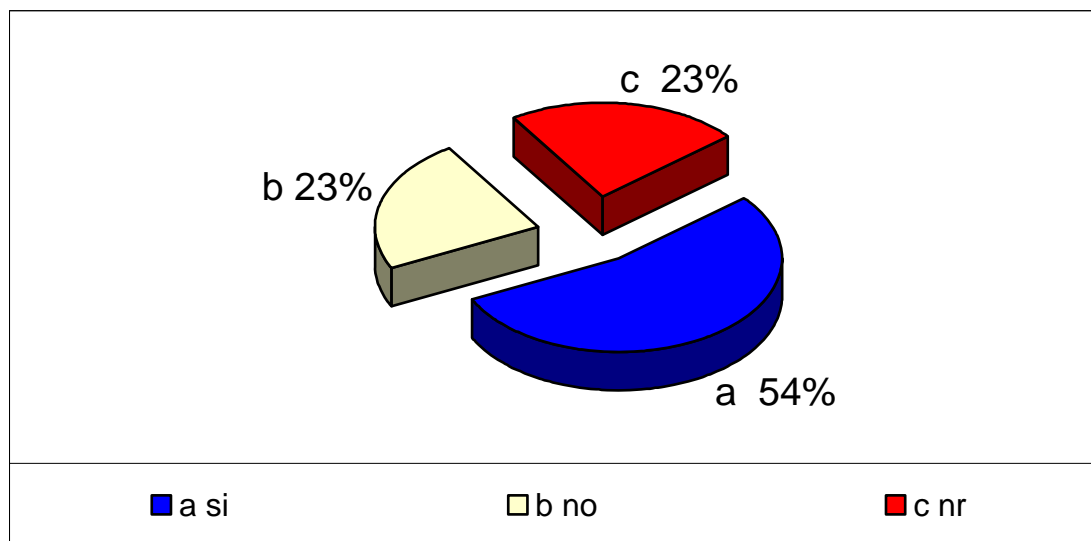
Para mejorar la relación entre jefe y subordinado, el 7% opina que una mejora en el horario sería un factor importante, otro 7% menciona que la existencia de mayor orden ayudaría, un 7% considera que una mejor comunicación sería esencial, y otro 7% requiere que lo que se prometa se cumpla, lo interesante es que el 50% no opinó al respecto (por lo que en este punto se puede observar la falta de propuestas para mejora de la empresa), y el último 22% piensa que su jefe no debe mejorar nada más, que están satisfechos con el lineamiento actual.

Los Gerentes hacen ver los errores a sus empleados de manera verbal, no por escrito, aunque según el 64% de los encuestados opina que no afecta, ya que no se vuelven a cometer (esto incluye al Gerente General y al de Ventas), otro 14% opina que debido a lo verbal se dan reincidencias en los errores (entre ellos la opinión del Jefe de Bodega es lo más significativo), un 8% opina que la repitencia se da sólo en algunas ocasiones, y el restante 14% no opinó al respecto.

2.2.5 Control

Si la planeación se da de manera empírica, es de esperar que la etapa de control también lo sea, debido a que no existen procesos formalmente establecidos, esto se comprueba con que casi la mitad del personal considera que su jefe inmediato no aplica controles sobre ellos o bien no respondió a la pregunta (46%), el otro 54% considera que se aplican controles respecto al horario, revisión de actividades, reportes vía teléfono o de manera personal, seguimiento de clientes especiales, control de mínimos en productos y cuaderno de control de visitas a clientes.

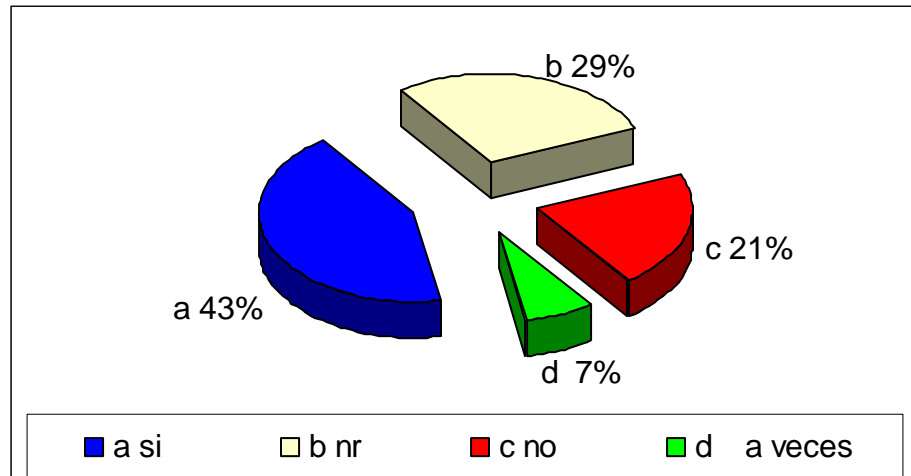
Gráfica 14
Aplicación de controles de Gerentes y Jefes de departamentos para con sus subordinados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

Además cuando se les cuestiona sobre si cada uno aplica algún control en el desempeño de sus actividades, el 43% mencionó que si, el 29% no respondió, el 21% dijo abiertamente que no, y el 7% argumentó que a veces.

Gráfica 15
Aplicación de controles de parte del personal en el desempeño de sus labores
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006



Fuente: investigación propia. Año 2006.

2.2.5.1 Proceso de control

El establecimiento de estándares, que es la primera etapa de un proceso de control, en el Departamento de Ventas es donde se encuentra mejor definido, debido a que se establece numéricamente un nivel de ventas a alcanzar o superar y un número de visitas que se deben realizar, aunque no especificaron sobre si hay un estándar sobre gastos.

En Administración el estándar se basa en la responsabilidad y el cumplimiento, esto es que el trabajo que exista se realice, no describiendo que tipo de trabajo. Sobre estándares de gastos, ahorros o límites de tiempo para ejecución de actividades no se encuentran establecidos. El aspecto contable se revisa periódicamente y se van tomando las medidas necesarias que requiera el área para funcionar de manera óptima.

En Bodega estándares de tiempo formalmente establecidos en empaque o en despacho de mercadería no existen, estos se deben sacar lo más rápido posible, en el día que lleguen, pero un límite de tiempo por pedido no se tiene. Respecto de inventarios, se trabajan con tres, de producto terminado, muestra médica y de material de empaque, los cuales están registrados en un sistema de cómputo y también en un sistema de kardex (según Jefe de Bodega), estos se realizan cada mes y son revisados por Jefatura de Bodega, Administración y Gerencia General. Al existir faltantes se trata de buscar la mercadería faltante y si no se recupera al parecer sólo se ajusta en el sistema (ninguna Gerencia mencionó algún cobro que se realizara al Área de Bodega).

Al existir escasos estándares, la medición y corrección se dan de manera escasa, estas solo se limitan a preguntar la causa de los problemas que se detecten y tratar de corregirlos en el momento.

2.2.5.2 Herramientas de control

Las herramientas de control utilizadas son:

- a. La contabilidad: a través de estados financieros elaborados por el contador y revisados por el Gerente Administrativo y el Gerente General.
- b. Reportes de ventas: mediante estadísticas sobre niveles de ventas y visitas médicas realizadas por los Visitadores Médicos.
- c. Inventarios (solamente en Bodega): Se realizan mensualmente tres, de producto terminado para la venta, muestra médica y material de empaque, aunque al encontrar diferencias solo se ajustan.

CAPÍTULO III

MODELO PROPUESTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO APLICABLE A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA NACIONAL

3.1 Descripción del modelo

El modelo propuesto se compone de las cinco fases esenciales: planeación, organización, integración, dirección y control, enfocando cada uno de sus componentes hacia FARNET.

3.2 Justificación del modelo

En la actualidad la empresa padece varios problemas, entre los que se pueden mencionar: centralización de funciones y decisiones en la Gerencia General, falta de conocimiento del personal acerca de los objetivos de la empresa, de la estructura organizacional, falta de acciones de control, entre otros.

Todos estos problemas son efecto de una mala aplicación de un modelo de proceso administrativo, por lo que en esta propuesta, se describen las etapas que se consideran (en base a un estudio efectuado a la empresa) correctas para solucionar los problemas actuales y establecer un proceso estandarizado a seguir.

3.3 Objetivos del modelo

- a. Analizar la situación administrativa actual, conocer su problemática y proponer opciones de solución.
- b. Determinar la misión, los objetivos, las políticas y los planes formales acordes para la empresa.
- c. Establecer formalmente un diseño organizacional adecuado.
- d. Establecer las funciones y atribuciones que conlleva cada puesto en la empresa.
- e. Determinar el proceso más adecuado de integración de personal.

- f. Determinar canales de comunicación eficientes entre empleado y Gerencia.
- g. Determinar las herramientas de control más acordes para la empresa.

3.4 Slogan y logotipo

El slogan busca asociar la calidad y confianza con el nombre de la empresa, por lo que se asociaron en una frase corta, fácil de recordar y armoniosa, esta frase es: "Calidad es confianza, Calidad es Farnet".

El logotipo estará compuesto por el nombre de la empresa en un tipo de letra cursiva que evoque el sentimiento de dinamismo, estando la inicial del nombre de la organización dentro de un tubo de ensayo de química, para así ilustrar que se trata de un laboratorio farmacéutico, que investiga para encontrar soluciones médicas. A esto se unirá el slogan de la compañía, todo estará sobre una elipse, que delimitara el área del logotipo y que lo hará resaltar. Los colores serán rojo, amarillo, anaranjado, azul, violeta, verde y blanco, mezclados de una manera armónica, que harán resaltar el logotipo en cualquier material publicitario, documento y producto de la empresa. El diseño es el siguiente:



3.5 Modelo administrativo propuesto

Las Fases que compondrán el modelo son:

3.5.1 Planeación

Dentro de la planeación se deben abarcar los siguientes aspectos:

3.5.1.1 Misión

La misión propuesta destaca la función básica de la empresa, por lo que se propone la siguiente:

“Somos una empresa farmacéutica dedicada a contribuir con los sectores médico y farmacéutico en el fortalecimiento de la salud de las familias guatemaltecas, a través de la comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad, con precios competitivos, y un personal altamente calificado y comprometido al logro de la excelencia”.

3.5.1.2 Visión

La visión propuesta para una empresa farmacéutica nacional, es la siguiente:

“Ser reconocida como la mejor empresa Guatemalteca proveedora de productos farmacéuticos, gracias a la fidelidad y colaboración de los sectores médico y farmacéutico, el esfuerzo de un personal altamente calificado y comprometido al logro de la excelencia, y la transferencia al consumidor final de productos de alta calidad a un precio justo”.

3.5.1.3 Objetivos

Para lograr la obtención de la misión es necesario cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Obtener y mantener un personal altamente comprometido, al logro de la excelencia en el desempeño de sus labores y en la atención al cliente.
- b. Lograr y mantener una comunicación efectiva, tanto con empleados como con clientes, para facilitar el alcance de las metas propuestas.

3.5.1.4 Políticas

Las políticas encauzarán la toma de decisiones en las acciones diarias que se realizan, por lo tanto deben estar de acuerdo a los objetivos y en el caso de FARNET deben subdividirse de acuerdo al número de departamentos, para que no existan confusiones respecto de lo que deba realizar cada empleado. Entre las principales se pueden mencionar:

a. Ventas

- Tomar el lema de “alta calidad de servicio y producto” como punto central de la visita a clientes externos.
- Mantener contacto telefónico con los clientes de la empresa, para saber de sus necesidades antes de llegar a la visita.
- Cumplir el período de entrega ofrecido (cálculo que dependerá de la ubicación geográfica del cliente), además de verificar vía telefónica la recepción del pedido por parte del cliente.
- Informar a los clientes con un mínimo de anticipación de 2 meses, todo cambio que pudiera tener los productos o bien la empresa.
- Premiar cada año a los Médicos y farmacias que demuestren mayor fidelidad y promoción a los productos de la empresa (medido por el incremento porcentual de ventas en el sector).
- Premiar a los tres Visitadores Médicos que hayan tenido un crecimiento porcentual mayor de la cartera de clientes.
- Utilizar adecuadamente todas las herramientas promocionales que la empresa brinda para la atracción de clientes.

b. Administración

- Mantener la compra de productos de alta calidad a un precio razonable, para garantizar la plena satisfacción de los clientes y de los consumidores finales.

- Cumplir con todas las especificaciones que establece la Ley referente a una empresa (impuestos, prestaciones laborales, patentes, etc.).
- Planificar un presupuesto anual de ingresos y egresos, para el mejor encauce de los ingresos a la empresa.
- En caso de una vacante, se debe dar prioridad a las fuentes internas y después a las externas.
- Mantener informado a los miembros de la empresa acerca de la rentabilidad (especialmente al Gerente General).
- Enviar las facturas de cancelado a los clientes hasta el momento que estos realicen su último pago.
- Utilizar adecuadamente todo los equipos y materiales a disposición del departamento.

c. Bodega

- Realizar los despachos de mercadería a más tardar en 24 horas después de recibido el pedido.
- Mantener informado al Gerente General y a Administración, acerca de la existencia de producto, para una planificación de compra adecuada.
- Empacar, limpiar e identificar todo producto que esté en Bodega.
- Cumplir con todas las normas de seguridad industrial necesarias para el manejo de producto farmacéutico.
- Utilizar el sistema de inventario peps (primero en entrar primero en salir), para aprovechar al máximo la vida útil del producto (siempre y cuando la compra de producto farmacéutico no sea de producto ofertado, en el que la fecha de vencimiento sea menor a la del producto existente ya en inventario).
- Administrar los productos de inventario (producto farmacéutico para la venta, muestra médica y material de empaque) con el análisis ABC, en el que la clase A, serán los productos para la venta y la muestra médica,

mismos que se deberán inventariar cada tres meses, y por ultimo el material de empaque será clase B y deberá inventariarse cada seis meses.

- Enviar junto al pedido solicitado por todo comprador, fotocopia de la factura y del pedido que se le envía.
- Cuidar todas las herramientas que se utilicen en el desempeño de las labores, además de la mercadería que se resguarda en Bodega.
- Utilizar el sistema de cómputo asignado, para toda salida e ingreso de producto.

3.5.1.5 Programas

Se propone la aplicación de los siguientes programas:

- a. Programa de motivación (mínimo uno al año) y revalorización al recurso humano, por medio de charlas y actividades físicas motivacionales, las que incluyan participación activa del personal. Este debe ser impartido por alguna asesoría externa (como el Intecap, o alguna empresa dedicada a este tipo de actividad), en el primer trimestre de cada año (para canalizar desde principio de año, toda la energía y los esfuerzos de los empleados, al logro de los objetivos anuales que se tengan).
- b. Programas de capacitación (mínimo dos al año), enfocadas a las actividades que realizan los colaboradores de FARNET, relaciones humanas y servicio al cliente. Esto podrá ser impartido por alguna asesoría externa, o bien por algún miembro de la organización farmacéutica que este en la capacidad de realizarlo. Deberán realizarse uno en el primer trimestre del año y el segundo en el periodo comprendido entre los meses de junio y julio, para que contribuyan a que la empresa tenga buenos resultados a final de año.

La programación deberá realizarse de la siguiente manera:



Cuadro 4
Programa de motivación para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| |
|--|
| Objetivo de la actividad: Motivar al personal de FARNET |
| Fecha a realizarse: Enero 2007 |

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DURACIÓN | DEPTOS. PARTICIPANTES | RECURSOS NECESARIOS | COSTO EN Q. |
|---|--------------------------|--------------|---|---------------------|-------------------|
| Curso de motivación y revalorización del recurso humano | Jefe de Recursos Humanos | 1 día | Gerencia General, Ventas y Administración | Instalaciones | Q 3,000.00 |
| | | | | Motivador (Intecap) | Q 1,200.00 |
| | | | | Transporte | Q 900.00 |
| TOTAL | | 1 DIA | | | Q 5,100.00 |

Observaciones: Las instalaciones se refieren al parque recreativo La Ceiba en Amatitlan.

Fuente: elaboración propia. Año 2007.



Cuadro 5
Programa de capacitación 1 para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| |
|--|
| Objetivo de la actividad: Capacitar al personal de FARNET |
| Fecha a realizarse: Febrero 2007 |

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DURACIÓN | DEPTOS. PARTICIPANTES | RECURSOS NECESARIOS | COSTO EN Q. |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---|---------------------|-------------------|
| Curso de capacitación 1 | Jefe de Recursos Humanos | 4 horas | Gerencia General, Ventas y Administración | Instalaciones | Q 1,320.00 |
| | | | | Motivador (Intecap) | Q 600.00 |
| | | | | Transporte | Q 200.00 |
| TOTAL | | 4 horas | | | Q 2,120.00 |

Observaciones: Las instalaciones se refieren a un salón en el Restaurante Nais de la ciudad de Guatemala.

Fuente: elaboración propia. Año 2007.



Cuadro 6
Programa de capacitación 2 para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| |
|--|
| Objetivo de la actividad: Capacitar al personal de FARNET |
| Fecha a realizarse: Julio 2007 |

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DURACIÓN | DEPTOS. PARTICIPANTES | RECURSOS NECESARIOS | COSTO EN Q. |
|-------------------------|--------------------------|----------------|---|--|------------------------------------|
| Curso de capacitación 2 | Jefe de Recursos Humanos | 4 horas | Gerencia General, Ventas y Administración | Instalaciones Motivador (Intecap) Transporte | Q 1,320.00 Q 600.00 Q 200.00 |
| TOTAL | | 4 horas | | | Q 2,120.00 |

| |
|--|
| Observaciones: Las instalaciones se refieren a un salón en el Restaurante Nais de la ciudad de Guatemala. |
|--|

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

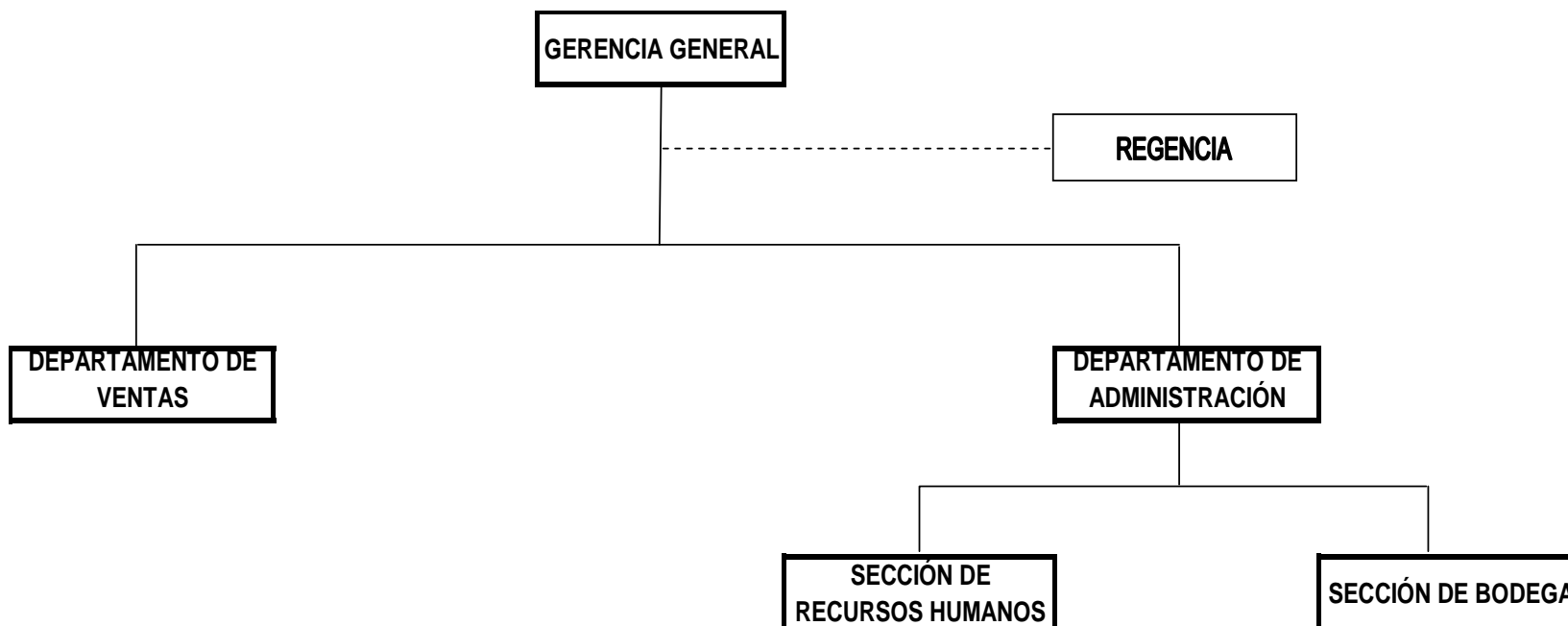
3.5.2 Organización

FARNET cuenta con una organización funcional a nivel general, ya que cumple con una administración sencilla, por el tamaño de la empresa, cada persona en su puesto de trabajo es responsable de que las funciones que desempeñe sean de satisfacción tanto para la empresa como para el cliente externo.

3.5.2.1 Organigrama propuesto

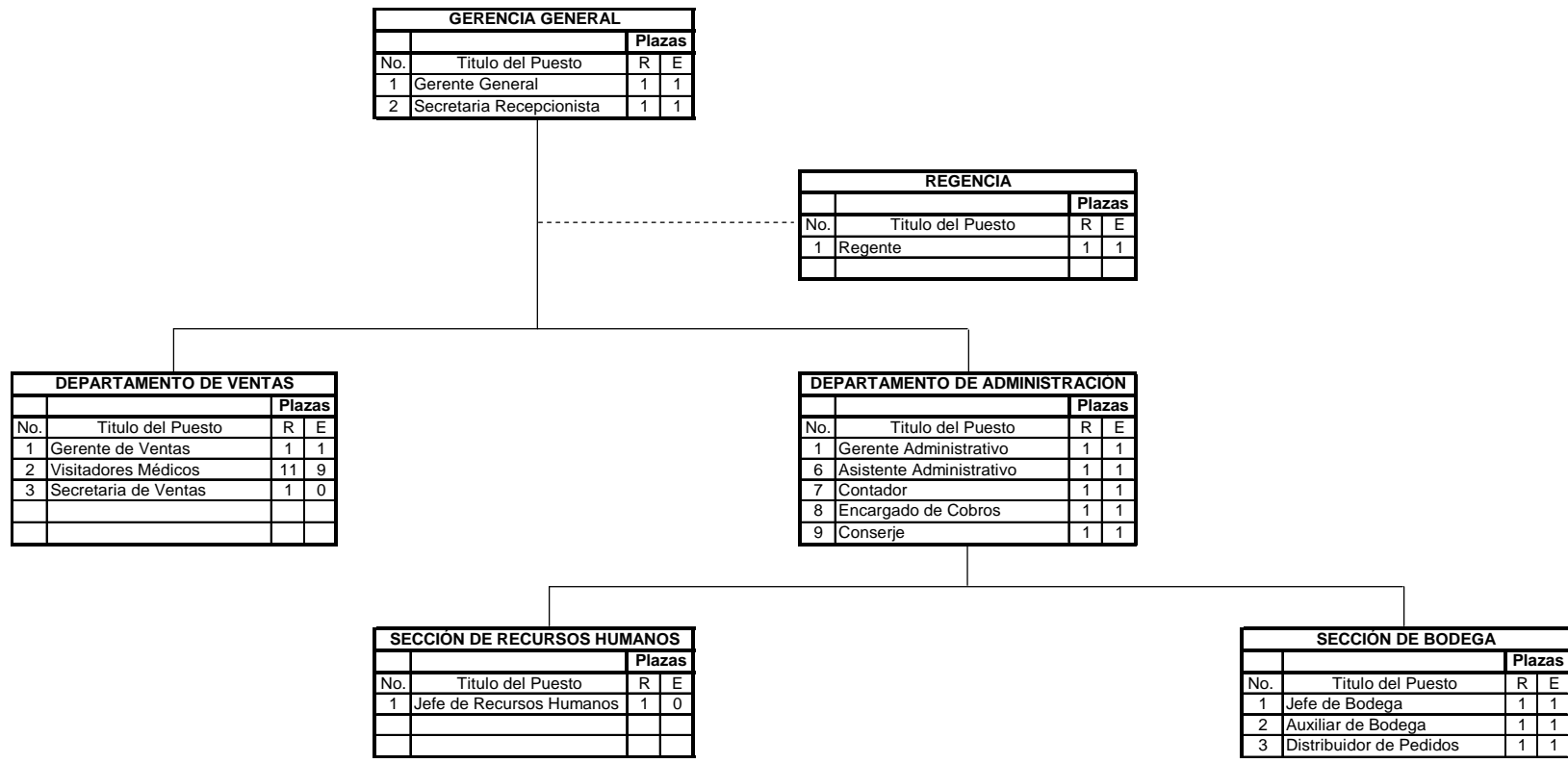
Por la ausencia de un organigrama formal, y la confusión respecto de los niveles jerárquicos de cada Gerencia y de las personas a que deben acudir los empleados al existir alguna inquietud, es necesario plantear un organigrama general que detalle las áreas existentes en la empresa y el posicionamiento de estas (gráfica 16). Además, se incluye un organigrama nominal que detalla los puestos que integran cada departamento (gráfica 17).

Gráfica 16
Organigrama general propuesto para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007



Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Gráfica 17
Organigrama nominal propuesto para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007



R= requeridas

E= existentes

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

3.5.2.2 Departamentalización

Existirán 4 niveles jerárquicos, ocupando el primer nivel el Gerente General, quien tendrá potestad directa sobre la secretaria recepcionista, el Gerente de Ventas y el Gerente Administrativo, y a través de estos dos Gerentes sobre todos los demás puestos. En el segundo nivel tendremos a los Gerentes de Ventas y de Administración, los cuales reportarán al Gerente General, y cada uno tendrá autoridad únicamente sobre los puestos agrupados dentro de su departamento (ver gráfica 17).

En el departamento de Administración existirán dos jefaturas de dos secciones administrativas, que constituirán el tercer nivel jerárquico, la de Recursos Humanos (puesto propuesto) que no tendrá subordinados, y la Jefatura de Bodega, quien tendrá como subordinados del cuarto nivel jerárquico al Auxiliar de Bodega y Distribuidor de Pedidos. Los otros puestos que integran el cuarto nivel del área administrativa, pero que reportan directamente al Gerente Administrativo son: el Asistente Administrativo, el Contador, el Encargado de Cobros y la Conserje.

En el departamento de Ventas se encuentran en el cuarto nivel jerárquico los Visitadores Médicos (dos plazas adicionales a las 9 existentes) y la Secretaria de Ventas (puesto propuesto).

a. Costos de puestos propuestos

Los costos en que incurrirá la compañía en crear los puestos de Jefe de Recursos Humanos y Secretaria de Ventas, además de adicionar dos plazas de Visitadores Médicos, son los siguientes:

Cuadro 7
Inversión inicial de puestos propuestos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Cantidad | Concepto | Descripción | Q. Por gasto | Q. Por puesto | Q. Por total de puestos |
|-----------------|--|--|---------------------|----------------------|--------------------------------|
| 1 | Secretaria de Ventas | | | | |
| | Instalación física | Pintado, decorado e instalaciones eléctricas y cableado de internet | Q 400.00 | | |
| | Mobiliario | Archivo, silla de tipo secretarial y dos sillas para recibir visitas | Q 2,000.00 | | |
| | Equipo de oficina | Computadora, maquina de escribir y un aparato telefónico | Q 6,000.00 | Q 8,400.00 | Q 8,400.00 |
| 1 | Jefe de Recursos Humanos | | | | |
| | Instalación física | Pintado, decorado e instalaciones eléctricas y cableado de internet | Q 400.00 | | |
| | Mobiliario | Archivo, silla de tipo gerencial y dos sillas para recibir visitas | Q 2,400.00 | | |
| | Equipo de oficina | Computadora, impresora, maquina de escribir y un aparato telefónico | Q 6,300.00 | Q 9,100.00 | Q 9,100.00 |
| 2 | Visitadores Médicos | | | | |
| | Mobiliario | Silla tipo gerencial para sala de juntas | Q 700.00 | Q 700.00 | Q 1,400.00 |
| 4 | TOTAL ANÁLISIS DE INVERSIÓN INICIAL | | | Q 18,200.00 | Q 18,900.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Cuadro 8
Costos de puestos propuestos respecto a sueldos y prestaciones laborales
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Item | Descripción | Jefe de Recursos Humanos | Secretaria de Ventas | Visitadores Médicos | Totales |
|--|--|--------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | Numero de trabajadores por puesto | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 2 | Sueldo nominal mensual | Q 4,750.00 | Q 2,250.00 | Q 2,250.00 | Q 9,250.00 |
| 3 | Cuota Laboral IGSS (4.83% de sueldo nominal) | Q 229.43 | Q 108.68 | Q 108.68 | Q 446.78 |
| 4 | Sueldo real (sueldo nominal - cuota laboral IGSS) | Q 4,520.58 | Q 2,141.33 | Q 2,141.33 | Q 8,803.23 |
| 5 | Bonificación incentivo | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 750.00 |
| 6 | Cuota Patronal (12.67% del sueldo nominal, incluye IGSS, Irtre e Intecap) | Q 601.83 | Q 285.08 | Q 285.08 | Q 1,171.98 |
| 7 | Aguinaldo (8.33% de sueldo nominal) | Q 395.68 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 770.53 |
| 8 | Bono 14 (8.33% del sueldo nominal) | Q 395.68 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 770.53 |
| 9 | Indemnización (Sueldo nominal + provisión mensual aguinaldo + provisión mensual bono 14) * 8.33% | Q 461.59 | Q 218.65 | Q 218.65 | Q 898.89 |
| Costo de empleados por | | Q 6,854.77 | Q 3,378.58 | Q 3,378.58 | Q 13,611.92 |
| Costo anual de cada trabajador | | Q 82,257.23 | Q 40,542.90 | Q 40,542.90 | Q 163,343.03 |
| Costo anual del total de empleados (numero de empleados por puesto * costo anual) | | Q 82,257.23 | Q 40,542.90 | Q 81,085.80 | Q 203,885.93 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Cuadro 9
Costos anuales de operación de puestos propuestos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Cantidad | Puesto | Descripción | Q. Por puesto | Q. Por total de puestos |
|----------------------------------|--------------------------|--|---------------|-------------------------|
| 1 | Secretaria de Ventas | Energía eléctrica, servicio telefónico, promedio de Q.500.00 mensuales * 12 meses | Q 6,000.00 | Q 6,000.00 |
| 1 | Jefe de Recursos Humanos | Energía eléctrica, servicio telefónico, promedio de Q.500.00 mensuales * 12 meses | Q 6,000.00 | Q 6,000.00 |
| 2 | Visitadores Médicos | Energía eléctrica, servicio telefónico, promedio de Q.500.00 mensuales * 12 meses | Q 6,000.00 | Q 12,000.00 |
| TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN | | | | Q 24,000.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Cuadro 10
Resumen de costos anuales de puestos propuestos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Concepto | Cantidad de puestos propuestos | Costo En Q. por renglon | Costo Total Por Puestos |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Secretaria Recepcionista | 1 | | |
| Inversión inicial | | Q 8,400.00 | |
| Sueldos y prestaciones laborales | | Q 40,542.90 | |
| Costos de operación | | Q 6,000.00 | Q 54,942.90 |
| Jefe de Recursos Humanos | 1 | | |
| Inversión inicial | | Q 9,100.00 | |
| Sueldos y prestaciones laborales | | Q 82,257.23 | |
| Costos de operación | | Q 6,000.00 | Q 97,357.23 |
| Visitadores Médicos | 2 | | |
| Inversión inicial | | Q 1,400.00 | |
| Sueldos y prestaciones laborales | | Q 81,085.80 | |
| Costos de operación | | Q 12,000.00 | Q 94,485.80 |
| COSTO TOTAL ANUAL DE PUESTOS PROPUESTOS | | | Q 246,785.93 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

El costo total de los 4 puestos propuestos es de Q.246,785.93, abarcando aspectos de instalación inicial hasta todo lo referente a sueldos y prestaciones laborales anuales.

El costo total de todos los puestos propuestos, podrá ser absorbido por las ventas generadas de los dos nuevos Visitadores Médicos, debido a que este costo representa un 14% de lo que generaran en ventas, las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 11
Ventas anuales requeridas a los dos nuevos Visitadores Médicos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Numero de Visitadores Médicos | Cantidad de venta mensual requerida por Visitador Médico | Meses en un año | Total de ventas anuales esperadas |
|--------------------------------------|---|------------------------|--|
| 2 | Q 75,000.00 | 12 | Q 1,800,000.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007

Los beneficios que se esperan obtener por la implementación de los 4 nuevos puestos son:

- Reducción de problemas y costos en facturación.
- Ahorro de tiempo y trabajo en todas las diferentes unidades.
- Mejora en la administración del recurso humano.
- Aumento de un 22% en el nivel de ventas (dos Visitadores constituyen el 22% de los nueve existentes).
- Aumento en la participación de mercado (se cubrirá el área capitalina de una manera periódica y con mayor calidad).
- Mayor descentralización de actividades en las Gerencias: General, de Ventas y de Administración.

3.5.2.3 Funciones

Todas las unidades administrativas deben organizarse atendiendo a la clase de actividades que deberán realizar las personas que las ocupen. Cada puesto perteneciente al cuarto nivel jerárquico, debe de agruparse dentro de alguno de los dos departamentos de segunda línea existentes, Ventas y Administración. Por lo tanto los puestos dedicados al proceso de venta, en este caso los Visitadores Médicos y la propuesta de la Secretaria de Ventas, serán los integrantes del Departamento de Ventas, y el Gerente de Ventas será quien los dirija y supervise.

Al crear el puesto de Secretaria de Ventas, todos se beneficiarían, debido a que asignar atribuciones de facturación y seguimiento de ventas a una sola persona repercutiría en las funciones de todos los otros departamentos, no sólo por el puesto, sino por lo que podría realizar la Secretaria Recepcionista al eliminarse este proceso de sus actividades diarias. El Departamento de Ventas obtendría un proceso de facturación más rápido, con más orden, con menos errores y una atención más personalizada al cliente. La unidad de Bodega obtendría todos los documentos de manera más rápida y ordenada, lo que repercutiría en una mayor prontitud y exactitud en el despacho. El Departamento de Administración, podrá contar con un apoyo al momento del cobro a los clientes. Y por último, el Gerente General, lograría un apoyo más directo de la Secretaria Recepcionista, delegaría más funciones administrativas en ella, evitando la centralización de actividades, y tendría disponibilidad de tiempo para ocuparse de la planificación, organización, integración, dirección y control del resto de asuntos que se desarrollan en la empresa.

En la actualidad se cuenta con nueve Visitadores Médicos, pero es necesario contratar por lo menos dos más para fortalecer la presencia en el área capitalina y sus municipios (según cuadro 10, el costo anual de ambos sería de Q.94,485.80).

En el Departamento de Administración se agrupan en la tercera y cuarta línea de mando, aquellos puestos que contienen actividades procedimentales que son necesarias para el funcionamiento de la empresa (excluyendo ventas), como por ejemplo: compras, empaque, almacenamiento, despacho, limpieza, contabilidad, recursos humanos, cobros, pagos, integración de personas y cosas, etc. Es por ello que en este departamento se incluyen en el tercer nivel jerárquico dos jefaturas, la de Recursos Humanos (propuesta), quien no tendrá personal a su cargo, y la Jefatura de Bodega, quien contara con dos subordinados, el Auxiliar de Bodega y el Distribuidor de pedidos. Ambas jefaturas le reportaran directamente al Gerente Administrativo, además este tendrá como subordinados directos del cuarto nivel jerárquico los puestos de: Asistente Administrativo, Contador, Encargado de Cobros y el Conserje.

El puesto actual de Encargado de Créditos y Pagos se propone reformularlo, y transformarlo en un Encargado de Cobros, debido a que actualmente este tiene potestad de cobrar, autorizar créditos y realizar pagos a proveedores, lo que en su momento puede provocar descontrol en los ingresos y egresos de dinero a las cuentas de la empresa, por lo que se hace necesario que se encargue solamente de la función que necesita mas la empresa, que son los Cobros, para que estos se den de manera adecuada y así que en la cartera de clientes no existan cuentas incobrables o bien en un porcentaje mínimo. Las funciones de autorización de créditos se deben reasignar al Asistente Administrativo y las atribuciones de pagos al Contador.

El Jefe de Recursos Humanos propuesto, se encargará de administrar el recurso humano de la empresa, que en la actualidad asciende a 20, y con los puestos sugeridos ascendería a 24, cantidad que implica una serie de actividades que no se están cumpliendo a cabalidad, además de ameritar tiempo de otros puestos (Gerente Administrativo, Contador, etc.), que puede ser aprovechado en otras actividades necesarias para un crecimiento sano.

La Secretaria Recepcionista estará subordinada al Gerente General.

3.5.2.4 Descripción de puestos

Debido a que no se cuenta con un manual de organización que describa los perfiles de cada puesto de trabajo, es necesaria una propuesta para su aplicación en la empresa (ver anexo I).

3.5.3 Integración

Esta etapa tiene como fin obtener y articular los mejores elementos humanos y materiales que la organización necesite, es por eso que debe contar con un proceso establecido para la obtención de ellos, en el menor tiempo posible. Al momento, el proceso seguido en FARNET no es uniforme, lo cual causa en ciertas ocasiones problemas de tiempo para el Gerente General por su alto grado de involucramiento en esta etapa, falta de identificación de parte de los nuevos recursos respecto de los fines de la empresa, gastos que en cierta medida pueden ahorrarse (excedente en precio de algunas compras, posibles ventas que no se efectúen por una inadecuada preparación del nuevo personal, etc.). Es por eso que para reducir las posibilidades de que se den estos problemas, es necesario seguir los siguientes pasos para la integración de personas y de cosas.

3.5.3.1 Integración de personal

Esta parte será iniciada (reclutamiento, selección, además de la inducción general a la empresa) por el Jefe de Recursos Humanos, involucrándose las Gerencias de los departamentos en la selección final del candidato, inducción específica al departamento y capacitación del candidato. El proceso a seguir en este ítem se subdivide en 4 partes: reclutamiento, selección, inducción o introducción, y capacitación y desarrollo.

Al momento de requerir una persona para una plaza vacante (ya sea nueva o establecida), el reclutamiento debe darle prioridad al personal de la empresa para ocuparla (fuentes internas), se evaluará si existe alguien dentro de la empresa que cumpla con el perfil que requiere la plaza.

De no encontrarse a alguien dentro de la empresa, se procederá a utilizar las fuentes externas, las que se trabajarán a través de recomendaciones de empleados actuales, y avisos en el diario de mayor circulación y en centros de estudio a fines a la plaza vacante. El proceso de reclutamiento se aconseja no sólo se realice cuando exista una vacante, sino que se realice dos veces al año, para tener un banco de datos actualizado.

Ya captados los candidatos, se procederá a la selección, la cual iniciará con la presentación de curriculas de los candidatos, además de llenar una solicitud de empleo, en donde se reúna información de la persona (datos personales, estudios, experiencia, referencias y aspiraciones).

a. Solicitud de empleo

Toda persona que deseé aplicar para cualquier plaza disponible dentro de la empresa, es necesario que llene un formulario como el que se propone en la siguiente página, con ello se obtendrá la información necesaria para conocer parte del perfil de los posibles candidatos.

Solicitud de empleo para vacantes

Empresa farmacéutica FARNET

Guatemala

Año 2006



Todos los datos que sean anotados en la presente solicitud serán tratados de manera confidencial. Este formulario deberá ser llenado a mano por el solicitante, con letra de molde o imprenta. El hecho que la empresa reciba esta solicitud, no establece ningún vínculo u obligación de contratación.

Serie I: A continuación se le requerirán algunos datos personales, los que tendrá que responder en el espacio indicado.

Nombre completo: _____

Dirección: _____

Teléfono(s): _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Edad: _____ Nacionalidad: _____

No. De Cédula: _____ Extendida en: _____

No. De afiliación al IGSS: _____ N I T : _____

Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____ Otro _____
 Unido(a) _____ Viudo(a) _____

No. De hijos: _____ Profesión u oficio: _____

Serie II: A continuación se le requerirán datos respecto de su nivel educativo, los que tendrá que responder en el espacio indicado.

| NIVEL | NOMBRE DE ESTABLECIMIENTO | FECHA INICIAL | FECHA FINAL | ULTIMO GRADO Y/O TITULO OBTENIDO |
|-------------------------------|---------------------------|---------------|-------------|----------------------------------|
| Primaria | | | | |
| Básicos | | | | |
| Diversificado | | | | |
| Universitarios | | | | |
| Especialización/ Postgrado | | | | |
| Otros estudios | | | | |

Estudia actualmente: _____ Qué estudia: _____

Qué otros idioma maneja y en qué porcentaje: _____

Sabe manejar computadoras: _____ Qué programas conoce: _____

Serie III: A continuación se le requerirán datos respecto de su experiencia laboral, inicie desde su trabajo actual y/o mas reciente hasta el mas antiguo.

Empresa(1):

Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

Fecha inicial: _____ Fecha final: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____

Nombre y puesto de su superior: _____

Actividades realizadas: _____

Motivo de retiro: _____

Se pueden pedir referencias: si _____
no _____ Porque _____

Empresa(2):

Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

Fecha inicial: _____ Fecha final: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____

Nombre y puesto de su superior: _____

Actividades realizadas: _____

Motivo de retiro: _____

Se pueden pedir referencias: si _____
no _____ Porque _____

Empresa(3):

Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

Fecha inicial: _____ Fecha final: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____

Nombre y puesto de su superior: _____

Actividades realizadas: _____

Motivo de retiro: _____

Se pueden pedir referencias: si _____
no _____ Porque _____

| Serie IV: A continuación se le requerirán datos de sus familiares más cercanos, por favor responda en el espacio indicado | | | | |
|--|---------------|-------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| PARENTESCO | NOMBRE | EDAD | DIRECCION Y TELEFONO | PROFESION Y LUGAR DE TRABAJO |
| Padre | | | | |
| Madre | | | | |
| Esposa (o) | | | | |
| Hermano (a) | | | | |
| Hermano (a) | | | | |
| Hermano (a) | | | | |
| Hijo (a) | | | | |
| Hijo (a) | | | | |
| Hijo (a) | | | | |

Serie V: A continuación se le requerirá información respecto de sus aspiraciones laborales.

Puesto que desea ocupar: _____

Salario mínimo que aceptaría: _____ ¿Cuándo podría iniciar?: _____

Algún otro puesto o área que sea de su interés _____

Serie VI: En el espacio indicado se le solicita el nombre de tres referencias personales, no incluya a familiares o compañeros de trabajos anteriores.

| NOMBRE | LUGAR DE TRABAJO | PUESTO QUE DESEMPEÑA | DIRECCION Y TELEFONO |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Alguna observación que deseara agregar: _____

Hago constar que la información anterior es verídica y autorizo a la empresa para que realice las investigaciones correspondientes.

Lugar y fecha presentación

Firma

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

El Jefe de Recursos Humanos equipará los requisitos del puesto con las aptitudes y conocimientos de los candidatos, seleccionando un aproximado de 10 candidatos para realizar una primera entrevista, antes de la cual se procederá a corroborar la información proporcionada en la curricula y en la solicitud de empleo.

En la entrevista se abordaran temas de preparación académica, experiencia laboral, aspiraciones del candidato, y dará como resultado la selección de 3 candidatos que continúen el proceso, que consiste en una entrevista con el Gerente del área en donde se encuentre la vacante y también una tercera entrevista con el Gerente General si este lo considera necesario. Después de esta segunda y tercera entrevista, el Gerente en donde se encuentre la vacante y el Gerente General (si fuera necesario su presencia) se pondrán de acuerdo si entre los tres candidatos se encuentra la persona ideal para el puesto, y si así lo fuera harían un listado de los tres candidatos en orden de importancia, por si el primer candidato no aceptara la oferta que se le haría, se procedería a realizarla al segundo candidato de la lista y así sucesivamente con el tercero, y si no convenciera ningún candidato se pedirá al Jefe de Recursos Humanos otros tres candidatos. Si Gerencia General no considerara necesaria su participación en la selección del candidato, la elección del mismo correrá a cargo de la Gerencia en donde se encuentre la vacante.

b. Guía de entrevista

Como la entrevista será la base para elegir al candidato que ocupará la plaza vacante, es necesario contar con una guía de entrevista, para seguir un proceso uniforme con todos los candidatos, por lo que se sugiere sea el siguiente:

- Saludo: espontáneo.

- Charla Introductoria: improvisada.
- Pregunta inicial: ¿Cómo se interesó en la empresa?.
- Introducción: explicación sobre la información que se requerirá durante la entrevista, como antecedentes, experiencia laboral y preparación académica.
- Experiencia Laboral: requerir información sobre sus actuales y antiguos trabajos.
- Estudios y preparación académica: solicitar datos sobre sus aspectos educacionales.
- Primeros años (optativo): conversar sobre aspectos del candidato relacionados a sus influencias más importantes en sus primeros años, tales como: medios de vida que tenía su padre, qué puntos comunes tenían sus padres respecto de intereses y personalidad, número de miembros de la familia y que educación recibió de ellos.
- Actividades e intereses actuales: aspectos que le agrada realizar al candidato en su tiempo libre o aficiones que cultiva.
- Resumen de los puntos fuertes: aspectos que el candidato considere como las características que favorecen su candidatura.
- Resumen de los puntos débiles: aspectos en los que el candidato considera debe mejorar para ser más eficaz.
- Comentarios finales: datos que el candidato quisiera agregar a la entrevista.
- Despedida por parte del entrevistador.

Al existir ya un elegido, se comunicará de la decisión al Jefe de Recursos Humanos, el cual deberá de realizar la oferta de trabajo y la contratación del candidato seleccionado (firma de contrato).

Al tener ya contratado al nuevo empleado, el Jefe de Recursos Humanos procederá a la fase de inducción, la que consistirá en mostrarle las instalaciones

de la empresa, presentarlo con todo el personal que se encuentre en las instalaciones, y en la próxima reunión que se tuviera se presentaría a la totalidad del personal, además de entregarle la guía de inducción, que es el documento en que se detallan aspectos generales de la empresa, desde una breve reseña histórica hasta algunas medidas disciplinarias, esto como un medio de orientación para el nuevo empleado. La guía de inducción se sugiere sea como la que se presenta en el anexo II del presente trabajo.

La capacitación y desarrollo variará de acuerdo al puesto de trabajo, dando mayor énfasis a los puestos que tengan contacto directo con el cliente, en este caso los Visitadores Médicos deberán pasar dentro de la empresa un período no menor a ocho días conociendo las especificaciones de los productos manejados (características, casos en los que se pueden aplicar, precios, etc.), además de conocer sobre las técnicas de ventas utilizadas por FARNET y la manera en que se organiza el departamento para cubrir el territorio nacional. Al final de este período se evaluará al nuevo Visitador para ver si está en condiciones de salir a contactar clientes. Si la prueba es satisfactoria, el Gerente de Ventas saldrá dos veces con el nuevo Visitador, para observar su manera de proceder con los clientes, y si es de su entera satisfacción, se procederá ya a asignarle ruta de visita y un compañero para que se la muestre. Si el nuevo Visitador no pasara alguna de las dos pruebas, se volverá a la empresa a aclarar las dudas y evaluarlo nuevamente, y si fallara se procederá a prescindir de sus servicios y contratar algún otro candidato.

En los puestos en que el contacto con el cliente no es personal, o bien es muy espaciado (Administración y Bodega), la capacitación inicial correrá a cargo del Gerente o Jefe en donde se encuentre la vacante, y se podrá realizar con el correr de las labores cotidianas, teniendo un plazo de gracia para el acoplamiento de quince días. Toda contratación tendrá un período de prueba de dos meses, pudiendo la empresa prescindir de los servicios de los nuevos

empleados sin acarrear obligación alguna, si estos no se desarrollaran de manera eficiente.

Se recomienda que se impartan por lo menos dos cursos de capacitación al año, ya sea que se realicen de manera general (a toda la empresa) o bien por módulos específicos para cada departamento.

Si la vacante estuviera en alguna Gerencia de la segunda línea de mando, las etapas de selección, inducción y capacitación correrán a cargo del Gerente General.

3.5.3.2 Integración de cosas

El proceso de compra debe sistematizarse de una mejor manera, se recomienda que en los primeros cinco días de cada mes, las Gerencias de los departamentos y las jefaturas de las secciones administrativas realicen un pedido de lo que necesiten, estimando sus necesidades para todo un mes (basándose en el consumo promedio de su área en el mismo mes del año anterior), esto se enviaría al Asistente Administrativo, el cual tendría como función la compilación, revisión, y aprobación de las requisiciones, para luego cotizar y negociar por lo menos con tres proveedores, de los cuales se evaluarán: la calidad del producto que ofrecen, su precio, facilidades de pago y la entrega, y luego presentarlos al Gerente Administrativo para aprobar la mejor propuesta.

Este mismo proceso puede sugerirse para la compra o reparación de equipo, y para el mantenimiento preventivo y correctivo de los activos y vehículos de la empresa. En estos últimos, se aconsejaría que se cotizaran de una manera conjunta los vehículos de la empresa con los de los Visitadores Médicos para lograr un mejor precio.

El proceso de compra de producto farmacéutico y muestras médicas, se aconseja que se modifique sólo en que el Gerente Administrativo se agregue a la evaluación y negociación con proveedores, para que así exista otra persona que conozca el proceso, por lo que este debería quedar de la siguiente manera: requisiciones por parte del Jefe de Bodega y Gerente de Ventas al Gerente General y al Gerente Administrativo, estos evalúan y corroboran las requisiciones, para mejorarlas, aprobarlas y negociarlas, todo esto con 3 meses de anticipación. Aunque sería recomendable comprar pequeñas cantidades a un segundo proveedor, para contar siempre con otra opción, por cualquier problema que se pudiera tener con el proveedor principal y para evaluar las condiciones que presente el mercado.

Respecto de las instalaciones, el área más afectada en cuestión de espacio, es la Sección de Bodega, por lo que ante la imposibilidad de trasladarse a un lugar más amplio, se aconseja utilizar mezanines y estanterías de tipo liviano para aprovechar todo el espacio que exista.

Las compras de mobiliario y equipo, deben de pasar al inventario del departamento o sección que las utilice, siendo el Gerente o Jefe de cada área el responsable de velar por su buen uso, y en caso de faltante o daño intencional se le descontaría al responsable directo (del faltante) o bien a todos los miembros del departamento o sección, con lo que además de recuperar el artículo, se envía el mensaje de velar por la seguridad y buen estado de los bienes y mercadería de la empresa. La compra de producto farmacéutico, muestra médica y material de empaque, pasara al inventario de la sección de Bodega.

3.5.4 Dirección

Para lograr los objetivos planteados, es necesario saber encauzar todos los esfuerzos de los miembros de la empresa, siendo un aspecto esencial la

influencia adecuada en el comportamiento, comunicación y supervisión de cada uno de ellos, lo que se logrará definiendo adecuadamente los lineamientos básicos de la etapa de dirección.

3.5.4.1 Factores de motivación

Para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, que están ligadas a los aspectos de salarios y estabilidad laboral que ofrece la empresa, es necesario utilizar la técnica motivacional monetaria, el dinero, el cual se propone que por cada año laboral cumplido se reciba un porcentaje de aumento a su salario, el que podrá ser cercano al índice inflacionario anual.

En el cuadro 12 se muestra la cantidad a que ascienden los sueldos y prestaciones laborales de todos los empleados de FARNET (incluyendo los puestos propuestos), en el cuadro 13 se encuentran los sueldos y prestaciones laborales con un 5% de aumento en el sueldo de cada trabajador por cada año cumplido. Y en el cuadro 14 se muestra la cantidad en que aumentaría el pasivo laboral (comparando el pasivo actual con el pasivo propuesto con el 5% de aumento en los sueldos).

Cuadro 12
Sueldos y prestaciones laborales de empleados sin aumento
Empresa Farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Item | Descripción | Gerente General | Gerente Administrativo | Gerente de Ventas | Jefe de Recursos Humanos | Jefe de Bodega | Secretaria Recepcionista | Asistente Administrativo | Contador | Encargado de Cobros | Conserje | Visitadores Médicos | Secretaria de Ventas | Distribuidor de Pedidos | Auxiliar de Bodega | Totales |
|------|--|---------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | Numero de trabajadores por puesto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | 1 | 1 | 1 | 24 |
| 2 | Sueldo nominal mensual (s.n.m.) | Q 19,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 2,250.00 | Q 3,750.00 | Q 3,050.00 | Q 2,500.00 | Q 1,750.00 | Q 2,250.00 | Q 2,250.00 | Q 2,250.00 | Q 2,050.00 | Q 60,850.00 |
| 3 | Cuota Laboral IGSS (4.83% de s.n.m) | Q 953.93 | Q 229.43 | Q 229.43 | Q 229.43 | Q 229.43 | Q 108.68 | Q 181.13 | Q 147.32 | Q 120.75 | Q 84.53 | Q 108.68 | Q 108.68 | Q 108.68 | Q 99.02 | Q 2,939.06 |
| 4 | Sueldo real (s.n.m. - cuota laboral IGSS) | Q 18,796.08 | Q 4,520.58 | Q 4,520.58 | Q 4,520.58 | Q 4,520.58 | Q 2,141.33 | Q 3,568.88 | Q 2,902.69 | Q 2,379.25 | Q 1,665.48 | Q 2,141.33 | Q 2,141.33 | Q 2,141.33 | Q 1,950.99 | Q 57,910.95 |
| 5 | Bonificación incentivo | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 3,500.00 |
| 6 | Cuota Patronal (12.67% del s.n.m. incluye IGSS, Intra e Intecap) | Q 2,502.33 | Q 601.83 | Q 601.83 | Q 601.83 | Q 601.83 | Q 285.08 | Q 475.13 | Q 386.44 | Q 316.75 | Q 221.73 | Q 285.08 | Q 285.08 | Q 285.08 | Q 259.74 | Q 7,709.70 |
| 7 | Aguinaldo (8.33% de s.n.m.) | Q 1,645.18 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 187.43 | Q 312.38 | Q 254.07 | Q 208.25 | Q 145.78 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 170.77 | Q 5,068.81 |
| 8 | Bono 14 (8.33% del s.n.m.) | Q 1,645.18 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 395.68 | Q 187.43 | Q 312.38 | Q 254.07 | Q 208.25 | Q 145.78 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 187.43 | Q 170.77 | Q 5,068.81 |
| 9 | Indemnización (items 2+7+8) * 8.33% | Q 1,919.26 | Q 461.59 | Q 461.59 | Q 461.59 | Q 461.59 | Q 218.65 | Q 364.42 | Q 296.39 | Q 242.94 | Q 170.06 | Q 218.65 | Q 218.65 | Q 218.65 | Q 199.21 | Q 5,913.27 |
| | Costo de empleados por mes | Q 27,711.94 | Q 6,854.77 | Q 6,854.77 | Q 6,854.77 | Q 6,854.77 | Q 3,378.58 | Q 5,464.29 | Q 4,490.96 | Q 3,726.19 | Q 2,683.34 | Q 3,378.58 | Q 3,378.58 | Q 3,378.58 | Q 3,100.48 | Q 88,110.57 |
| | Costo anual de cada trabajador | Q 332,543.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 40,542.90 | Q 65,571.50 | Q 53,891.49 | Q 44,714.33 | Q 32,200.03 | Q 40,542.90 | Q 40,542.90 | Q 40,542.90 | Q 37,205.75 | Q 1,057,326.87 |
| | Costo anual del total de empleados | Q 332,543.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 82,257.23 | Q 40,542.90 | Q 65,571.50 | Q 53,891.49 | Q 44,714.33 | Q 32,200.03 | Q 445,971.90 | Q 40,542.90 | Q 40,542.90 | Q 37,205.75 | Q 1,462,755.88 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Cuadro 13
Sueldos y prestaciones laborales de empleados con el 5% de aumento salarial
Empresa Farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Item | Descripción | Gerente General | Gerente Administrativo | Gerente de Ventas | Jefe de Recursos Humanos | Jefe de Bodega | Secretaria Recepcionista | Asistente Administrativo | Contador | Encargado de Cobros | Conserje | Visitadores Médicos | Secretaria de Ventas | Distribuidor de Pedidos | Auxiliar de Bodega | Totales |
|---|---|---------------------|------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1 | Numero de trabajadores por puesto | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | 1 | 1 | 1 | Q 24.00 |
| 2 | Sueldo nominal mensual (s.n.m.) | Q 19,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 4,750.00 | Q 2,250.00 | Q 3,750.00 | Q 3,050.00 | Q 2,500.00 | Q 1,750.00 | Q 2,250.00 | Q 2,250.00 | Q 2,250.00 | Q 2,050.00 | Q 60,850.00 |
| 3 | Aumento del 5% | Q 987.50 | Q 237.50 | Q 237.50 | Q 237.50 | Q 237.50 | Q 112.50 | Q 187.50 | Q 152.50 | Q 125.00 | Q 87.50 | Q 112.50 | Q 112.50 | Q 112.50 | Q 102.50 | Q 3,042.50 |
| 4 | S.n.m. con aumento | Q 20,737.50 | Q 4,987.50 | Q 4,987.50 | Q 4,987.50 | Q 4,987.50 | Q 2,362.50 | Q 3,937.50 | Q 3,202.50 | Q 2,625.00 | Q 1,837.50 | Q 2,362.50 | Q 2,362.50 | Q 2,362.50 | Q 2,152.50 | Q 63,892.50 |
| 5 | Cuota Laboral IGSS (4.83% de s.n.m. con aumento) | Q 1,001.62 | Q 240.90 | Q 240.90 | Q 240.90 | Q 240.90 | Q 114.11 | Q 190.18 | Q 154.68 | Q 126.79 | Q 88.75 | Q 114.11 | Q 114.11 | Q 114.11 | Q 103.97 | Q 3,086.01 |
| 6 | Sueldo real con aumento (s.n.m. - cuota laboral IGSS) | Q 19,735.88 | Q 4,746.60 | Q 4,746.60 | Q 4,746.60 | Q 4,746.60 | Q 2,248.39 | Q 3,747.32 | Q 3,047.82 | Q 2,498.21 | Q 1,748.75 | Q 2,248.39 | Q 2,248.39 | Q 2,248.39 | Q 2,048.53 | Q 60,806.49 |
| 7 | Bonificación incentivo | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 250.00 | Q 3,500.00 |
| 8 | Cuota patronal (12.67% del s.n.m. con aumento) | Q 2,627.44 | Q 631.92 | Q 631.92 | Q 631.92 | Q 631.92 | Q 299.33 | Q 498.88 | Q 405.76 | Q 332.59 | Q 232.81 | Q 299.33 | Q 299.33 | Q 299.33 | Q 272.72 | Q 8,095.18 |
| 9 | Aguinaldo (8.33% de s.n.m. con aumento) | Q 1,727.43 | Q 415.46 | Q 415.46 | Q 415.46 | Q 415.46 | Q 196.80 | Q 327.99 | Q 266.77 | Q 218.66 | Q 153.06 | Q 196.80 | Q 196.80 | Q 196.80 | Q 179.30 | Q 5,322.25 |
| 10 | Bono 14 (8.33% del s.n.m. con aumento) | Q 1,727.43 | Q 415.46 | Q 415.46 | Q 415.46 | Q 415.46 | Q 196.80 | Q 327.99 | Q 266.77 | Q 218.66 | Q 153.06 | Q 196.80 | Q 196.80 | Q 196.80 | Q 179.30 | Q 5,322.25 |
| 11 | Indemnización (Items 4+9+10) * 8.33% | Q 2,015.22 | Q 484.67 | Q 484.67 | Q 484.67 | Q 484.67 | Q 229.58 | Q 382.64 | Q 311.21 | Q 255.09 | Q 178.56 | Q 229.58 | Q 229.58 | Q 229.58 | Q 209.18 | Q 6,208.93 |
| Costo de empleados por mes | | Q 29,085.03 | Q 7,185.01 | Q 7,185.01 | Q 7,185.01 | Q 7,185.01 | Q 3,535.00 | Q 5,725.01 | Q 4,703.01 | Q 3,900.00 | Q 2,805.00 | Q 3,535.00 | Q 3,535.00 | Q 3,535.00 | Q 3,243.00 | Q 92,341.10 |
| Costo anual de cada trabajador | | Q 349,020.40 | Q 86,220.10 | Q 86,220.10 | Q 86,220.10 | Q 86,220.10 | Q 42,420.05 | Q 68,700.08 | Q 56,436.06 | Q 46,800.05 | Q 33,660.04 | Q 42,420.05 | Q 42,420.05 | Q 42,420.05 | Q 38,916.04 | Q 1,108,093.22 |
| Costo anual del total de empleados | | Q 349,020.40 | Q 86,220.10 | Q 86,220.10 | Q 86,220.10 | Q 86,220.10 | Q 42,420.05 | Q 68,700.08 | Q 56,436.06 | Q 46,800.05 | Q 33,660.04 | Q 466,620.50 | Q 42,420.05 | Q 42,420.05 | Q 38,916.04 | Q 1,532,293.67 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Cuadro 14
Impacto financiero del 5% de aumento salarial anual a empleados
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Item | Descripción | Cantidad |
|------|--|--------------------|
| 1 | Pasivo laboral con 5% de aumento propuesto | Q 1,532,293.67 |
| 2 | Pasivo laboral sin aumento | Q 1,462,755.88 |
| | Aumento de pasivo laboral con 5% de aumento | Q 69,537.79 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Como es sabido, el sólo aumentar los ingresos de los empleados motiva, pero con el pasar del tiempo esto tiende a desaparecer, es por eso que el proceso de motivación debe seguir con el resto de necesidades, por lo que el siguiente nivel son las necesidades de afiliación, y estas se refieren al sentido de pertenencia de grupo que pueden tener los empleados, en FARNET, este tipo de necesidades se encuentra en un buen nivel de satisfacción (al igual que las fisiológicas), debido a los avisos del Gerente General sobre los resultados de la empresa, y algunas actividades a nivel grupal que se realizan (como el convivio navideño), lo cual es necesario mantener y mejorar, con el fin de que la minoría que no se siente parte del grupo lo haga. Es por eso que se aconseja que los avisos sobre los resultados mensuales de la empresa sean divulgados por el Gerente General en la primera quincena del siguiente mes, en las denominadas reuniones de ciclo (reuniones realizadas con los Visitadores Médicos en la primera o segunda semana del mes), en las cuales podrían tomarse treinta minutos para informar a todos los miembros de la empresa y exhortarlos a seguir mejorando.

Por último, en relación a las necesidades de afiliación, se aconseja realizar anualmente por lo menos una charla motivacional (esto adicional a las dos de capacitación, ver cuadros 4, 5 y 6), dirigida por personas externas o internas, además de celebrar mensualmente a los cumpleaños del mes (mediante la compra mensual de un pastel y bebidas para realizar una refacción).

Las celebraciones de cumpleaños de los empleados y la dirección de alguna charla motivacional (cuyos temas varían año con año, por ejemplo: valores, relaciones humanas, etc.) que se les adjudicará, además de satisfacer las necesidades de afiliación, buscan también satisfacer las de estima, las cuales les dirían cuan importantes son para la empresa, además de ganar cierto prestigio con sus compañeros que elevará la confianza en si mismos.

Las necesidades de autorrealización son las que están en el punto más bajo de satisfacción, porque cada persona tiene una idea diferente en lo que se refiere al éxito personal, y el tamaño de la empresa no permite garantizar (por lo menos a corto plazo) subir algún puesto, por lo que se recomienda que el éxito sea reconocido de otra forma a la persona, una buena manera es creando un reconocimiento mensual, que exista un empleado del mes, el cual debe de mencionarse en la primera reunión que se tenga en el mes siguiente al evaluado, además de los motivos por los que fue seleccionado, el nombre de esta persona deberá permanecer en un cuadro todo el siguiente mes al evaluado.

Adicional a esto, se recomienda que cada empleado del mes goce de un premio extra, como por ejemplo algún bono en efectivo, un mediodía de descanso, un almuerzo brindado por la empresa, etc.

El costo de las actividades sugeridas (adicionales al aumento salarial) es el siguiente:

Cuadro 15

Costo anual de satisfacción de necesidades de afiliación, estima y autorrealización para el personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|--|---|----------------|-------------------|
| 12 | Eventos de cumpleaños (uno por mes). | Q 124.00 | Q 1,488.00 |
| 2 | Plaquetas de empleado del mes (donde el nombre de los empleados pueda reemplazarse) | Q 200.00 | Q 400.00 |
| 12 | Almuerzos o bonos en efectivo, por premio de empleado del mes (uno por mes) | Q 100.00 | Q 1,200.00 |
| COSTO ANUAL TOTAL SOBRE ACTIVIDADES DE MOTIVACIÓN | | | Q 3,088.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007

3.5.4.2 Factores de comunicación

El primer paso para mejorar la comunicación, es ordenar el esquema en que se da esta, debido a que actualmente existen molestias porque se realiza de forma desordenada, algunas ocasiones los subordinados se comunican directamente con el Gerente General sin informar a sus jefes inmediatos, esto provocado por el desconocimiento de la estructura organizacional de la empresa. Ahora que ya se encuentra definida es necesario que los Gerentes de cada área la den a conocer a sus subordinados, e insistan en ella para que por medio de la repitencia esta sea comprendida, con lo que se busca que la comunicación se dé, de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y también de manera horizontal, siguiendo una ruta adecuada, haciendo énfasis en que la información no debe quedar atorada en algún nivel administrativo, se deben comunicar de una manera ágil tanto buenas como malas noticias, la comunicación diagonal debe darse sólo en casos en que la información o datos requeridos sean de estricta urgencia.

Para lograr todo esto, es necesario manejar una política en comunicación denominada “Puertas Abiertas”, que no es más que comunicarse con el personal cuando estos deseen anunciar algo que consideren importante, los Gerentes deben no sólo sentarse con el empleado por compromiso, deben escuchar, mostrarse empáticos, interesarse en la conversación, analizarla y retroalimentar, incluso salir de sus oficinas y buscar ellos a los empleados, como por ejemplo tomar el café con ellos.

La transferencia de información y comprensión en FARNET es esencial, debido a que regularmente son pocos días con los que se cuenta con la totalidad de los empleados. Es por esta condición que la comunicación escrita juega un papel importantísimo en la transferencia de mensajes, como canal para lograr una mejor comprensión, pero esta se da de manera escasa. Por eso es necesario que toda información que tenga que ver con cambios en algún aspecto de la empresa (productos, precios, horarios de trabajo, puestos, etc.), nuevas implementaciones, avisos de sucesos (convivios, concursos, promociones, menciones honoríficas, etc.), aspectos especiales de trabajo (metas, instrucciones de alguna actividad, solicitud de informes, llamadas de atención, etc.), se den por escrito (con firma de recibido), con lo que se tendrá físicamente la información para expresarla cada Gerente a sus subordinados, además de recurrir a ella por alguna inquietud o repaso, siendo un buen elemento para esta situación el correo electrónico interno, el cual no necesita de grandes inversiones, y puede movilizar información de una manera rápida y almacenarla en grandes cantidades sin ocupar espacio físico en la organización. Además de darla a conocer, los emisores tendrán la obligación de requerir retroalimentación del mensaje.

El costo de instalación de un correo electrónico interno para diez computadoras (numero que abarca las computadoras existentes más las dos de los puestos

propuestos que las necesitarían para el desempeño de sus actividades, como lo son la Secretaria de Ventas y el Jefe de Recursos Humanos) es el siguiente:

Cuadro 16
Costo de instalación de correo electrónico interno para 10 computadoras
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Ítem | Descripción | Costo |
|--------------|--------------------------------|-------------------|
| 1 | Programa de correo electrónico | Q 240.00 |
| 2 | Cableado | Q 3,000.00 |
| 3 | Concentrador | Q 240.00 |
| TOTAL | | Q 3,480.00 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007

Para que la comunicación escrita también se dé en doble sentido, se hace necesario la colocación de un buzón de sugerencias, encuestas de evaluación de clima organizacional (encuestas al personal sobre los aspectos positivos y negativos de la empresa, esto por lo menos una vez al año).

En el Departamento de Ventas, dada la característica que sus integrantes salen a ruta y regresan en promedio cada fin de semana, es necesario que las reuniones con ellos sean aprovechadas al máximo, que la Gerencia de este departamento haga una planeación de los puntos a tocar en cada una de estas, además de que todos los puntos sean incluidos en documentos escritos y sean entregados a cada Visitador Médico, debido a que la abundancia de información que se transmitirá no podrá ser retenida si se hace sólo de manera verbal.

Como se han dirigido las reuniones hasta el momento, con la participación de Visitadores, Gerente de Ventas y el Gerente General, en un clima de amigos, debe de continuar ya que ha sido un punto muy positivo para el crecimiento y la estabilidad de cada Visitador.

Un elemento de mucha ayuda en la transferencia de pedidos desde ruta de visita, es el correo electrónico, el cual da mayor exactitud y se alternaría con el actual sistema vía fax.

Se debe realizar una reunión mensual con todos los empleados para comunicar los resultados obtenidos en el mes anterior. Con el Departamento de Ventas, se deben tener dos reuniones al mes, una a mitad de mes y la otra al final. La de mitad de mes, tiene como objetivo ser el indicador de resultados que se estén obteniendo y consensuar acciones y estrategias nuevas cuando no sean los niveles deseados. La reunión de fin de mes sería para informar los resultados y asignar las metas y planes a aplicar el próximo mes.

Por último, un proceso adecuado de comunicación no sólo ayudará a transmitir información de manera adecuada, sino también a resolver problemas, debido a que las molestias por la inadecuada resolución o inadecuada comunicación de la resolución de problemas, son factores considerados negativos para la empresa, es por eso que la comunicación verbal y no verbal juegan un papel importante en este sentido.

3.5.4.3 Factores de supervisión

La supervisión que se efectúa en FARNET, corresponde a la parte procedimental de atribuciones y responsabilidades, aunque se debe mejorar elaborando para cada puesto una lista de evaluación sobre los niveles de resultados requeridos de las actividades que se le asignen (en base al manual de organización), esto con el fin de ahorrar tiempo en la supervisión y de facilitar capacitaciones futuras tanto para Gerentes como subordinados, lo cual debe correr a cargo del Departamento de Administración, específicamente del Jefe de Recursos Humanos, con asesoría de las Gerencias de Ventas y Administración, y de la Jefatura de Bodega, en cuanto a la descripción de actividades de las cuales es responsable su departamento o unidad administrativa.

Además de esto, se debe llevar un registro histórico de las fallas cometidas por los empleados, para utilizarlas a manera de prevención con los demás puestos, o de aclaración de dudas que pudieran no ser consultadas por los empleados. El historial sería un buen indicador del nivel de claridad o fluidez con que se está dando la comunicación.

Cada Gerente o Jefe debe supervisar también el nivel de motivación que existe en su departamento, esto se puede realizar de manera verbal, conversando con ellos, aprovechando los momentos de esparcimiento, como por ejemplo tomar un café, la hora del almuerzo, reuniones para celebraciones de cumpleaños, etc. De manera escrita se debe incluir en la lista de evaluación, apartados en los cuales se mencionen lo que más ha motivado y lo que menos ha motivado, para así evaluarlo e impulsar lo que se considere que puede seguir elevando la motivación, y corregir los aspectos que la estén mermando. Además, el buzón de sugerencias y la evaluación de clima organizacional recomendada, pueden ser buena fuente de datos para observar el nivel de motivación y los aspectos que influyen en ella.

Para la capacitación inicial de personas que tengan a su cargo personal, se recomienda incluir aspectos tanto de supervisión de procedimientos como de motivación, además de incluir en las pláticas o cursos de capacitación y motivación, aspectos sobre como supervisar ambos apartados.

3.5.5 Control

Para evaluar la correcta aplicación del proceso administrativo y corregir el rumbo cuando éste se aleje de lo planeado, es necesario establecer el proceso de control adecuado, que nos brinde la información necesaria en el momento oportuno, para tomar las medidas que ayuden a cumplir con los objetivos de la organización.

3.5.5.1 Proceso y herramientas de control

Es necesario establecer un proceso diferente en las tres áreas principales de la empresa, Ventas, Administración y Bodega.

a. Ventas

El establecimiento de estándares en este departamento se debe basar en los siguientes indicadores (algunos de los cuales ya se utilizan):

- Nivel de ventas: se debe establecer tres niveles de ventas, un nivel mínimo, que sea la cantidad promedio con la que cada Visitador Médico deba contribuir para recuperar los costos de operación mensual de la organización. Un nivel medio, que sea la cantidad de ventas que debe realizar cada Visitador para lograr la venta del año pasado en ese mismo mes. El tercer nivel, será la meta de cada Visitador, que tentativamente podría ser el nivel medio de ventas más un porcentaje de crecimiento. Para la Gerencia de Ventas, los estándares serán los mismos que los de los Visitadores, a su departamento se le impondrán tres niveles de ventas, entendiendo que el primero es el que debe recuperar la inversión mensual de la empresa, el segundo nivel debe igualar las ventas del año pasado y el tercer nivel debe proporcionar un porcentaje de crecimiento.

Para realizar esto de manera gráfica se propone el siguiente formato, tanto para Visitadores de manera individual como para el departamento de manera global:



Estadística de ventas
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

| META: | | | | MES: | | AÑO: | | | |
|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------|-----------------------|-------------------|
| DIA | VENTAS CONTADO | VENTAS CREDITO | TOTAL VENTAS (DIARIO) | VENTAS NETAS ACUMULADAS | VENTAS AÑO ANTERIOR (DIARIO) | VENTAS ACUMULADAS AÑO ANTERIOR | META ACUMULADA | % CUBIERTO DE LA META | COBROS ACUMULADOS |
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | |
| TOTALES | 0.00 | 0.00 | 0.00 | | 0.00 | | | | |

VENTAS MINIMO:
 VENTAS AÑO ANTERIOR:
 META DE VENTAS:

Fuente: elaboración propia. Año 2006

- Cuota de visitas: se debe asignar una ruta a cada Visitador, con un número mínimo de visitas que debe cumplir, adicional a esto requerirle por lo menos un nuevo referido visitado por cada gira que realice en el sector. Se debe

de dotar de una hoja de control de ruta, en la que se le requiera que cada persona visitada le firme y selle, adicional un espacio por comentarios que esta tuviera de la visita o el producto de la empresa. Esta hoja debe ser el estándar a cumplir también por la entrega de muestra médica o material promocional, en la misma puede anotarse la cantidad de estos que se envían al cliente, firmando él de recibido y de conforme. El siguiente formato se propone para este aspecto:

Formato 3



Control de visitas efectuadas por Visitadores Médicos

Empresa farmacéutica FARNET

Guatemala

Año 2006

| RUTA: | | | | | VISITADOR: | | |
|-------|---------------------------------|-----------|-----------------|----------------|--|------------------------------|---------------|
| Item | Nombre de empresa o profesional | Dirección | Fecha de visita | Hora de visita | Cantidad de muestra médica y material promocional a entregar | Firma de recibido y visitado | Observaciones |
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | |

TOTAL DE VISITAS ASIGNADAS:

TOTAL DE VISITAS EFECTUADAS:

TOTAL DE MUESTRA MÉDICA ASIGNADA:

TOTAL DE MUESTRA MÉDICA ENTREGADA:

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

- Nivel mínimo de costo: se debe hacer una revisión de los viáticos otorgados por ruta y vigilar que sean liquidados con facturas contables o recibos (aunque estos últimos se aceptarán únicamente en alimentación, si hubiera

algún otro ítem con este tipo de liquidación deberá ser acordado con Administración), esto al regreso de cada gira con la persona encargada en Administración, la cual debe tener firmado de recibido el boucher del cheque otorgado por los viáticos. Un formato acorde para evaluar los viáticos se propone a continuación:

Formato 4



Control de viáticos
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

| |
|--------------------|
| RUTA: |
| VISITADOR: |
| MONTO ENTREGADO: |
| FECHA DE VIGENCIA: |

| Item | No. DE FACTURA | FECHA | DESCRIPCION | CANTIDAD |
|-----------------------------|----------------|-------|-------------|----------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| TOTAL GASTOS | | | | |
| EFFECTIVO A DEVOLVER | | | | |
| TOTAL DE VIATICOS | | | | |

Firma de Visitador

Firma de Aprobación

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

Respecto de los mantenimientos de vehículos de la empresa, se debe de llegar a un acuerdo con un sólo proveedor, para que así se logre obtener un

mejor precio, incluso como ya se sugirió, se podría acordar con los Visitadores que ellos participaran en esta actividad para atraer una mejor oferta del mercado. Si esto se lograra, Administración debe realizar un calendario trimestral de mantenimiento y otorgarlos a las personas a cargo de los vehículos de la empresa y a Gerencia de Ventas, la cual lo distribuirá entre los Visitadores, para que evalúen las fechas asignadas y la confirmen o bien den el aviso de la corrección a Administración. Además se debe llevar un historial sobre las reparaciones correctivas efectuadas a los vehículos de los Visitadores y a los de la empresa.

El estándar respecto de los costos para la Gerencia de Ventas debe ir orientado a la comparación de éstos contra los gastos del mismo mes efectuados el año anterior, tratando en la manera de lo posible que estos se mantengan al mismo nivel o en el porcentaje más bajo de crecimiento, tomando como base para medir si el crecimiento de los costos es justificado o no, dos factores importantes: la diferencia inflacionaria del año actual con el año pasado y el porcentaje de incremento en las ventas del mes actual respecto al mismo mes del año anterior, debiendo siempre estar el porcentaje de incremento de costos por debajo de esos dos factores.

El formato que se propone para evaluar el estándar respecto a los costos se muestra en la siguiente página:



Gastos por departamento o sección

Empresa farmacéutica FARNET

Guatemala

Año 2006

| DEPARTAMENTO O SECCION: VENTAS | | MES: | AÑO: | |
|--------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| ITEM | GASTOS DE OPERACIÓN | TOTAL | FIJOS | VARIABLES |
| 1 | Sueldos | | X | |
| 2 | Prestaciones laborales | | X | |
| 3 | Comisiones | | | X |
| 4 | Viáticos | | | X |
| 5 | Sueldos extraordinarios | | | X |
| 6 | Limpieza | | X | |
| 7 | Mercadería para la venta | | X | |
| 8 | Muestra médica | | X | |
| 9 | Arrendamientos | | | X |
| 10 | Agua | | X | |
| 11 | Luz | | X | |
| 12 | Teléfono | | X | |
| 13 | Papelería y útiles | | | X |
| 14 | Combustible | | | X |
| 15 | Depreciaciones | | X | |
| 16 | Cocina y alimentos | | | X |
| 17 | Publicidad y promoción | | | X |
| 18 | Relaciones públicas | | | X |
| 19 | Seguros | | X | |
| 20 | Mantenimiento de vehículos para la entrega | | | X |
| 21 | Gastos de envío de mercadería | | | X |
| 22 | Uniformes | | | X |
| 23 | Mantenimiento mobiliario y equipo | | | X |
| 24 | Impuestos y contribuciones | | X | |
| 25 | Mantenimiento edificios | | | X |
| 26 | Trabajos varios | | | X |
| 27 | Material de empaque y embalaje | | X | |
| 28 | Asesorías externas | | | X |
| 29 | Otros: | | | X |
| TOTALES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

| | | |
|---|--|--|
| GASTOS TOTALES DEL MES: | | |
| GASTOS TOTALES MES DEL AÑO ANTERIOR: | | |
| DIFERENCIA: | | |
| PORCENTAJE DE DIFERENCIA: | | |
| PORCENTAJE DE AUMENTO O DISMINUCION DE VENTAS: | | |
| DIFERENCIA DE INFLACION MES ACTUAL VRS MES AÑO ANTERIOR: | | |

DICTAMEN:

| |
|--|
| |
|--|

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

La medición de resultados es aconsejable que se efectúe de la siguiente manera:

- Lo considerado aceptable y lo que se buscará siempre es que las ventas se mantengan en el tercer nivel, que es la meta de ventas (nivel de ventas del mismo mes del año anterior más un porcentaje de crecimiento). Si las ventas bajasen de este nivel ya es necesario investigar y actuar para tratar de corregir esa tendencia, y sería muy preocupante si estas ventas se mantuvieran por más de un trimestre en el nivel medio (igual a las ventas del año pasado), para lo cual ya se deben considerar revisiones más a fondo y presionar más al Departamento de Ventas. Ya si las ventas por más de un trimestre se encuentran en el nivel mínimo, es necesario que el Gerente General tome medidas en el asunto, que envíen mensajes puntuales al Departamento de Ventas, de que no puede permitirse un mes más con ese nivel. El Gerente de Ventas debe actualizar diariamente la estadística tanto a nivel departamental como a nivel individual (por Visitador), para presentarla de manera diaria o semanal al Gerente General y en si a los Visitadores en las reuniones, tratando de corregir el rumbo cuando este no sea el acorde, y de mantenerlo cuando se estén obteniendo los resultados deseados.
- La medición o revisión sobre el cumplimiento de las cuotas de visitas médicas se obtendrá a través de la revisión de la hoja de control de ruta, la cual debe venir firmada y sellada por los clientes que debieron ser visitados, además de los datos del nuevo cliente requerido.

El Visitador deberá entregar a Bodega el material promocional y muestras médicas sobrantes, junto a una copia de la hoja de ruta donde los clientes aceptaron la entrega del material o de la muestra, y solicitará en otra copia

de la hoja de ruta una firma de recibido y liquidado que entregará al Gerente de Ventas, el cual corroborará que la información incluida en la hoja sea verídica.

- La revisión de los gastos sobre viáticos se hará en base a facturas contables y recibos presentadas por los Visitadores Médicos, además de la devolución del dinero sobrante o bien el reembolso de algún gasto justificable y autorizado previamente.

La medición respecto del mantenimiento de vehículos con un sólo proveedor, será la opinión de los usuarios (Visitadores Médicos y responsables de los vehículos de la empresa) respecto del funcionamiento que observen de sus automotores y el índice de fallas que puedan ocurrir después del mantenimiento, ellos darán o no el visto bueno respecto del proveedor. Además se debe llevar un historial sobre las reparaciones reportadas en cada vehículo, a manera de evitar que alguna persona (interna o externa) reportara siempre las mismas fallas o bien que sólo un vehículo fuera el que fallara siempre.

El estándar respecto de los gastos para la Gerencia de Ventas, debe ir orientado al análisis de los resultados que brinde la aplicación del formato 5, tomando como estándar de medición para justificar el crecimiento de costos y gastos, la diferencia inflacionaria del año actual con el año pasado, y el porcentaje de incremento en las ventas del mes actual respecto al mismo mes del año anterior, debiendo siempre estar el porcentaje de incremento de costos y gastos por debajo de esos dos factores, este informe sería recomendable lo realizara el Gerente Administrativo.

La corrección de resultados es aconsejable que se efectúe de la siguiente manera:

- Si las ventas no se encuentran en el nivel requerido, es necesario que tanto el Gerente de Ventas como el Gerente General, se reúnan con sus Visitadores Médicos para saber qué está pasando, y evaluar juntos la solución más adecuada, debido a que el problema puede venir por muchas razones, como por ejemplo: surgimiento de nueva competencia, poca eficacia de algún producto, insuficiente existencia, tardanza en el envío, etc. Además se debe tener un plan promocional anual para tratar de que todas las épocas del año estén siempre con alguna promoción, ej: muestra médica, concurso de áreas, descuentos especiales, regalos adicionales, etc. Esta etapa del proceso de control es más a criterio de los Gerentes, debido a que dependerá de la situación específica que encuentren en el mercado, aunque si tienen planeado la mayoría de sus actos, estas situaciones disminuirán o serán más fáciles de resolver.
- Si las visitas médicas o la entrega de muestra médica y material promocional no se estuviera dando, o bien se realizaran de manera no adecuada (hojas de ruta no firmadas de recibido, o la no presentación de estas), será necesario aplicar medidas de disciplina correctivas, las cuales abarcaran, según la gravedad de la falta, una llamada de atención verbal, una escrita, suspensión o despido del Visitador.
- Respecto de los viáticos, si estos no fueran cancelados con facturas contables o con recibos (autorizados), se procederá a requerir al Visitador la devolución del dinero o bien a su descuento en el salario.

Si los mantenimientos de vehículos no fueran del completo agrado de los usuarios, debido a que el funcionamiento de su vehículo no es el óptimo, se debe requerir al encargado en Administración que verifique que éstos se han efectuado en el tiempo estipulado por el proveedor del servicio, y si esto estuviera dándose sin problemas, se deberá requerir la explicación y corrección al proveedor, advirtiéndole que de volver a reincidir se le cambiará. Si los vehículos estuvieran presentándose fuera del tiempo requerido por parte del Visitador, debe procederse a informarle esto a los afectados y de que la empresa no incurrirá en reclamos adicionales.

Cuando los gastos del Departamento de Ventas se eleven respecto de los estándares establecidos, será necesario realizar una auditoria de parte del Departamento Administrativo, para recabar información respecto a los factores que estén afectando, y determinar la solución más viable para reencauzar los gastos.

b. Administración

El proceso de control en el Departamento de Administración es el siguiente:

- El estándar a cumplir son los lineamientos, atribuciones y responsabilidades establecidas en el manual de organización.

Respecto de los costos del Departamento de Administración, también deberán analizarse en base a los gastos que el mismo departamento haya realizado en el mismo mes del año pasado, y los índices comparativos de aumento de gastos serán los mismos que se utilicen en el Departamento de Ventas. El formato de evaluación de costos, se aconseja sea el siguiente:



Gastos por departamento o sección
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006

| DEPARTAMENTO O SECCIÓN: ADMINISTRACIÓN | | MES: | AÑO: | |
|--|--|-------------|-------------|-------------|
| ITEM | GASTOS DE OPERACIÓN | TOTAL | FIJOS | VARIABLES |
| 1 | Sueldos | | X | |
| 2 | Prestaciones laborales | | X | |
| 3 | Sueldos extraordinarios | | | X |
| 4 | Limpieza | | X | |
| 5 | Arrendamientos | | | X |
| 6 | Agua | | X | |
| 7 | Luz | | X | |
| 8 | Teléfono | | X | |
| 9 | Papelería y útiles | | | X |
| 10 | Combustible | | | X |
| 11 | Depreciaciones | | X | |
| 12 | Cocina y alimentos | | | X |
| 13 | Seguros | | X | |
| 14 | Mantenimiento de vehículos para la entrega | | | X |
| 15 | Uniformes | | | X |
| 16 | Mantenimiento mobiliario y equipo | | | X |
| 17 | Impuestos y contribuciones | | X | |
| 18 | Mantenimiento de edificios | | | X |
| 19 | Trabajos varios | | | X |
| 20 | Asesorías externas | | | X |
| 21 | Otros: | | | X |
| TOTALES | | 0.00 | 0.00 | 0.00 |

| | | |
|---|--|--|
| GASTOS TOTALES DEL MES: | | |
| GASTOS TOTALES MES DEL AÑO ANTERIOR: | | |
| DIFERENCIA: | | |
| PORCENTAJE DE DIFERENCIA: | | |
| PORCENTAJE DE AUMENTO O DISMINUCION DE VENTAS: | | |
| DIFERENCIA DE INFLACION MES ACTUAL VRS MES AÑO ANTERIOR: | | |

DICTAMEN:

| |
|--|
| |
|--|

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

- La medición constará de auditorías de cumplimiento de tareas u hojas de chequeo, que deberá realizar el Gerente Administrativo o bien el Jefe de Recursos Humanos, las cuales sería aconsejable realizarla dos veces al mes. La auditoría del Gerente Administrativo, sería aconsejable que la realizara el Gerente General o bien un delegado que este designe.

Los costos deberán ser evaluados por el Gerente Administrativo y dar un informe mensual al Gerente General.

- La corrección dependerá de los resultados que arrojen las auditorías de tareas, si algunas actividades no se estuvieran realizando o bien se efectuaran de manera inadecuada, se deberá dialogar con las personas involucradas, para determinar si el no cumplimiento se estuviera dando por falta de conocimiento o bien por negligencia, si fuera la primera razón, se deberá nuevamente explicar la realización de la tarea hasta que no existan dudas, y si surgieran en la ejecución de las actividades la persona deberá acudir con su jefe inmediato para la solución de esta. Si la razón fuera la negligencia se deberá aplicar las medidas disciplinarias correctivas necesarias (llamada de atención verbal, llamada de atención escrita, suspensión de labores y por último despido, aclarándose que todas las llamadas de atención escritas o bien suspensiones de trabajo deberán ir con copia al Ministerio de Trabajo).

Cuando los gastos del Departamento de Administración se eleven respecto de los estándares establecidos, será necesario realizar el mismo procedimiento de corrección utilizado para el Departamento de Ventas.

c. Bodega

La sección de bodega, además de regirse por los estándares del Departamento de Administración, también debe contar con dos estándares

adicionales que son: el tiempo de entrega de la mercadería solicitada por los clientes y el inventario.

- El requisito a cumplir sobre el tiempo de entrega o envío de producto debido a pedidos que se reciban de parte de los Visitadores Médicos o directamente de los clientes, sería adecuado que a nivel capital fueran en 24 horas y al interior de la República de 48 horas (cuando sea vía encomienda), y si el Visitador tendría que llevarlo, deberá aclarar al cliente la fecha próxima de su visita en la cual le llevará el producto, esta fecha debe de incluirse en la hoja de pedido, para que se tenga una prueba escrita de que el cliente tiene conocimiento. Para cubrir el estándar de entrega en el interior se podrán utilizar sistemas de entrega puerta a puerta, y en los casos en los que no sea factible, podría utilizarse el transporte que sugiera el cliente.
- Respecto del inventario, se debe utilizar el análisis ABC, en el que se clasifican en la clase "A" los productos farmacéuticos para la venta y la muestra médica, mismos que se deberán inventariar cada tres meses, y por ultimo el material de empaque será clase B y deberá inventariarse cada seis meses. Todos los productos al momento de inventariarse deben estar en orden y sin ningún faltante, además de que se considera un tiempo prudente para poder investigar si hubiera alguna falla. Se aconseja que se hagan en un doble conteo (por parte del Contador y el Jefe de Bodega), con los listados que dé el sistema (en los que la existencia no se encuentra, solo un espacio en donde se debe anotar la cantidad física encontrada), en esos momentos toda salida de mercadería debe ser anotada en el inventario, para después hacer una comparación de los dos conteos y consolidar un sólo resultado.

La medición se deberá efectuar de la manera siguiente:

- Respecto del período de tiempo de entrega de los productos a los clientes, la evaluación se realizaría en la capital comparando la fecha del pedido con la fotocopia de la factura o el documento de envío, en el que se deberá requerir la firma y fecha en que recibió el cliente o transportista, archivando Bodega este documento junto al pedido original para comprobar su entrega. En el interior de la República, llamando al cliente a los dos o tres días después de haber recibido en la empresa la hoja de pedido, anotando en esta misma hoja la fecha en que informe el cliente que llegó la mercadería, la fecha en la que se realizó la llamada, la persona que confirmó de recibido, así como la hora de la llamada; además los Visitadores deberán requerir al cliente la firma y sello de recibido en la fotocopia de factura o bien en una nota de envío, en la visita inmediata posterior a la fecha en que se envió la mercadería, debiendo entregar a Bodega este documento para su archivo junto al pedido original.
- El inventario será medido por el Contador, debiendo presentar al Asistente Administrativo un informe sobre los resultados de los mismos, faltantes y sobrantes, y sus respectivas solicitudes de ajuste. El Asistente Administrativo revisará los inventarios y dará un informe al Gerente Administrativo, el cual decidirá las medidas a tomar en caso de diferencias. Además el Jefe de Bodega presentará un informe trimestral respecto de la mercadería de alta y baja rotación. Para la medición se aconseja aplicar al finalizar el inventario los siguientes formatos, para centralizar la información y presentar los informes finales:

Antes de iniciar el inventario, es necesario evidenciar los últimos documentos utilizados para reportar las salidas de mercadería (corte de formas para inventario, formato 7), con lo que el proceso de facturación y salida podrá continuar normalmente, debiendo descargar al final del proceso de inventario, todos los productos que hayan salido con facturas realizadas a partir de la factura tomada como nueva en el corte de forma para inventario (inmediata superior a la última usada).

Formato 7



**Corte de formas para inventario
 Empresa farmacéutica FARNET
 Guatemala
 Año 2006**

| | | |
|-----------------------------|--------|----------------|
| Fecha de inventario: | | |
| Contado | | |
| Ultima factura utilizada: | Fecha: | Nueva factura: |
| Crédito | | |
| Ultima factura utilizada: | Fecha: | Nueva factura: |
| | | |
| Ultimo ajuste: | Fecha: | Nuevo ajuste: |
| | | |

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

En los formatos 8 y 9, se deben anotar todos aquellos productos que sean faltantes y sobrantes, y de los cuales no se encuentren pruebas que demuestren que puedan ser cruces de mercadería (despachar un producto en lugar de otro producto similar).

En el formato 10, se deben anotar todos aquellos productos que sobren o que falten, pero que el origen de tal situación sea que por equivocación se haya despachado una mercadería en lugar de otra (cruces de inventario).



Formato 10

**Cruces de inventario
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006**

| CODIGO | MARCA | DESCRIPCIÓN | FALTA | SOBRA | PRECIO UNIT. DE FALTANTES | PRECIO UNIT. DE SOBANTES | PRECIO TOTAL DE FALTANTES | PRECIO TOTAL DE SOBANTES | DIFERENCIA |
|----------------|-------|-------------|-------|-------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|------------|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| TOTALES | | | | | | | | | |

Fecha de inventario:

Firma Jefe de Bodega

Firma Administración

Fuente: elaboración propia. Año 2006.



Formato 11

**Mercadería de alta y baja rotación
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2006**

| CODIGO | MARCA | DESCRIPCION | ALTA ROTACION | BAJA ROTACION |
|--------|-------|-------------|---------------|---------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fecha de inventario:

Firma Jefe de Bodega

Firma Administración

Fuente: elaboración propia. Año 2006.

En el formato 11, el Jefe de Bodega debe anotar todos los productos de la empresa, clasificándolos entre las dos opciones que existen: alta y baja rotación, para darle información a las Gerencias, la cual será útil en la planeación de promociones, compras de mercadería, clasificación de productos, y énfasis para la venta de los productos de baja rotación.

Por último la corrección deberá aplicarse de la siguiente forma:

- Si la entrega de producto no se estuviera dando en el período estipulado dentro de los estándares establecidos, el Gerente Administrativo y el Jefe de Bodega deberán analizar en donde se encuentra el cuello de botella, si este fuera provocado por los empleados de Bodega (Auxiliar y Distribuidor de Pedidos), por la tardanza en la preparación y envío de pedidos, analizar si es por sobrecarga de trabajo, y si así fuera ver la manera de corregirlo extendiendo la jornada laboral, contratando más personal para esta área o bien contratando un servicio de entrega (en la capital). Si la causa fuera negligencia, se deberán tomar las medidas disciplinarias aplicadas en la empresa. Y por último si el retraso fuera por el proveedor del servicio de encomienda (interior), buscar algún otro que se adapte a los requerimientos de la empresa y de los clientes.
- En relación al inventario, la corrección por faltantes deberá ser la investigación en un período de cinco días posteriores a la fecha de finalización del mismo para dar con el responsable de éstos y proceder al cobro de ellos, quedando a criterio del Gerente Administrativo y del Gerente General, si se realizará sobre el costo, algún precio con descuento o bien sobre el precio de venta. Si no hubiera claridad respecto al responsable, proceder al cobro a la totalidad del personal de Bodega, haciendo una deducción equitativa de los sueldos.

Los sobrantes deberán ajustarse en el sistema de existencias. Respecto de los cruces, primero deberá observarse si el cruce aún tiene solución, es decir recoger la mercadería enviada y dejar la correcta, si ese fuera el caso efectuarlo, si por alguna razón no se pudiera, entonces se deberá contactar al cliente para informarle del error y del aumento o descuento que se le efectuará, aunque si él no acepta el aumento en su cuenta, este deberá descontársele al responsable del error. Si por razones de tiempo y de imagen no es conveniente para la empresa informarle al cliente del error, se procederá a realizar un ajuste en el sistema de existencias en los productos involucrados, haciendo énfasis que si la diferencia es negativa para la empresa (que se halla despachado un producto con precio más elevado al facturado) se procederá a realizar el descuento a la persona responsable del error, o a todos los integrantes de la Sección de Bodega.

Si la repitencia en faltantes, sobrantes o cruces es alta y causa daños a la empresa, se deberán aplicar las medidas disciplinarias que el Gerente Administrativo crea convenientes (incluso el despido del responsable del error).

- Respecto de la mercadería de poca rotación, los Visitadores Médicos deberán impulsarla de una manera más intensa, pero también el Gerente de Ventas la podría aprovechar en la elaboración de promociones como: descuento en los precios (elaborando paquetes o bien por compra individual), regalar un producto en la compra de otro, aprovecharlo como muestra médica, o bien hacer donaciones a centros hospitalarios comunitarios y estatales para impulsar las relaciones públicas de la empresa. La mercadería de alta rotación deberá delimitarse para mantener un inventario adecuado de ella y así evitar algún tipo de escasez.

3.6 Costo total de la propuesta

El total de la propuesta es el siguiente:

Cuadro 17
Resumen sobre costo total de la propuesta
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007

| Item | Descripcion | Costo |
|---------------------------|---|---------------------|
| 1 | Programa de motivación | Q 5,100.00 |
| 2 | Programa de capacitación 1 | Q 2,120.00 |
| 3 | Programa de capacitación 2 | Q 2,120.00 |
| 4 | Costos anuales de operación de puestos propuestos | Q 246,785.93 |
| 5 | Aumento anual del 5% a sueldos de empleados de FARNET | Q 69,537.79 |
| 6 | Costo anual de satisfacción de necesidades de afiliación, estima y autorrealización | Q 3,088.00 |
| 7 | Costo de correo electrónico interno para 10 computadoras | Q 3,480.00 |
| TOTAL DE PROPUESTA | | Q 332,231.72 |

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Este costo puede ser absorbido por las ventas generadas por los dos nuevos Visitadores Médicos (Q.1,800,000.00) debido a que representaría el 18% de estas, obteniendo a cambio todos los beneficios que se han descrito.

CONCLUSIONES

1. En FARNET existe una aplicación empírica e incompleta de las fases del proceso administrativo, por lo que se acepta la hipótesis “a” del plan de investigación.
2. El personal desconoce el rumbo a seguir en la compañía, debido a que no existen una misión y visión establecidas, y hay confusión en los objetivos a seguir, los que sólo son claros para la Gerencia General.
3. La estructura organizacional tiende a ser desconocida para la mayoría de los empleados y confusa para los que dicen conocerla, así también las atribuciones de cada uno de los puestos no se encuentran definidas de manera formal y escrita, todo esto hace que se dé duplicidad de atribuciones, lo que no permite una eficiente administración.
4. Las partes del proceso de integración de personal se dan de manera incompletas, debido a que el reclutamiento sólo se efectúa a través de recomendaciones dadas por empleados, la selección se limita a una o dos entrevistas para después proceder a la contratación, mientras que la inducción se dá de manera muy general, sin material escrito que la apoye, para terminar con una fase de capacitación y desarrollo que se da escasamente, casi siempre sólo al momento de ingresar a la empresa, y este período suele ser variable, dependiendo del departamento a ingresar, debido a que en Administración y Bodega el período ha sido de un día y en Ventas un promedio de ocho días.
5. En la fase de dirección, la motivación que tienen los empleados de la compañía está en un nivel medio, pero suele decaer por otro factor de la dirección, que es la comunicación, la que en ciertas ocasiones se da de manera inadecuada, sin tomar en cuenta los elementos que conlleva este proceso; y de manera verbal, haciendo muchas veces que el mensaje sea mal comprendido por los receptores; además de no supervisar el nivel de motivación.

6. El proceso de control se pasa por alto, debido a que la mayoría de empleados no tiene claro un camino a seguir y sobre el cual controlar el cumplimiento de las fases necesarias para alcanzar la meta.
7. La Secretaria Recepcionista y el Gerente Administrativo, contienen dentro de su puesto muchas actividades que no le permiten cumplir las actividades principales para lo que fueron contratados, que es en el caso de la Secretaria, dar soporte eficiente al Gerente General, y en el caso del Gerente Administrativo, administrar todos los recursos de la organización.
8. El logotipo de FARNET no se destaca, por consistir sólo en las letras que componen el nombre de la empresa.
9. El costo de la propuesta es de Q.332,231.72.

RECOMENDACIONES

1. Los Gerentes de FARNET deben analizar, evaluar, implementar y supervisar la aplicación del modelo de proceso administrativo que se desarrolla en este trabajo, para adquirir un mejor desempeño organizacional y funcional.
2. La planeación debe ser el punto central a desarrollar, debido a que será la fase que determine el rumbo que tomará la empresa, los ítems de ésta deben darse a conocer de manera verbal y escrita, incluyendo plaquetas o cuadros que puedan distribuirse en las instalaciones de la organización, para que sean asimilados de una manera más rápida y sencilla.
3. Los organigramas propuestos deben darse a conocer a todos los empleados, incluyendo los requerimientos que se exigen de cada puesto, dejando constancia escrita (dando una copia del manual o bien de lo referente sólo a un puesto en particular), para hacer más eficiente el desempeño organizacional, además de evaluar la aplicación de las líneas de autoridad y lo requerido por el manual.
4. Debe de implementarse y ejecutarse el proceso de integración de personal sugerido en este trabajo, que incluye las herramientas necesarias para lograr la absorción de los mejores elementos para cada puesto, iniciando con un reclutamiento variado, con más opciones para decidir, siguiendo una selección basada en la recolección completa de información del aspirante (utilizando el formato de solicitud de empleo propuesto), además de seguir la guía de entrevista que se diseñó, para así lograr un conocimiento certero de los aspirantes, llevando a cabo una inducción completa y sencilla, apoyándose en la guía de inducción propuesta, concluyendo con capacitaciones que le permitan desarrollarse al máximo.
5. Para elevar y mantener en un buen nivel la motivación de los colaboradores, es necesario ejecutar el programa de incentivos económicos y actividades sociales propuestas, como lo son aumento de salario por año cumplido, charlas motivacionales, avisos gerenciales sobre los resultados de la

empresa, creación del nombramiento del empleado del mes, etc., además de que la comunicación debe darse a través de un proceso ordenado, de manera verbal (cuando sea necesario) y siempre de manera escrita, tomando en cuenta las vías que indique el organigrama, de forma rápida y sin miedo a represalias ni viciada por prejuicios.

6. Se debe de implementar y ejecutar un proceso formal de control, estableciendo los estándares sugeridos, teniendo como base el desempeño de la empresa en el año pasado (más los índices de crecimientos propuestos) y los requerimientos solicitados en el manual de organización para cada puesto, realizando mediciones objetivas y corrigiendo los aspectos que no estén cumpliendo con lo planeado, utilizando para todo esto los distintos formatos que se proponen.
7. Es necesario crear el puesto de Secretaria de Ventas y de Jefe de Recursos Humanos, los cuales deberán, dar asistencia al Gerente de Ventas y eficientar el proceso de facturación, en el caso de la Secretaria de Ventas, y manejar todo lo referente a la administración de personal, en el caso del Jefe de Recursos Humanos, con el fin de quitar estas actividades de la Secretaria Recepcionista y del Gerente Administrativo respectivamente, para mejorar la gestión empresarial.
8. Para llamar la atención de una manera estética y que la marca se asocie con alguna figura relacionada a laboratorios farmacéuticos, es necesario la impresión del logotipo propuesto en todos los documentos y productos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. **Apuntes de administración 1.** Guatemala Julio de 2003. Primera edición. 106 p.
2. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II.** Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Ediciones Litoprologua. 154 p.
3. Goodstein D. Leonard, Nolan M. Timothy, y Pfeiffer J. William. **Planeación estratégica aplicada.** Mc-Graw – Hill interamericana editores, S.A. 1998 442p.
4. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. **Administración una perspectiva global.** Mc-Graw – Hill interamericana editores, S.A. de C.V. México 1999. Onceava edición. 799 p.
5. López Hernández, Silvia Leticia. **Auditoria interna preventiva en una empresa comercial de productos farmacéuticos.** Tesis 1997. Guatemala. 103 p.
6. Mendizábal López, Lilian Maribel. **Rediseño organizacional de una empresa distribuidora exclusiva de productos para el cabello.** Tesis. 2003. Guatemala. 193 p.
7. Perdomo Salguero, Mario Leonel y Pérez Orozco, Gilberto Rolando. **Problemas y soluciones de contabilidad I.** ECAFYA. Guatemala, Noviembre de 1,998. Tercera edición. 130 p.

8. Ramos Puac, Felipe Filadelfo. **El costeo directo como herramienta de análisis en una empresa farmacéutica.** Tesis 2002. Guatemala. 92 p.
9. Render, Barry y Heizer, Jay. **Principios de administración de operaciones.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. Primera edición. 624 p.
10. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte.** Editorial limusa. México 1987. Primera edición. 204 p.
11. Robbins, Stephen P. **Administración: teoría y práctica.** Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1987. Primera edición en español. 560 p.
12. Roldan Morales, Zoila Esperanza. **Auditoria de una empresa comercial. Activos tomo I.** Departamento de publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Julio de 2002. Segunda reimpresión de la primera edición. 192 p.
13. Stoner, James A. F. y Wahnkel, Charles. **Administración.** Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1989. Tercera edición. 826 p.
14. Stoner, James A. F., Freeman, Edward R., y Gilbert, Daniel R. Jr. **Administración.** Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1996. Sexta edición. 688 p.
15. Valdez, Joel Estuardo. **Logística de distribución de productos farmacéuticos.** Tesis 2000. Guatemala. 86 p.
16. www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO I
MANUAL DE
ORGANIZACIÓN

ÍNDICE DE ANEXO I

| | Pág. |
|--------------------------------------|-------------|
| Introducción | |
| 1. Propósitos | 1 |
| 2. Objetivos | 1 |
| 3. Políticas | 1 |
| 4. Campo de aplicación | 1 |
| 5. Organigrama | 1 |
| 6. Descripciones técnicas de puestos | 3 |

INTRODUCCIÓN

El manual de organización de FARNET, es una propuesta que busca brindar a los empleados un instrumento que los oriente a la consecución de los objetivos organizacionales de una manera sencilla.

El fin de este manual, es brindar los lineamientos necesarios para la ejecución eficiente de sus atribuciones y responsabilidades.

El contenido de este trabajo se resume en: propósitos, objetivos, políticas, campo de aplicación, organigrama nominal y descripciones de puestos de trabajo.

El manual, busca también ser la guía tanto para aquellos empleados que están ya en la empresa y que participan diariamente en las actividades de ésta, como para los nuevos empleados, haciéndoles más sencillo el desempeño de las labores.

1. Propósitos

- Evitar la dualidad de operaciones, mediante la supervisión y control de cada una de ellas.
- Lograr que los empleados realicen, de manera coordinada y armoniosa, los requerimientos que implican los puestos de la organización

2. Objetivos

- Ser un medio de información formal, sobre todos los lineamientos necesarios para la ejecución eficiente de las actividades de cada puesto.
- Facilitar la capacitación de los empleados de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los miembros de la organización.
- Mejorar el desempeño organizacional, a través de las mejoras que sugieran los colaboradores, a las actividades que se encuentran establecidas.
- Brindar el conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa.

3. Políticas

El crecimiento y desarrollo de FARNET depende de su personal, por lo que además de indicar lo que se espera de ellos, es necesario enfatizar en:

- Capacitación y desarrollo constante de los miembros de la empresa.
- Motivación periódica, enfatizando en la unión de grupo y trabajo en equipo, a través de actividades sociales y recreativas.

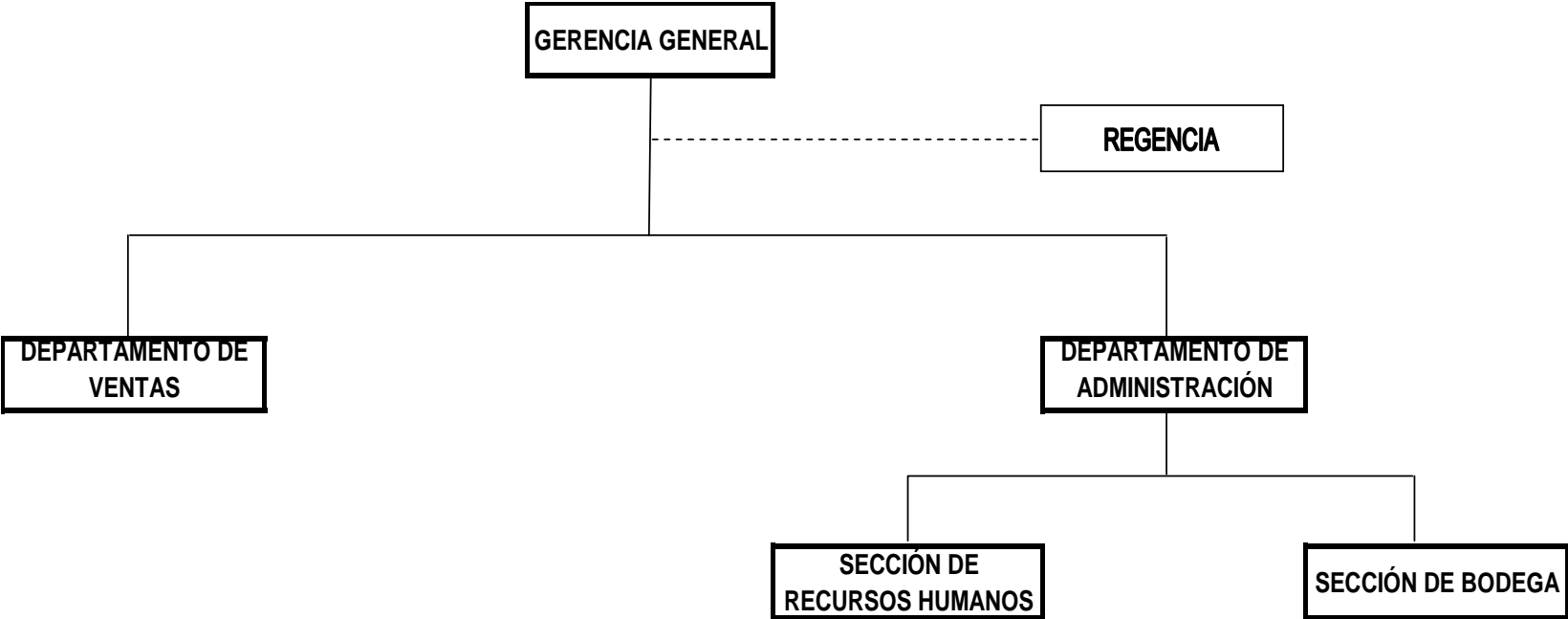
4. Campo de aplicación

El documento será de aplicación en todas las áreas de la empresa: Gerencia General, Administración, Ventas y Bodega.

5. Organigrama

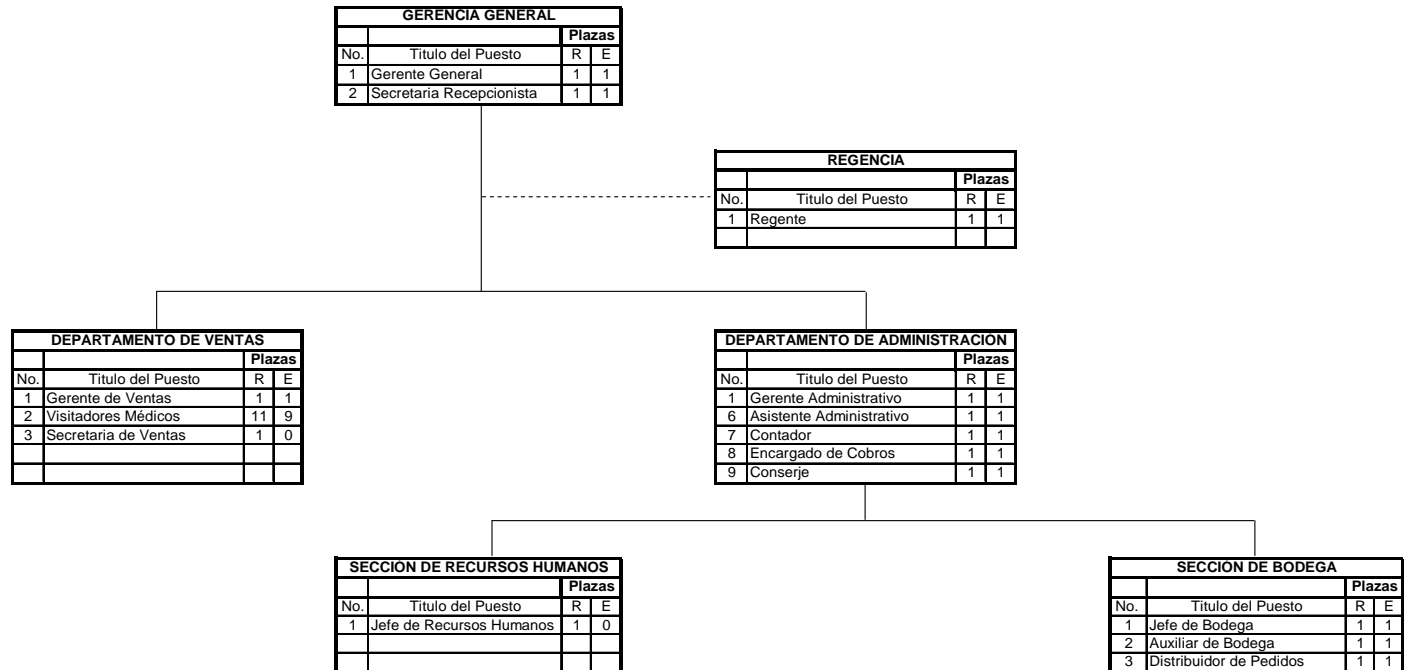
La estructura organizacional de FARNET se ejemplifica en los siguientes organigramas:

Gráfica 1
Organigrama general propuesto para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007



Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Gráfica 2
Organigrama nominal propuesto para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007



R= requeridas

E= existentes

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

6. Descripciones técnicas de puestos

A continuación se describen los perfiles de puestos de FARNET.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 4

Puesto: Gerente General

Gerencia General

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---|
| Título del puesto: | Gerente General. |
| Ubicación del puesto: | Gerencia General. |
| Inmediato superior: | Ninguno. |
| Subalternos: | Gerente Administrativo, Gerente de Ventas y Secretaria Recepcionista. |


II. Descripción genérica del puesto

Este es un puesto de carácter administrativo, su principal función es velar porque toda la organización alcance los objetivos para los que fue creada, optimizando recursos y minimizando gastos.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones


- Ejercer la representación legal de la empresa, además de dirigirla.
- Tener a su cargo la dirección de la empresa.
- Analizar y negociar junto al Gerente Administrativo, la compra de producto farmacéutico (apoyados en datos de Ventas y Bodega), y aprobar su compra.
- Convocar y supervisar las sesiones de Gerentes de departamentos.
- Analizar y aprobar junto al Gerente Administrativo los estados financieros.
- Sugerir y aprobar las proyecciones y estrategias de mercadeo y ventas,

| | | | |
|---|-------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 2 de 4 |
| | Puesto: Gerente General | | |
| | Gerencia General | | |


Descripción de puestos

junto a los Gerentes de Ventas y Administración.


- Asignar labores a la Secretaria Recepcionista.
- Aprobar la remoción o nombramiento de los Gerentes de departamentos.
- Elaborar y analizar junto con el Contador, los Gerentes de departamentos y los Jefes de secciones, el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Aprobar o rechazar el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Elaborar junto a los Gerentes de Administración y de Ventas, propuestas de expansión, además de analizarlas y dar el rechazo o aprobación final.
- Aprobar o rechazar todos los desembolsos superiores a Q.10,000.00.
- Analizar y aprobar cualquier cambio financiero o contable sugerido por el Contador o por el Gerente Administrativo.
- Analizar y aprobar sistemas de controles de costos, créditos y descuentos, sugeridos por las Gerencias de departamentos y Jefaturas de secciones.
- Auditar al Departamento de Administración.
- Diseñar con el Gerente de Ventas, nuevos productos o cambios necesarios en los existentes.
- Presentar las propuestas de cambios o de nuevos productos, al Regente para su autorización.
- Supervisar directamente el desempeño (laboral y motivacional) de los Gerentes de departamentos, y a través de ellos, al resto de personal.

| | | | |
|---|-------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 3 de 4 |
| | Puesto: Gerente General | | |
| | Gerencia General | | |


| |
|--|
| <p>Descripción de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear diariamente el nivel de ventas de la empresa, para así corregir las estrategias cuando no se obtengan los resultados deseados. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directamente sobre la Secretaria Recepcionista, Gerente de Ventas y Gerente Administrativo, y a través de los Gerentes, sobre el resto del personal. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las actividades relacionadas con la empresa. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los miembros de la empresa. • Externas: con todos los entes externos relacionados con la empresa (como clientes, proveedores, Regente, instituciones bancarias, etc.). <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Ciencias Económicas, Ingeniero Industrial o Químico, y Mercadólogo. De preferencia con Maestría en Administración o Mercadotecnia. |
|--|

| | | | |
|---|-------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 4 de 4 |
| | Puesto: Gerente General | | |
| | Gerencia General | | |

| |
|---|
| <p>Descripción de puestos</p> <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cinco años de laborar en el sector farmacéutico, específicamente de medicamentos éticos, en puestos de Gerencia General, Financiera o de Ventas. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de dirección, coordinación y organización de personal. • Dominio en la comunicación y buen desempeño bajo presión. • De preferencia bilingüe. • Buen planificador y ejecutor de actividades. • Capacidad para abrir y ampliar mercados. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación y uso de Internet. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honradez y honorabilidad. • Organización. • Liderazgo y motivador. • Identificador de oportunidades y negociador. |
|---|

| | | | | |
|---|---------------------------------------|--------|---|------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 | de 4 |
| | Puesto: Gerente Administrativo | | | |
| | Departamento de Administración | | | |


| | |
|---|---|
| Descripción de puestos | |
| I. Identificación | |
| Título del puesto: | Gerente Administrativo. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Gerente General. |
| Subalternos: | Jefe de Bodega, Jefe de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Contador, Encargado de Cobros y Conserje. |
| II. Descripción genérica del puesto | |
| Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir los aspectos administrativos, financieros y contables de la empresa. | |
| III. Descripción específica del puesto | |
| a) Atribuciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sustituir al Gerente General en caso de ausencia o impedimento. • Apoyar al Gerente General y al de Ventas, en el diseño y aprobación de estrategias de mercadeo y ventas. • Supervisar los ingresos, egresos e inventarios de mercadería. • Supervisar créditos, cobros, pagos y estados de cuenta de clientes. • Controlar la liquidez y cuentas bancarias de la empresa. • Auditar junto al Contador todos los departamentos y secciones de la empresa. • Aprobar todos los desembolsos, que sean menores de Q.10,000.00 y | |

| | | | |
|---|---------------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 2 de 4 |
| | Puesto: Gerente Administrativo | | |
| | Departamento de Administración | | |


Descripción de puestos

los que sean mayores, presentarlos al Gerente General para su aprobación o rechazo.


- Realizar junto al Asistente Administrativo, los reclamos y devoluciones de mercadería defectuosa o no solicitada a los proveedores.
- Atención al cliente.
- Analizar junto al Gerente General, los estados financieros y obligaciones fiscales de la empresa.
- Analizar junto al Contador, los cambios contables, financieros, fiscales y sistemas de costos, que sean necesarios, para proponerlos al Gerente General.
- Diseñar, preparar, ejecutar y asistir a cursos de capacitación y motivación.
- Analizar y negociar con el Gerente General, la compra de producto farmacéutico.
- Dirigir y analizar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos, junto al Gerente General, Gerente de Ventas, Jefe de Bodega, Jefe de Recursos Humanos y Contador.
- Elaborar estrategias de expansión junto al Gerente General y al de Ventas.
- Supervisar el desempeño laboral y motivacional de sus subordinados.
- Diseñar junto al Gerente General y de Ventas, sistemas de créditos, cobros y descuentos para clientes, después dirigir y controlar su aplicación.
- Autorizar los ajustes de inventarios y decidir las medidas en caso de

| | | | |
|---|---------------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 3 de 4 |
| | Puesto: Gerente Administrativo | | |
| | Departamento de Administración | | |


| |
|--|
| <p>Descripción de puestos</p> <p>diferencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las actividades de integración de cosas, y supervisar la de personal. • Dirigir la implementación, aplicación y evaluación del proceso administrativo. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Jefe de Bodega, Jefe de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Contador, Encargado de Cobros y Conserje. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las actividades administrativas, financieras, fiscales y contables de la empresa. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los miembros de la empresa. • Externas: con todas las asesorías que se brinden a la empresa, clientes, proveedores e instituciones financieras. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración de Empresas con Maestría en Finanzas. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres años de laborar en el Área Administrativa contable del sector |
|--|

| | | | |
|---|---------------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 4 de 4 |
| | Puesto: Gerente Administrativo | | |
| | Departamento de Administración | | |

| |
|--|
| <p>Descripción de puestos</p> <p>farmacéutico.</p> <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio en la comunicación y buenas relaciones interpersonales. • De preferencia bilingüe. • Buen desempeño bajo presión y capacidad para la resolución de problemas. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación y uso de Internet. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honradez y honorabilidad. • Organización. • Liderazgo y motivador. • Negociador e identificador de oportunidades. |
|--|

| | | | | | |
|---|-------------------------------|--------|---|----|---|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 | de | 4 |
| | Puesto: Gerente de Ventas | | | | |
| | Departamento de Ventas | | | | |

| | |
|---|--|
| Descripción de puestos | |
| I. Identificación | |
| Título del puesto: | Gerente de Ventas. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Ventas. |
| Inmediato superior: | Gerente General. |
| Subalternos: | Secretaria de Ventas y Visitadores Médicos. |
| II. Descripción genérica del puesto | |
| Es un puesto de carácter mercadológico, publicitario, comercial y administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño comercial de la empresa. | |
| III. Descripción específica del puesto | |
| a) Atribuciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y dirigir, las proyecciones y estrategias de ventas anuales y mensuales. • Elaborar los reportes de comisiones de los Visitadores Médicos y entregarlos al contador, para que sean pagados. • Dirigir las reuniones de ventas. • Participar en la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos. • Elaborar junto al Gerente General y al Administrativo, propuestas de expansión, y proceder a ejecutarlas. | |

| | | | |
|---|-------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 2 de 4 |
| | Puesto: Gerente de Ventas | | |
| | Departamento de Ventas | | |

| Descripción de puestos |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a cursos de capacitación y motivación, asignados por Administración. • Diseñar con el Gerente General, nuevos productos o cambios en los existentes. • Supervisar y elevar, el desempeño laboral y motivacional de sus subordinados. • Autorizar los viáticos y gastos de los Visitadores Médicos. • Diseñar las rutas de visita médica y el cronograma respectivo a cumplir. • Reportar el nivel de demanda de los productos de la empresa al resto de departamentos. • Reportar diariamente al Gerente General, el nivel de ventas de la empresa, su posición respecto a la meta, y a las ventas del año anterior. • Establecer y aplicar sistemas de control para visita médica, entrega de muestra médica y nivel de ventas por Visitador. • Atención al cliente, además de medir y elevar su nivel de satisfacción. • Diseñar junto al Gerente General y al Administrativo, sistemas de créditos y descuentos para clientes. • Solicitar al Asistente Administrativo, la compra de insumos para el departamento. • Revisar los reportes diarios de facturación y anulaciones. |



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página **3** de **4**

Puesto: Gerente de Ventas

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

b) Autoridad

- Sobre la Secretaria de Ventas y los Visitadores Médicos.

c) Responsabilidades

- Todas las actividades mercadológicas, publicitarias y comerciales de la empresa, y las administrativas del Departamento de Ventas.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con clientes y asesorías externas en el ramo comercial, mercadológico y publicitario.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Mercadólogo, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, todos con especialidad o Maestría en Mercadotecnia.

b) Experiencia

- Tres años en el Area de Ventas, Mercadotecnia, Publicidad o Administración (con orientación a ventas) en el sector farmacéutico.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 4 de 4

Puesto: Gerente de Ventas

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

c) Habilidades y destrezas

Habilidades


- Excelentes relaciones interpersonales y dominio en la comunicación.
- Dominio en campañas de publicidad y promoción.
- De preferencia bilingüe.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para buscar alternativas de solución.
- Hábil en la apertura y expansión de mercados, así como buen cierre de ventas.

Destrezas

- Equipo de computación y uso de Internet.

d) Otros requisitos

- Honradez y honorabilidad.
- Liderazgo y motivador.
- Identificador de oportunidades y negociador.

| | | | | |
|---|---------------------------------------|--------|---|------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 | de 4 |
| | Puesto: Jefe de Bodega | | | |
| | Departamento de Administración | | | |

| | |
|---|---|
| Descripción de puestos | |
| I. Identificación | |
| Título del puesto: | Jefe de Bodega. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Gerente Administrativo. |
| Subalternos: | Auxiliar de Bodega y Distribuidor de Pedidos. |
| II. Descripción genérica del puesto | |
| <p>Es un puesto de carácter logístico y administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño de la empresa en las áreas de recepción, clasificación, ordenamiento, almacenamiento, resguardo, empaque, embalaje y envío de la mercadería.</p> | |
| III. Descripción específica del puesto | |
| a) Atribuciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y resguardar la mercadería (reportar al Gerente o Asistente del Área Administrativa cualquier reclamo sobre esta). • Supervisar los ingresos de mercadería a inventarios. • Elaborar sistemas de control para el personal de Bodega. • Supervisar y mejorar el desempeño de los miembros del departamento. • Inventariar junto al Contador el producto clasificado como clase “A” (producto farmacéutico para la venta y muestra médica) una vez cada trimestre, y el material de empaque, clasificado como clase “B”, una vez cada seis meses. | |



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Jefe de Bodega


Departamento de Administración

Descripción de puestos

- Investigar y dar solución a las causas de sobrantes o faltantes de mercadería.
- Informar trimestralmente al Gerente Administrativo, sobre las existencias de mercadería, incluyendo análisis sobre los productos de alta y baja rotación.
- Elaborar las rutas de despacho para el Distribuidor de Pedidos.
- Apoyar la elaboración anual del presupuesto de ingresos y egresos.
- Solicitar al Asistente Administrativo, los insumos necesarios para la sección de Bodega.
- Acudir al Gerente Administrativo, para solucionar diferencias con otros departamentos y secciones.
- Asistir a los cursos de capacitación o motivación programados por Administración.
- Entregar al Asistente Administrativo, las solicitudes de ajustes necesarias para actualizar y modificar inventarios (cuando sea necesario).
- Archivar los documentos correspondientes a la sección de Bodega.
- Atención al cliente sobre aspectos de envío de mercadería.

b) Autoridad

- Sobre el Auxiliar de Bodega y el Distribuidor de Pedidos.

| | | | |
|---|--------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 3 de 4 |
| | Puesto: Jefe de Bodega | | |
| | Departamento de Administración | | |

| |
|--|
| <p>Descripción de puestos</p> <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Todas las actividades relacionadas con la recepción, clasificación, ordenamiento, almacenamiento, resguardo, empaque, embalaje y despacho de la mercadería. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Internas: con todos los miembros de la empresa. Externas: con las asesorías externas relacionadas al ramo logístico, clientes, proveedores de mercadería para la venta, empaque y embalaje de esta. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> Pensum cerrado en las Licenciaturas de Administración de Empresas, Auditoría o Ingeniería Industrial, con especialización en actividades operacionales y logísticas, teniendo como título de diversificado Perito Contador. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> Dos años dirigiendo el Área de Logística en el sector farmacéutico. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Excelentes relaciones interpersonales y buen comunicador. |
|--|



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 4 de 4

Puesto: Jefe de Bodega

Departamento de Administración

Descripción de puestos


- Buen desempeño bajo presión y para la resolución de problemas.
- Excelente planificador y ejecutor de actividades.

Destrezas

- Equipo de computación y uso de Internet.

d) Otros requisitos

- Sexo masculino.
- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, organización, creatividad y pro actividad.
- Liderazgo y motivador.

| | | | |
|---|----------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 de 3 |
| | Puesto: Secretaria Recepcionista | | |
| | Gerencia General | | |

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---------------------------|
| Título del puesto: | Secretaria Recepcionista. |
| Ubicación del puesto: | Gerencia General. |
| Inmediato superior: | Gerente General. |
| Subalternos | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, encargado de dar asistencia al Gerente General y realizar actividades relacionadas con llamadas telefónicas, asuntos para realizar fuera de la empresa y atención al cliente.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Recibir y transferir llamadas y documentos enviados vía fax.
- Realizar llamadas telefónicas que se necesiten en la empresa.
- Atender a clientes que lleguen a las oficinas de la empresa.
- Elaborar reportes o documentos que requiera el Gerente General.
- Centralizar y asignar al Distribuidor de Pedidos o bien a la Conserje, los asuntos que se tengan que realizar fuera de la empresa.
- Recibir y distribuir dentro de la empresa, los documentos y comprobantes que retornarán el Distribuidor de Pedidos y la Conserje.
- Fotocopiar documentos que se necesiten en la empresa.
- Almacenar la papelería y útiles de oficina adquiridos por la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página **2** de **3**

Puesto: Secretaria Recepcionista

Gerencia General

Descripción de puestos

- Seguir cualquier otra instrucción girada o autorizada por el Gerente General.
- Asistir a cursos de capacitación o motivación asignados por Administración.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Las actividades relacionadas con la asistencia al Gerente General, ser un ente centralizador y distribuidor de llamadas telefónicas y asuntos que se necesiten realizar fuera de la empresa, además de almacenar las compras de papelería y útiles de oficina.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con las entidades y clientes, con los que sea necesario contactarse, y asesorías que se brinden a la empresa.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Diversificado en Secretariado Bilingüe o Comercial, con estudios universitarios en Administración de Empresas.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 3 de 3

Puesto: Secretaria Recepcionista

Gerencia General

Descripción de puestos

b) Experiencia

- Un año de laborar como Secretaria Recepcionista en el sector farmacéutico.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- De preferencia manejo del idioma inglés.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.
- Buena planificadora y ejecutora de actividades.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina (computadora, fotocopidora, escáner, etc.).
- Uso de Internet.

d) Otros requisitos

- Sexo femenino.
- Honradez y honorabilidad.
- Alta responsabilidad y organización.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 3

Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Departamento de Administración

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Jefe de Recursos Humanos. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Gerente Administrativo. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, encargado de administrar al personal de la organización, velar por el cumplimiento del Código de Trabajo, y todos los requerimientos que solicite el Ministerio de Trabajo.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Aplicar el proceso de integración de personal (en el caso que la contratación sea decisión de otra persona, es necesario que este puesto sea el encargado de realizar las citas para la entrevista final, además de brindar el contrato de trabajo para su firma).
- Realizar y aplicar todas las normativas estipuladas en el Código de Trabajo y lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo.
- Programar todo lo referente a cursos de capacitación y motivación.
- Llevar los controles de asistencia de personal.
- Evaluar el grado de motivación de todo el personal.
- Atender y resolver las solicitudes que el personal de FARNET le comuniquen.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 3

Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Departamento de Administración

Descripción de puestos

- Resolver cualquier conflicto que exista entre empleados de la organización.
- Ser un intermediario entre los intereses de los empleados y los de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de las normas de trabajo y aplicar medidas disciplinarias (llamada de atención verbal, por escrito, suspensión de labores y despido) cuando se haga necesario.
- Apoyar en la elaboración del presupuesto anual.
- Archivar toda la papelería referente al personal de la empresa.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Es responsable de la correcta aplicación del Código de Trabajo, además de aplicar el proceso de integración de personal y resolver problemas entre empleados de la organización.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la organización.
- Externas: asesorías externas referentes a motivación y capacitación de personal, así como con entes estatales relacionados al ámbito laboral.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 3 de 3

Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Departamento de Administración

Descripción de puestos

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Perito Contador con sexto semestre aprobado en la Licenciatura de Administración de Empresas.

b) Experiencia

- Dos años como Jefe de Recursos Humanos en el sector farmacéutico.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades


- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.

Destrezas

- Equipo de computación y uso de internet.

d) Otros requisitos

- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.
- Negociador.
- Liderazgo y motivador.

| | | | |
|---|----------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 de 4 |
| | Puesto: Asistente Administrativo | | |
| | Departamento de Administración | | |

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Asistente Administrativo. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Gerente Administrativo. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de asistir al Gerente Administrativo y de aspectos relacionados a créditos, cobros, administración y finanzas.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Asistir al Gerente Administrativo en los aspectos que este le asigne.
- Recibir, evaluar y aprobar expedientes de solicitud de crédito.
- Ejecutar en sistema las aperturas de créditos o bien la modificación de datos de los existentes.
- Supervisar las actualizaciones de los estados de cuenta de clientes.
- Autorizar las facturas anuladas y supervisar la corrección en sistema de inventarios.
- Introducir a inventario toda la mercadería que adquiera la empresa, reportándola al Jefe de Bodega y al Gerente Administrativo.
- Realizar junto al Gerente Administrativo, los reclamos a proveedores.
- Recibir y revisar los inventarios realizados por el Contador y el Jefe de



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Asistente Administrativo

Departamento de Administración

Descripción de puestos

Bodega.

- Recibir del Contador y del Jefe de Bodega, las solicitudes de ajuste de inventario, entregarlas al Gerente Administrativo para su autorización y operar las autorizadas.
- Entregar al Jefe de Bodega, las copias correspondientes de las solicitudes ajustadas.
- Ejecutar las decisiones del Gerente Administrativo, respecto a faltantes o sobrantes de inventarios.
- Elaborar las listas de compras para la empresa (exceptuando las de producto farmacéutico) y presentarlas al Gerente Administrativo para su aprobación, ejecutarla, y solicitar al Contador la cancelación de estas.
- Dirigir y controlar los mantenimientos preventivos y correctivos.
- Revisar los estados financieros recibidos del Contador y entregarlos al Gerente Administrativo debidamente analizados.
- Revisar los movimientos efectuados en las cuentas bancarias de la empresa y reportarlos al Gerente Administrativo.
- Solucionar junto al Gerente de Ventas, cualquier observación efectuada por el Encargado de Cobros, en relación a facturación y anulaciones.
- Asistir a cursos de capacitación o motivación asignadas por el Jefe de Recursos Humanos o por su jefe inmediato.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 3 de 4

Puesto: Asistente Administrativo

Departamento de Administración

Descripción de puestos

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Actividades relacionadas con la asistencia al Gerente Administrativo, compras, estados de cuenta, existencias en inventario, cuentas bancarias, solución de problemas de facturación, créditos y estados financieros recibidos del Contador.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con clientes, proveedores, asesorías que se brinden a la empresa e instituciones bancarias y financieras.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Pensum cerrado en las Licenciaturas de Administración de empresas, Auditoría, Ingeniería Industrial, con especialización en actividades financieras y logísticas.

b) Experiencia

- Dos años en Departamentos Administrativos o Financieros del área farmacéutica.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 4 de 4

Puesto: Asistente Administrativo

Departamento de Administración

Descripción de puestos

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para resolver problemas.
- Preferiblemente bilingüe.

Destrezas

- Manejo de equipo de computación y uso de Internet.

d) Otros requisitos

- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.
- Liderazgo, motivador y negociador.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 4

Puesto: Contador

Departamento de Administración

Descripción de puestos

I. Identificación

Título del puesto: Contador.
Ubicación del puesto: Departamento de Administración.
Inmediato superior: Gerente Administrativo.
Subalternos: Ninguno.

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter financiero contable, encargado de realizar las actividades contables de la empresa y supervisión de las cuentas bancarias.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Elaborar y ejecutar todo lo relacionado a la contribución de impuestos a que está sujeta la empresa.
- Presentar informes al Gerente General, al Gerente Administrativo y su Asistente, sobre impuestos y estados financieros.
- Auditar los gastos de todos los departamentos y secciones de la empresa.
- Reportar al Gerente Administrativo los resultados de las auditorías de gastos realizadas a los departamentos y secciones, además de ejecutar las decisiones que este tome para solucionar los problemas que sean encontrados.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Contador

Departamento de Administración

Descripción de puestos


- Realizar los pagos de la empresa.
- Controlar los movimientos y saldos de las cuentas bancarias de la compañía, reportándolos semanalmente al Gerente Administrativo y a su Asistente.
- Realizar todo el proceso de pago de planilla.
- Asistir a cursos de capacitación y motivación asignados por el Jefe de Recursos Humanos o por su jefe inmediato.
- Archivar y resguardar todos los documentos relacionados con sus actividades.
- Inventariar el Área de Bodega, los productos clasificados como “A” cada tres meses (muestra médica y producto para la venta) y la clase “B” cada 6 meses (material de empaque).
- Reportar al Asistente Administrativo los resultados de los inventarios, así como las solicitudes de ajuste necesarias.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Es responsable de todas las actividades contables de la empresa, pagos, registro de impuestos, además de supervisar movimientos en las cuentas bancarias de la empresa.

| | | | |
|---|--------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 3 de 4 |
| | Puesto: Contador | | |
| | Departamento de Administración | | |

Descripción de puestos

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa
- Externas: con instituciones bancarias, estatales y asesorías en el ramo de auditoria y contabilidad.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Diversificado de Perito Contador, con estudios universitarios en Auditoria, mínimo sexto semestre aprobado.

b) Experiencia

- Dos años como Contador en el sector farmacéutico.


c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.
- Habilidad numérica.

Destrezas

- Manejo de equipo de computación y uso de Internet.

| | | | |
|---|--------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 4 de 4 |
| | Puesto: Contador | | |
| | Departamento de Administración | | |

| |
|--|
| <p>Descripción de puestos</p> <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honradez y honorabilidad. • Practicidad, creatividad y pro actividad. • Negociador. |
|--|



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 4

Puesto: Encargado de Cobros

Departamento de Administración

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Encargado de Cobros. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Gerente Administrativo. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de realizar labores de cobros por saldos adeudados de ventas efectuadas al crédito y al contado, además del manejo de caja chica administrativa.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Planear la ruta de cobros para los Visitadores Médicos, y si fuera necesario, para el Distribuidor de Pedidos o a la Conserje.
- Entregar todos los documentos necesarios para tramitar y recoger pagos.
- Recibir los pagos que sean entregados por clientes o por las personas designadas para el cobro, depositarlos a las cuentas de la empresa, así como reportarlos diariamente al Asistente Administrativo y al Contador.
- Actualizar los estados de cuenta de los clientes.
- Archivar los documentos relacionados con el giro de su trabajo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Encargado de Cobros

Departamento de Administración

Descripción de puestos

- Revisar los reportes diarios de facturación, y reportar cualquier observación o problema al Asistente Administrativo, para su corrección.
- Realizar recordatorios a los clientes sobre su fecha de pago y presionar para que estos se realicen en esa fecha.
- Proporcionar al Contador, los documentos que requiera para el manejo contable de la empresa (dejando constancia de lo que entrega).
- Solicitar al Contador, una provisión de dinero en efectivo denominada caja chica, para gastos comunes, y liquidarlos al mismo puesto.
- Asistir a cursos de capacitación o motivación designados por el Jefe de Recursos Humanos o por su jefe inmediato.
- Atender a clientes por aspectos relacionados a cobros y saldos de estados de cuenta.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Todas las actividades administrativas relacionadas con la labor de cobros y depósitos bancarios, así como la creación, manejo y liquidación de caja chica.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 3 de 4

Puesto: Encargado de Cobros

Departamento de Administración

Descripción de puestos

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con el Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente de Ventas, Visitadores Médicos, Asistente Administrativo, Secretaria de Ventas, Secretaria Recepcionista, Contador, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Bodega, Distribuidor de Pedidos y Conserje.
- Externas: con instituciones bancarias y clientes y asesorías que se brinden en la empresa.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educacionales

- Diversificado de Perito Contador o en Administración de Empresas con estudios universitarios en Ciencias Económicas, mínimo sexto semestre aprobado.

b) Experiencia

- Dos años en puestos relacionados a cobros, de preferencia del sector farmacéutico.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página **4** de **4**

Puesto: Encargado de Cobros

Departamento de Administración

Descripción de puestos

Destrezas

- Manejo de equipo de computación y uso de Internet.

d) Otros requisitos

- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.
- Negociador.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 3

Puesto: Conserje

Departamento de Administración

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|----------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Conserje. |
| Ubicación del puesto | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Gerente Administrativo. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto operativo, que se encarga de mantener la limpieza e higiene de las instalaciones de la empresa, además de apoyar en las actividades que se tengan que realizar fuera de la empresa y atención al cliente.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Realizar dos veces al día el proceso completo de limpieza en todas las instalaciones, y mantener aprovisionados los servicios sanitarios.
- Solicitar mensualmente al Asistente Administrativo, la compra de los útiles y enseres de limpieza, artículos sanitarios, y alimentos y bebidas.
- Resguardar los instrumentos y enseres de limpieza, artículos sanitarios, así como los alimentos y bebidas que proporcione la empresa.
- Velar por el buen uso de los aparatos existentes en el área de cocina.
- Apoyar en las actividades que se tengan que realizar fuera de la empresa, las que serán asignadas por la Secretaria Recepcionista, retornando los documentos respectivos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 3

Puesto: Conserje

Departamento de Administración

Descripción de puestos

- Preparar bebidas para los clientes, Gerentes y Jefes de departamentos de la empresa.
- Asistir a los cursos de capacitación y motivación programados por el Jefe de Recursos Humanos o por su jefe inmediato.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Las actividades de limpieza e higiene, aprovisionamiento y mantenimiento de alimentos y bebidas, preparación de bebidas, resguardo de aparatos en el área de cocina, atención al cliente y apoyo en las actividades que se tengan que realizar fuera de la empresa.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con clientes, proveedores, transportistas externos, instituciones financieras y bancarias, instituciones estatales y asesorías que se brinden a la empresa.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Nivel primario completo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 3 de 3

Puesto: Conserje

Departamento de Administración

Descripción de puestos

b) Experiencia

- Un año de experiencia en servicios de limpieza en cualquier tipo de empresa.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades


- Buenas relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y resolución de problemas.

Destrezas

- Dominio de instrumentos de limpieza y aparatos de cocina.
- Dominio de documentos básicos de cobros y pagos.

d) Otros requisitos

- Sexo femenino.
- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.

| | | | |
|---|------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 de 4 |
| | Puesto: Secretaria de Ventas | | |
| | Departamento de Ventas | | |

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| Título del puesto: | Secretaria de Ventas. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Ventas. |
| Inmediato superior: | Gerente de Ventas. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo y operativo, que se encarga de las actividades relacionadas al proceso de facturación, asistencia al Gerente de Ventas, y atención al cliente respecto a la información sobre la empresa y sus productos.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Asistir al Gerente de Ventas en las tareas que le designe.
- Recibir, ordenar y facturar todos los pedidos enviados por Visitadores Médicos y clientes, vía fax, correo electrónico y de manera personal.
- Solicitar al Gerente de Ventas, la aprobación de cualquier descuento adicional necesario para la facturación.
- Entregar al personal de Bodega, los documentos de facturación necesarios para el envío de la mercadería vendida, y para llevar el control de existencias.
- Realizar el proceso de anulación de facturas, solicitando autorización al Asistente Administrativo o al Gerente Administrativo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Secretaria de Ventas

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

- Archivar todos los documentos derivados del proceso de facturación y anulación (usados y sin usar).
- Entregar reporte diario de facturación y anulaciones, al Gerente de Ventas y al Encargado de Cobros, dando a este último el dinero recaudado del proceso de venta.
- Entregar a Visitadores Médicos, los talonarios de pedidos que necesiten.
- Solicitar al Asistente Administrativo, la aprobación de expedientes de créditos nuevos o modificaciones de los existentes.
- Solicitar al Gerente de Ventas el cronograma de visitas a realizar por los Visitadores Médicos, para su entrega a estos mismos y al Encargado de Cobros
- Asistir a cursos de capacitación y motivación asignados por Administración.
- Atención al cliente en referencia a información de la empresa, productos que esta brinda y del proceso de facturación.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Actividades relacionadas a la facturación, anulación de facturas, cobro de ventas al contado, resguardo y entrega del dinero reunido por la



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página **3** de **4**

Puesto: Secretaria de Ventas

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

facturación, atención a clientes y Visitadores Médicos.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con clientes y asesorías que se brinden a la empresa.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Diversificado de Perito Contador o Bachiller en Computación, de preferencia con estudios universitarios.

b) Experiencia

- Un año de laborar como Secretaria de Ventas o en facturación, de preferencia en el sector farmacéutico.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.
- Habilidad numérica.

Destrezas

- Manejo rápido de equipo de computación y uso de Internet.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 4 de 4

Puesto: Secretaria de Ventas

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

d) Otros requisitos

- Sexo femenino.
- Honradez y honorabilidad.
- Alta responsabilidad y organización.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 4

Puesto: Visitador Médico

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| Título del puesto: | Visitador Médico. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Ventas. |
| Inmediato superior: | Gerente de Ventas. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de atención al cliente y ventas, que se encarga de visitar a Médicos y a Encargado de Compras de farmacias, hospitales y sanatorios, para promover los productos y ejecutar las ventas.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Visitar a Médicos, promoviendo los beneficios de los productos de la empresa y así lograr la recomendación a los pacientes.
- Visitar a los Encargados de Compras de farmacias, hospitales y sanatorios, para lograr la venta de los productos de la empresa.
- Enviar diariamente los pedidos de mercadería, vía fax o por correo electrónico.
- Dar seguimiento a la facturación y despacho de la mercadería solicitada por los clientes, y a las anulaciones que surjan de sus pedidos.
- Solucionar quejas y atender observaciones efectuadas por los clientes.
- Realizar los cobros asignados por el Encargado de Cobros,



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Visitador Médico

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

depositándolos en las cuentas bancarias de la empresa.

- Solicitar y liquidar al Contador, los viáticos necesarios para las rutas de visita médica.
- Comunicar al Gerente de Ventas, información del mercado que este requiera o que se considere relevante (especialmente en las reuniones de ventas).
- Cumplir con la cuota de venta y con la ampliación de cartera de clientes.
- Asistir a los cursos de capacitación y motivación asignados por Administración.
- Enviar o entregar a la Secretaria de Ventas o al Asistente Administrativo, los expedientes de créditos nuevos para su aprobación o bien existentes que requieran modificación.
- Solicitar a la Secretaria de Ventas, talonarios de pedidos a utilizar en ruta.
- Solicitar al Gerente de Ventas, la aprobación de descuentos adicionales al permitido, cuando el proceso de venta lo requiera y estos sean viables.
- Brindar una excelente atención a los clientes.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 3 de 4

Puesto: Visitador Médico

Departamento de Ventas

Descripción de puestos

c) Responsabilidades

- Las actividades de atención al cliente, promoción y venta de los productos de la empresa, cumpliendo con los procedimientos establecidos.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con clientes y asesorías relacionadas a las ventas y mercadeo.

IV. Requisitos Mínimos exigidos

a) Educativos

- Diversificado de Bachillerato en Ciencias y Letras o Perito en Mercadotecnia, con estudios universitarios en Medicina, Farmacia, Química y Biología, Administración, Mercadotecnia e Ingeniería Industrial.

b) Experiencia

- Dos años en visita médica.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 4 de 4

Puesto: Visitador Médico

Departamento de Ventas

Descripción de puestos


- Convincente y acostumbrado a trabajar por objetivos.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.

Destrezas

- Manejo de equipo de computación y uso de Internet.

d) Otros requisitos

- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.
- Simpatía, tolerancia y negociación.

| | | | | | |
|---|---------------------------------------|--------|----------|----|----------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 | de | 3 |
| | Puesto: Auxiliar de Bodega | | | | |
| | Departamento de Administración | | | | |

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Auxiliar de Bodega. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Jefe de Bodega. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter operativo logístico, encargado de las actividades derivadas del manejo de mercadería, desde la recepción hasta el despacho, así como el resguardo de ésta.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Recibir, clasificar, ordenar, resguardar, preparar y despachar la mercadería.
- Limpiar la mercadería almacenada y las instalaciones de bodega en general.
- Recolectar los documentos necesarios para la preparación y despacho de mercadería, proporcionados por la Secretaria de Ventas.
- Comunicarse con Visitadores Médicos, Secretaria de Ventas o con el Gerente de Ventas, por observaciones y problemas con los pedidos solicitados.
- Apoyar en la realización de inventarios.
- Apoyar en el resguardo y ordenamiento de papelería, relacionada



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Laboratorios FARNET | Página 2 de 3

Puesto: Auxiliar de Bodega.

Departamento de Administración.

Descripción de puestos

con la mercadería existente en Bodega y de la mercadería despachada.

- Proporcionar información sobre existencias, solicitada por el Departamento de Ventas, Administración y Gerencia General.
- Dar seguimiento a la entrega de pedidos, vía telefónica con los clientes y transportistas.
- Atender a clientes en relación a los pedidos solicitados.
- Utilizar, de manera acorde, todas las herramientas de Bodega.
- Asistir a los cursos de capacitación y motivación asignados por Administración.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Es un puesto de carácter operativo y logístico, que se encarga de las actividades de recepción, clasificación, ordenamiento, resguardo, preparación y despacho de mercadería, y atención al cliente en relación a pedidos despachados.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con el Jefe de Bodega, Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Administrativo, Asistente Administrativo, Secretaria Recepcionista, Jefe de Recursos Humanos, Secretaria de Ventas,



MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Laboratorios FARNET | Página **3** de **3**

Puesto: Auxiliar de Bodega.

Departamento de Administración.

Descripción de puestos

Visitadores Médicos, Distribuidor de Pedidos y Conserje.

- Externas: con clientes, proveedores, transportistas, y asesorías que se brinden a la empresa.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educacionales

- Educación básica completa y de preferencia licencia de conducir de clase liviana (tipo b) vigente.

b) Experiencia

- Un año como Auxiliar de Bodega en una empresa farmacéutica.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades


- Buenas relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Habilidad numérica y manejo de programas de computación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.

Destrezas

- Rapidez y seguridad en el empaque y embalaje de mercadería.

d) Otros requisitos

- Sexo masculino.
- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.

| | | | |
|---|---------------------------------|--------|--------|
|  | MANUAL DE ORGANIZACIÓN | | |
| | Laboratorios FARNET | Página | 1 de 4 |
| | Puesto: Distribuidor de Pedidos | | |
| | Departamento de Administración | | |

Descripción de puestos

I. Identificación

| | |
|-----------------------|---------------------------------|
| Título del puesto: | Distribuidor de Pedidos. |
| Ubicación del puesto: | Departamento de Administración. |
| Inmediato superior: | Jefe de Bodega. |
| Subalternos: | Ninguno. |

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter operativo logístico, responsable de la distribución de pedidos, apoyo en los asuntos de Bodega, atención al cliente, y las actividades que se tengan que realizar fuera de la empresa.

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Entregar pedidos a clientes y transportistas.
- Preparar y despachar pedidos (ya facturados).
- Apoyar en la realización de inventarios.
- Limpiar la bodega y el vehículo utilizado para las entregas.
- Resguardar la mercadería almacenada en Bodega.
- Proporcionar información sobre existencias, solicitada por el Departamento de Ventas, Administración y Gerencia General.
- Ayudar en la descarga, clasificación y ordenamiento de mercadería entrante.
- Resguardar y utilizar de manera acorde todas las herramientas de Bodega, y el vehículo destinado para las entregas.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 4

Puesto: Distribuidor de Pedidos

Departamento de Administración

Descripción de puestos

- Recoger con la Secretaria de Ventas, los documentos necesarios para la preparación y despacho de mercadería.
- Efectuar las actividades que se tengan que realizar fuera de las instalaciones de la empresa, adicionales a las entregas de mercadería, asignadas por la Secretaria Recepcionista, el Jefe de Bodega y el Encargado de Cobros, retornando los documentos respectivos.
- Transportar al personal de la empresa cuando sea necesario.
- Reportar al Asistente Administrativo, el estado del vehículo asignado para reparto (para programar mantenimientos, compra de repuestos, reparaciones, etc.).
- Dar una buena atención a los clientes que tenga que visitar.
- Asistir a los cursos de capacitación y motivación asignados por Administración.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Distribución de pedidos asignados en rutas de despacho, apoyo en las actividades diarias de Bodega, así como asuntos que se tengan que realizar fuera de la empresa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página **3** de **4**

Puesto: Distribuidor de Pedidos

Departamento de Administración

Descripción de puestos

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los miembros de la empresa.
- Externas: con clientes, proveedores, transportistas externos, instituciones financieras, instituciones estatales, y asesorías externas.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educacionales

- Educación básica completa y licencia de conducir de clase liviana (tipo b) vigente.

b) Experiencia

- Un año como Distribuidor de Pedidos de una empresa farmacéutica.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.
- Habilidad numérica y de preferencia manejo de programas de computación.

Destrezas

- Buen conductor de vehículo y conocimiento de las zonas de la capital, y sus municipios.
- Rapidez y seguridad en el empaque y embalaje de mercadería.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 4 de 4

Puesto: Distribuidor de Pedidos

Departamento de Administración

Descripción de puestos

d) Otros requisitos

- Sexo masculino.
- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 1 de 3

Puesto: Regente

Asesoría Externa

Descripción de puestos

I. Identificación

Título del puesto: Regente.
Ubicación del puesto: Asesoría Externa.
Colaborador: Gerente General.
Subalternos: Ninguno.

II. Descripción genérica del puesto

Avala los productos de la empresa ante el Ministerio de Salud (Sanidad Pública).

III. Descripción específica del puesto

a) Atribuciones

- Confirmar, mediante su firma, que los productos de la empresa cumplen los requisitos necesarios para poder ser utilizados por el consumidor final.
- Dar asesoría al Gerente General, sobre composición de productos farmacéuticos.

b) Autoridad

- No posee autoridad alguna.

c) Responsabilidades

- Es responsable ante el Ministerio de Salud (Sanidad Pública), de la composición química de los productos de la empresa y de los efectos



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página 2 de 3

Puesto: Regente

Asesoría Externa

Descripción de puestos

que estos puedan tener sobre el consumidor final, además de asesorar a Gerencia General sobre los componentes químicos para productos farmacéuticos.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con el Gerente General.
- Externas: con entidades estatales relacionados a la autorización y supervisión de productos farmacéuticos.

IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos

- Químico Biólogo.

b) Experiencia

- Dos años como Regente de laboratorios farmacéuticos.

c) Habilidades y destrezas

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales y dominio de la comunicación.
- Buen desempeño bajo presión y capacidad para solucionar problemas.

Destrezas

- Hábil en el manejo de elementos químicos farmacéuticos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Laboratorios FARNET | Página **3** de **3**

Puesto: Regente

Asesoría Externa

Descripción de puestos

d) Otros requisitos

- Honradez y honorabilidad.
- Practicidad, creatividad y pro actividad.
- Negociador.

ANEXO II
GUIA DE INDUCCIÓN

Guía de inducción de



Para sus nuevos Miembros

ÍNDICE DE ANEXO II

| | Pág. |
|--------------------------------------|-------------|
| Introducción | |
| 1. Bienvenido al equipo | 1 |
| 2. Historia de la empresa | 2 |
| 3. ¿Qué es FARNET? | 2 |
| 4. Nuestra filosofía | 3 |
| 5. Nuestros valores | 3 |
| 6. Misión | 3 |
| 7. Visión | 4 |
| 8. Objetivos | 4 |
| 9. ¿Cómo estamos organizados? | 4 |
| 10. ¿Qué se espera de usted? | 7 |
| 11. ¿Qué espera usted de la empresa? | 8 |
| 12. Normas de seguridad e higiene | 9 |
| 13. Medidas disciplinarias | 10 |
| 14. Remuneración | 10 |
| 15. Incentivos | 11 |
| 16. Vacaciones | 11 |

INTRODUCCIÓN

Este documento, es una guía de orientación para las personas que por primera vez laboran para la empresa, con la finalidad de permitirle conocer de manera general, el ambiente dentro del cual se desarrollan todas las actividades, así como los objetivos, metas, normas, reglamentos, etc., que se siguen en la compañía. Además de las razones de por qué y para qué fue creada la empresa.

A FARNET, le interesa que usted como nuevo miembro de la organización tenga una panorámica de las obligaciones que tiene que cumplir, por lo que se creo esta guía de inducción, para que tenga en sus manos un documento escrito que lo integre al que hacer de la empresa.

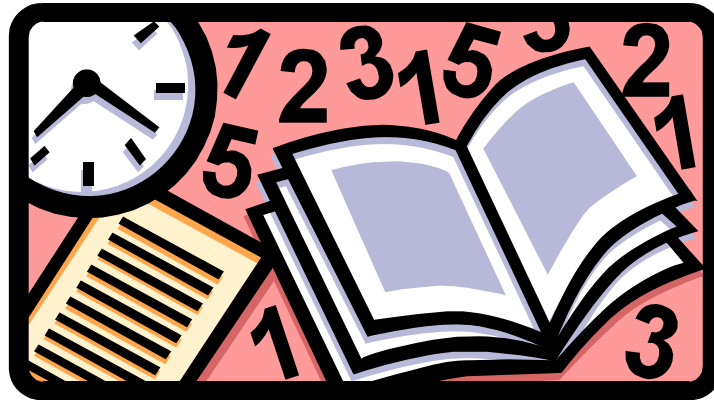
1. Bienvenido al equipo

Hola, Laboratorios FARNET lo felicita y le da la más cordial bienvenida, esperamos que su estancia en la empresa sea muy placentera. Es por eso que la organización ha preparado este documento, con el fin de que su integración al grupo de trabajo sea lo más fácil y agradable posible, ayudándole en cada etapa, en cada paso, ofreciéndole una guía que lo ayude a desenvolverse de mejor forma, en un ambiente agradable, en el que todos los miembros de la organización estarán prestos a ayudarle en cualquier duda u observación que tenga, porque en FARNET todos los colaboradores son una parte muy valiosa que se desea cuidar, desarrollar y preservar. Por todo esto, a continuación encontrará algunas normas de aplicación, así como un breve historial de la empresa, definiéndole la misión y los objetivos de la organización, para que sus esfuerzos sigan la dirección en que encausamos todo, LA EXCELENCIA, así que MUCHOS EXITOS.



2. Historia de la empresa

FARNET, nace en el año 2004 derivada de la disolución de una sociedad mayor, observando la necesidad de los clientes de seguir adquiriendo productos de alta calidad, a un precio justo, y sobre todo un excelente servicio.



Como todos los colaboradores continuaron en la empresa, la experiencia, el grado de especialización desarrollado en el área farmacéutica, y la confianza ganada con los clientes, siguieron desarrollándose de manera óptima, con lo que se ha logrado el afianzamiento y crecimiento en un sector de negocios muy difícil, en el que sólo sobresalen empresas de calidad, como lo es esta organización.

3. ¿Qué es FARNET?

Es una comercializadora de productos farmacéuticos éticos, que atiende a Médicos, farmacias, sanatorios y hospitales de todo el país. La principal actividad es fabricar, mediante una maquiladora, las recetas propias de la empresa, ofrecer los beneficios de estas a todos nuestros clientes reales y potenciales, para luego comercializarlos y así contribuir a la salud del consumidor final.

4. Nuestra filosofía

Brindar a nuestros clientes un producto de calidad y un excelente servicio, para que así puedan convertirlos en soluciones adecuadas, para los requerimientos de salud de los consumidores finales.

5. Nuestros valores

- Honestidad.
- Lealtad y compromiso.
- Trabajo en equipo.
- Vocación de servicio.
- Respeto.
- Deseo de superación.

6. Misión

“Somos una empresa farmacéutica dedicada a contribuir con los sectores médico y farmacéutico en el fortalecimiento de la salud de las familias guatemaltecas, a través de la comercialización de productos farmacéuticos de alta calidad, con precios competitivos, y un personal altamente calificado y comprometido al logro de la excelencia”.



7. Visión

“Ser reconocida como la mejor empresa Guatemalteca proveedora de productos farmacéuticos, gracias a la fidelidad y colaboración de los sectores médico y farmacéutico, el esfuerzo de un personal altamente calificado y comprometido al logro de la excelencia, y la transferencia al consumidor final de productos de alta calidad a un precio justo”.

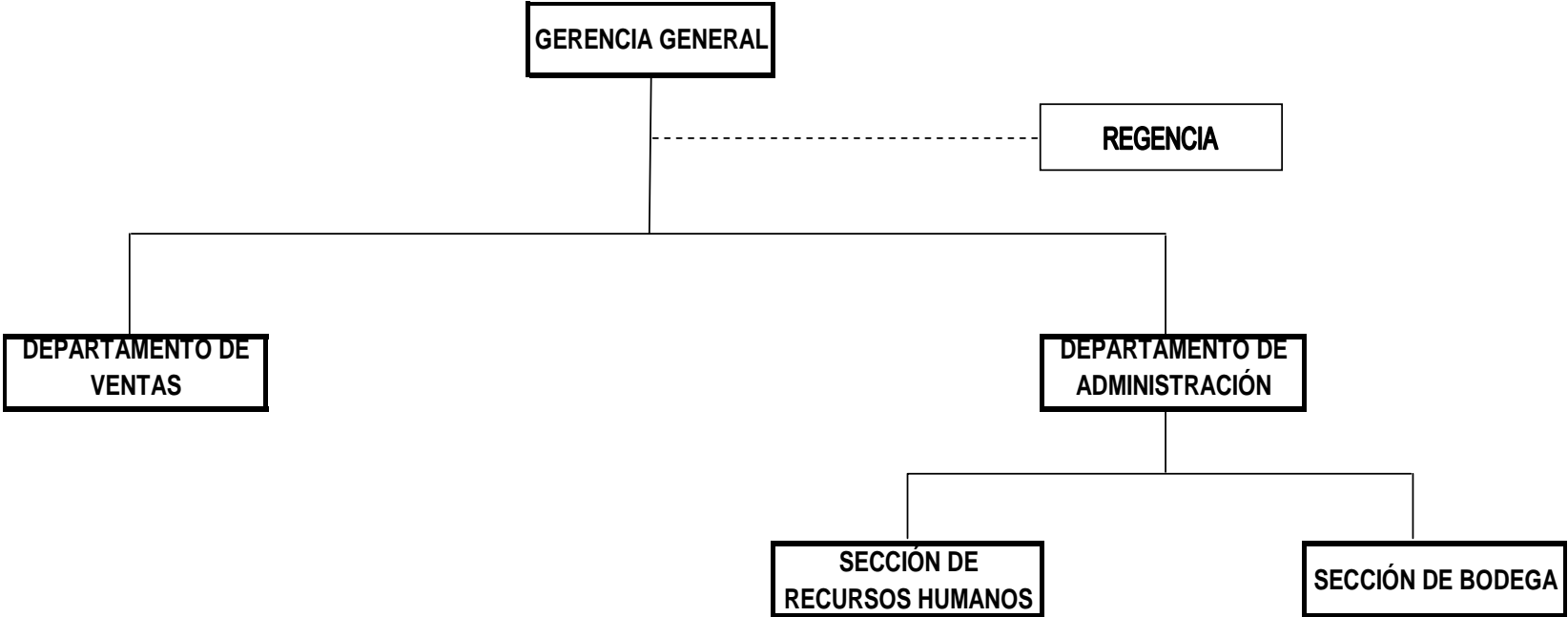
8. Objetivos

- Obtener y mantener un personal altamente comprometido, al logro de la excelencia en el desempeño de sus labores y en la atención al cliente.
- Lograr y mantener una comunicación efectiva, tanto con empleados como con clientes, para facilitar el alcance de las metas propuestas.

9. ¿Cómo estamos organizados?

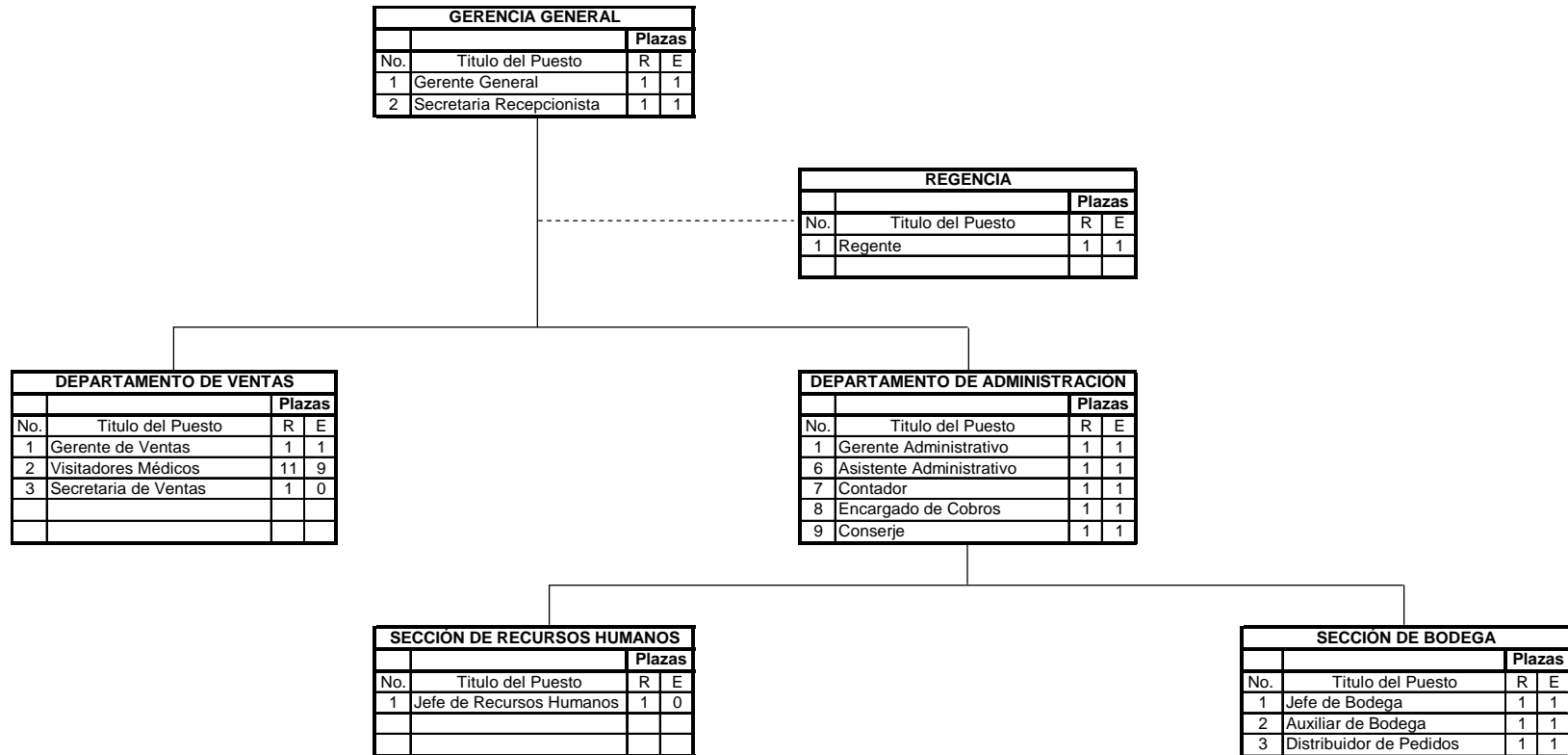
La organización se ejemplifica en los siguientes organigramas:

Gráfica 1
Organigrama general propuesto para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007



Fuente: elaboración propia. Año 2007.

Gráfica 2
Organigrama nominal propuesto para personal
Empresa farmacéutica FARNET
Guatemala
Año 2007



R= requeridas

E= existentes

Fuente: elaboración propia. Año 2007.

10. ¿Qué se espera de usted?

- Papelería completa: solicitud de empleo aprobada por el jefe inmediato de la plaza, además del Gerente General y de Administración, fotocopia de cédula de vecindad, antecedentes penales y policíacos, fotocopia de licencia de conducir (si fuera necesaria para la plaza), cartas de recomendación o constancias de trabajos anteriores, y constancias de estudio.
- Desarrollo eficiente de sus atribuciones y responsabilidades, teniendo un período de prueba de dos meses, en los cuales se evaluará su desempeño, y si no fuera el deseado la empresa podrá prescindir de sus servicios sin acarrear obligación alguna.



- Una jornada de trabajo de 8 horas de lunes a viernes, comprendida entre las 8:00 a.m. a 17:00 p.m. gozando de una hora de almuerzo, y sábados de 8:00 a.m. a 12:00 p.m.
- Puntualidad, porque a la tercera vez de infringir este aspecto en un mes, se le regresará y se le descontará el día de trabajo y el séptimo.
- Responsabilidad en lo referente a la mercadería, equipo, mobiliario, vehículos e instalaciones de la empresa.
- Cortesía con todos los colaboradores, clientes, proveedores y demás instituciones que se relacionen con la organización.

- Honradez en todo lo que tenga a su cargo.
- Ser pro activo.
- Apoyo y respaldo a todos los cambios que se realicen.
- Presentarse en estado de sobriedad al desempeño de sus labores.
- Guardar discreción sobre los asuntos relacionados con la empresa.
- Dar aviso a Administración, respecto a permisos solicitados, inasistencias, cambios de residencia, y cualquier aspecto que afectara el desarrollo normal de sus labores.
- Presentar constancias escritas en caso de ausencias.
- No ausentarse recurrentemente por período de dos meses, debido a que se sancionará con suspensión de labores o bien el despido.
- No incurrir en mentiras, robo, haraganería, chisme o falta de colaboración, de lo contrario se aplicarán las medidas disciplinarias que la Administración considere necesarias.
- Obediencia a las órdenes e instrucciones que le impartan sus superiores.

11. ¿Qué espera usted de la empresa?

- Ambiente agradable de trabajo.
- Prestaciones laborales establecidas por la Ley.
- Las vacaciones y asuetos estipulados por la Ley.



- El sueldo lo recibirá en 2 pagos quincenales (días 15 y 31), y si estos coincidieran con algún día inhábil, el pago se hará efectivo el primer día hábil superior.
- Licencias de ausentarse cuando sea necesario (Administración determinará si es con goce o no de salario).
- Apoyo en cualquier duda o información que usted requiera para el desempeño de sus labores.
- Las herramientas, mobiliario y equipo necesarios para su desempeño.
- Respeto de parte de todos los colaboradores.

12. Normas de seguridad e higiene

Por el tipo de producto que comercializa la empresa, es necesario que cumpla con lo siguiente:

- Tener orden y limpieza en su lugar de trabajo.
- Usar ropa de trabajo adecuada en cuestiones de comodidad y presentación.
- Observar y obedecer la rotulación de la mercadería (modo de uso, empaque, almacenamiento, prevención de riesgos y realización de las medidas de seguridad de primeros auxilios en caso de accidente).
- Estar atento a que la iluminación, herramientas de trabajo, mobiliario y equipo, estén en buen estado, para evitar cualquier tipo de accidente.



- Ser muy higiénico, especialmente si sus obligaciones lo hacen tener contacto con la mercadería.
- No fumar en la empresa, ni laborar en estado de ebriedad.
- Usar el pelo corto y no portar accesorios en el cuerpo al momento de entrar en contacto con la mercadería (joyas, bandas, relojes, etc.). Además, las personas del Area de Bodega deberán presentarse debidamente rasurados (sin bigote ni barba).

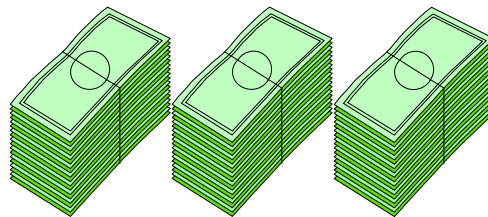
13. Medidas disciplinarias

No cumplir con los aspectos que se esperan de usted, lo pueden hacer acreedor a las siguientes amonestaciones:

- Amonestación oral.
- Amonestación escrita.
- Suspensión de labores sin goce de sueldo.
- Despido.

14. Remuneración

Todos los puestos de la empresa a excepción del Departamento de Ventas, gozarán de un sueldo fijo, que será acordado al momento de su ingreso a la organización. Ventas, contará con un sueldo base más las comisiones que se deriven de sus resultados de venta (el monto del sueldo y el porcentaje de comisión, será acordado al momento de su ingreso, con el Gerente Administrativo o con la persona que él designe).



Los pagos de los sueldos se realizarán en dos cuotas quincenales, a excepción de las comisiones mensuales, las que se cancelarán a más tardar el día 15 del mes siguiente al laborado. El pago se realizará a través de cheques, firmando usted el boucher al momento de recibir su pago.

15. Incentivos

Para que usted sea un trabajador modelo, FARNET le ofrece lo siguiente:

- Prestaciones estipuladas en la Ley (aguinaldo, bono 14, vacaciones e indemnización).
- Premios anuales a los colaboradores que considere Administración, han desempeñado de manera ejemplar sus labores.
- Cursos de capacitación y motivación para su desarrollo.
- Oportunidad de crecimiento.

16. Vacaciones

Estas podrán gozarse al cumplir un año de trabajo, y constarán de 15 días hábiles devengando la mitad del promedio de ingresos que ha tenido en los últimos seis meses (entiéndase ingresos como sueldo brindado por la compañía en retribución al desempeño de sus labores). Estas no son acumulables y si usted desea trabajarlas también le serán retribuidas (además de su sueldo por laborar).



Esperando que su desempeño contribuya al logro de sus objetivos personales, a los de nuestra empresa, y haciéndole ver que usted es el colaborador que buscábamos, FARNET le da una vez más la

