



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Roberto Hermann Salomon Gebhardt

Asesorado por el Ing. Edgar Antonio Búrbano López

Guatemala, enero de 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA
DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

ROBERTO HERMANN SALOMON GEBHARDT

ASESORADO POR EL ING. EDGAR ANTONIO BÚRBANO LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Keneth Issur Estrada Ruiz
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Raúl Molina Mejía
EXAMINADOR:	Ing. Francisco Barillas Wilker
EXAMINADOR:	Ing. Mario Augusto Conde Sánchez
EXAMINADOR:	Ing. Jorge Eduardo Lambour Chocano
EXAMINADOR:	Ing. Carlos Enrique Cabrera García

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha 28 de marzo de 2005.

Roberto Hermann Salomon Gebhardt

Guatemala, 19 de noviembre de 2007

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Ingeniería Mecánica industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Gómez

Yo, Edgar Antonio Búrbano López, Ing. Industrial, colegiado activo No. 5609, como asesor del trabajo de graduación con el título LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO del estudiante Roberto Hermann Salomon Gebhardt, con carné No. 42225, estudiante de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, hago constar que el estudiante ha cumplido con todos los requerimientos solicitados en el proceso.

Por lo tanto extiendo esta nota para continuar con el proceso requerido.

Atentamente,



Ing. Edgar Antonio Búrbano López
Colegiado No. 5609

ING. EDGAR BÚRBANO
Colegiado No. 5609



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Roberto Hermann Salomon Gebhardt**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

A large, stylized handwritten signature in black ink, overlapping the printed name and title below it.

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO NO. 6.182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2008

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Roberto Hermann Salomon Gebhardt**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2008.



/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **LA FORMACIÓN Y MANEJO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO**, presentado por el estudiante universitario **Roberto Hermann Salomon Gebhardt**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, enero de 2008.

/gdech

ACTO QUE DEDICO A

MI MADRE +	Elsa Gebhardt de Salomon, por su apoyo, dedicación y paciencia en la ardua labor de la educación en el hogar.
MI PADRE +	Edwin Salomon Semmler, ya que con sus enseñanzas y ejemplo lograron marcar en mi vida un camino de lucha.
MI ESPOSA	Cristiana Godoy de Salomon, quien comparte conmigo mis éxitos y fracasos y siempre me esta apoyando.
MIS HIJOS	Daniel, Paola y Sofía, quienes son fuente de mi inspiración.
MIS HERMANAS	Carolina, Elizabeth, Ana Beatriz, por cuidarme e impulsarme a seguir adelante.
MIS SOBRINOS	Frank, Ralph y Christian, por su ayuda y amistad.
MIS AMIGOS	Alberto y Álvaro, por su amistad sincera.
MI ASESOR Y REVISOR	Ing. Edgar Antonio Burbano López y al Ing. Danilo González, por su ayuda en este trabajo.
LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	Por los conocimientos profesionales recibidos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ASPECTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA ANTES DE LA FORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	001
1.1. Decisión.....	001
1.1.1. Liderazgo.....	001
1.1.1.1. Características básicas del líder.....	002
1.1.2. Auto confianza.....	005
1.1.3. Manejo de la desilusión.....	006
1.2. Plan de Negocio	006
1.2.1. Descripción del negocio.....	006
1.2.1.1. Definición de distribución.....	007
1.2.1.1.1. Índices de distribución.....	007
1.2.1.1.2. Cobertura.....	008
1.2.1.1.3. Frecuencia de visita.....	008
1.2.1.1.4. Promedio de venta por cliente	010
1.2.1.1.5. Efectividad de visita	010
1.2.1.1.6. Efectividad de entrega.....	010
1.2.1.1.7. Participación de mercado.....	011
1.2.1.1.8. Imagen interna.....	012
1.2.1.1.9. Imagen externa.....	013

1.2.2. Definición de áreas de distribución.....	014
1.2.2.1. País.....	014
1.2.2.2. Región.....	015
1.2.2.3. Territorio o Distrito.....	015
1.2.2.4. Rutas.....	016
1.2.2.5. Circuito.....	016
1.2.3. Análisis del mercado.....	017
1.2.4. Estrategia de venta.....	017
1.2.5. Estrategia del mercado.....	018
1.2.6. Diseño y desarrollo del producto.....	018
1.2.7. Canales de distribución.....	019
1.2.7.1. Sub.-distribuidores.....	019
1.2.7.2. Mayoristas.....	020
1.2.7.3. Detallistas.....	020
1.2.7.4. Auto servicio.	021
1.2.7.4.1. Supermercados.....	021
1.2.7.4.2. Tiendas de conveniencia.....	022
1.2.7.4.3. Despensas o Supermercados Populares.....	022
1.2.7.4.4. Otros.....	023
1.2.8. Análisis F.O.D.A.....	023
1.2.8.1. Fortalezas.....	024
1.2.8.2. Oportunidades.....	025
1.2.8.3. Debilidades.....	026
1.2.8.4. Amenazas.....	026
1.3. Posibilidad de realizar la idea	026
1.3.1. Crear o definir los productos.....	027

1.3.2. Fabricantes locales del producto.....	027
1.3.2.1. Productores que fabrican un producto Igual al que se desea distribuir.....	028
1.3.2.2. Productores que fabrican productos similares al que se desea distribuir.....	028
1.3.2.3. Productores que tienen la posibilidad de producir el producto que el consumidor necesita.....	029
1.3.3. Importar el producto.....	029
1.4. Tipos de empresa a formar.....	030
1.4.1. La sociedad colectiva.....	030
1.4.2. La sociedad en comandita simple.....	031
1.4.3. La sociedad de responsabilidad limitada.....	031
1.4.4. La sociedad en comandita por acciones.....	031
1.4.5. La sociedad anónima.....	031
2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DONDE SE QUIERE	
INTRODUCIR EL PRODUCTO.....	035
2.1. Grupo Objetivo.....	035
2.1.1. Hábitos de consumo.....	035
2.1.2. Grupo objetivo.....	036
2.1.2.1. Sexo.....	037
2.1.2.2. Edad	037
2.1.2.3. Nivel Socioeconómico.....	037
2.1.3. Canales de distribución que se utilizarán.....	037
2.2. Región.....	038
2.3. Ubicación Geográfica Ideal.....	040
2.3.1 Localización geográfica	040

2.3.2. Ubicación de territorio.....	041
2.3.2.1. Censo de clientes.....	041
2.3.3. Rutas necesarias para cubrir el territorio.....	043
2.3.4. Recorridos	044
3. ASPECTOS A ANALIZAR.....	047
3.1. Mercadológicos.....	047
3.1.1 Mercado total	047
3.1.2. Producto.....	048
3.1.3. Precio.....	049
3.1.4. Promociones.....	050
3.1.5. Publicidad.....	052
3.1.6. Distribución.....	053
3.2. Aspectos laborales de la región.....	054
3.2.1. Salarios.....	054
3.2.2. Disponibilidad de personal.....	057
3.2.3. Descripciones de puesto y perfiles del personal...	058
3.2.4. Fuentes de Reclutamiento.....	062
3.3. Análisis financiero preliminar.....	067
3.3.1. Inversión Necesaria.....	067
3.3.2. Ingresos proyectados.....	071
3.3.3. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	075
3.3.4. Balance General.....	077
3.3.4.1. Balance General de Apertura.....	078
3.3.4.2. Balance General Proyectado	079
3.3.5. Flujo de Caja o Flujo de Efectivo.....	081

4.	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	085
4.1.	Cronograma.....	085
4.1.1.	Definición de actividades a realizar.....	086
4.1.2.	Asignación de responsables de cada actividad....	087
4.1.3.	Pre-requisitos para desarrollar las actividades	087
4.1.4.	Asignación de tiempos estimados para Cada actividad.....	088
5.	CONTROLES PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA...	091
5.1.	Controles del personal	091
5.1.1.	Descripciones de puesto	091
5.1.2.	Responsabilidades del puesto.....	100
5.1.3.	Políticas de la empresa.....	105
5.1.4.	Política de crédito	106
5.1.4.1.	Créditos de Consumo o Créditos Comerciales.....	107
5.1.4.2.	Créditos Empresariales.....	107
5.1.4.3.	Créditos Bancarios.....	107
5.1.4.3.1.	Créditos o Riesgos por Caja.	108
5.1.4.3.2.	Créditos o Riesgos no por Caja.....	108
5.2.	Controles Administrativos.....	115
5.2.1.	Manejo de papelería contable	115
5.2.2.	Facturas emitidas.....	116
5.2.3.	Facturas por compras efectuadas.....	117
5.2.4.	Planillas.....	118

5.2.5.	Devoluciones de productos.....	120
5.2.5.1.	Devoluciones de producto de las rutas...	120
5.2.5.2.	Devoluciones de producto a Proveedores.....	121
5.2.6.	Manejo de inventarios	122
5.2.6.1.	Producto en bodega.....	123
5.2.6.2.	Producto en tránsito.....	125
5.2.6.3.	Producto en mal estado.....	127
5.2.6.4.	Manejo de producto.....	129
5.2.7.	Manejo de producto en bodega.....	130
5.2.7.1.	Manejo de producto en la cadena de frío.....	131
5.2.7.2.	Entrega de producto vendido.....	133
5.2.7.3.	Liquidación de venta.....	134
5.2.7.4.	Venta al crédito.....	137
5.3.	Otros formatos y anexos.....	141
5.3.1.	Control y seguimiento a resultados de ventas	142
5.3.2.	Organigrama de la distribuidora	144
5.3.3.	Control de horario	144
5.3.4.	Control de temperatura	145
5.3.5.	Modelo de factura contable	145

ANEXOS.....	149
CONCLUSIONES.....	207
RECOMENDACIONES.....	209
BIBLIOGRAFÍA.....	211

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Formato de hoja de resumen de la ruta	171
2	Mapeo de ruta	172
3	Ejemplo de promociones	051
4	Ejemplo de materiales P.O.P.	052
5	Cintillo para televisión	063
6	Pauta de radio	063
7	Anuncio de empleo en afiche	064
8	Anuncio empleo (volantes)	065
9	Listado de actividades a realizar	173
10	Asignación de responsabilidades y tiempos por actividad	179
11	Cronograma de actividades (Grafica de Gantt)	183
12	Descripción de puesto del Contador Administrativo	092
13	Descripción de puesto del Encargado de Bodega	095
14	Descripción de puesto y responsabilidades del vendedor de ruta	097
15	Política de cambio	104
16	Organigrama	184
17	Finiquito laboral	148

TABLAS

I	Atributos para selección de territorio	039
II	Tabla de censo de clientes	185
III	Listado de precio de productos (embutidos)	186
IV	Listado de precio de productos (lácteos y bebidas)	187
V	Tabla de comisiones	055
VI	Tabla de incentivos por logro	055
VII	Tabla de bono por buen manejo de producto	056
VIII	Calendario de inducción a personal de nuevo ingreso	058
IX	Resultados de captación de personal con medios	066
X	Inversión necesaria	069
XI	Ingresos proyectados	072
XII	Ingresos proyectados (Resumen)	074
XIII	Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año	188
XIV	Balance general inicial	190
XV	Balance general proyectado (Al final del ejercicio)	191
XVI	Flujo de caja, listado de ingresos y egresos	195
XVII	Flujo de caja	197
XVIII	Control de factor Taxi	200
XIX	Planilla de sueldos y salarios personal permanente	193
XX	Control de producto en bodega	194
XXI	Control de producto en mal estado	196
XXII	Hoja de liquidación de ruta	198
XXIII	Solicitud de crédito para cliente especial	199
XXIV	Antigüedad de saldos por venta al crédito	192
XXV	Control y seguimiento a resultados de ventas	201
XXVI	Cálculo de liquidación	202

RESUMEN

Durante el año 2004, de una idea de negocio se formó una empresa, Salgo, S.A., que desarrollaría un producto, establecería todos los procesos de distribución y control, iniciándolo en el departamento de Escuintla. La mayor parte del material que se presenta en este trabajo de graduación se realizó con el esfuerzo y dedicación y fue aplicado a la realidad vista.

Para el proceso de la formación y manejo de una empresa de distribución de productos de consumo masivo, se aplicó el conocimiento de profesionales y conocedores en la materia para lograr definir los procedimientos necesarios para maximizar el éxito de la misma. Vale la pena mencionar que de 10 nuevas empresas que empiezan a operar, un 10% logra permanecer en el mercado, después de 3 años. Por lo tanto el iniciar un nuevo negocio depende mucho de la organización que se tenga, capital y capacidad de trabajo.

El trabajo de graduación viene a resumir una serie de actividades que se tienen que realizar para lograr el éxito de una empresa de distribución.

El factor de negociación de los líderes es muy importante, teniendo siempre en mente que las empresas están formadas para lograr una rentabilidad de los capitales y bienes de los accionistas o propietarios.

OBJETIVOS

- **General**

Presentar una metodología práctica para evaluar, planificar la formación y manejo de una empresa.

- **Específicos**

1. Definir los procesos para: **“La formación y manejo de una empresa de distribución de productos de consumo masivo”**
2. Tener como material de apoyo, los formatos necesarios para el manejo de una distribuidora.
3. Mostrar una guía de cómo realizar algunas funciones necesarias para el éxito del negocio.
4. Establecer las actividades necesarias para formar una empresa de distribución de productos de consumo masivo.
5. Tener el mecanismo y saber cómo realizar las evaluaciones preliminares de una empresa de distribución.
6. Tener los procedimientos y los formatos de control en las principales actividades del negocio.
7. Establecer las descripciones de puestos y los métodos de contratación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo establecer el material didáctico y específico para formar y manejar una empresa de distribución de productos de consumo masivo. El material representa la recopilación de información y de formatos utilizados en una distribuidora de productos de embutidos, lácteos y otros productos que puedan complementar la distribución. Se basa en conceptos teóricos y prácticas donde los anexos forman una parte esencial del control de la distribuidora.

El deseo de realizar una idea da origen a la creación de nuevos negocios, el trabajo de graduación puede considerarse como un resumen de conocimientos los cuales son totalmente aplicables a la realidad logrando de esta forma minimizar los errores cometidos.

El hecho de tener una guía logra ordenar las ideas para alcanzar la formación de la empresa de una forma más rápida. Los cuadros que se muestran logran simplificar el control de una empresa de distribución de productos masivos y así poder evitar pérdidas innecesarias de producto y dinero.

En la actualidad muchas empresas están dejando a terceros, la distribución de sus productos y dedicándose más al desarrollo de productos nuevos que satisfagan las necesidades del consumidor como a desarrollar la marca del producto. En otros países se ha alcanzado una muy buena eficiencia en la distribución de producto logrando buena cobertura del mismo.

En nuestro medio el canal de mayoristas en algunos aspectos está realizando un papel importante en el área de distribución; sin embargo el riesgo que corre la empresa con este tipo de distribución pone en riesgo la marca y la cobertura, ya que este canal no es fiel a la marca sino se rige por márgenes que le proporciona los fabricantes. Debido a la variedad de productos y categoría que manejan este canal puede manejar márgenes muy bajos, los cuales compiten deslealmente con una distribuidora. Los fabricantes de productos deben de contar con una distribución horizontal propia o bien dirigida para alcanzar los objetivos de colocar eficientemente el producto en el tiempo y la cantidad que el consumidor requiera. Es importante que la empresa dueña de la marca logre generar la prueba del producto y su relación calidad, precio logre captar al consumidor que va ha mantener una buena rotación del producto.

Es muy importante que el fabricante esté en contacto con el distribuidor para poder junto evaluar los alcances de distribución como la rotación del producto. Un producto colocado eficientemente en el punto de venta que no tenga rotación provocará que el negocio no sea atractivo para nadie.

El esfuerzo, trabajo y dedicación son los elementos que conlleva al éxito de las empresas y en la de distribución no es la excepción. Un buen equipo de trabajo bien liderado y motivado logra hacer la diferencia.

La relación que la empresa logre obtener en el medio le facilita a abrir puertas y negocios, lo cual hay que mantener en el territorio que se piense desarrollar como en gremio de los productos que se desee distribuir.

1. ASPECTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA ANTES DE LA FORMACIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Decisión

Uno de los aspectos más importantes en la formación de una empresa de consumo masivo es tener claro el concepto de qué producto o variedad de productos se van a distribuir y a qué mercado se persigue atender. La empresa debe desarrollarse de tal manera que ésta pueda crecer según la demanda del producto, debido a la aceptación del consumidor.

1.1.1. Liderazgo

El liderazgo es una cualidad que debe tener la persona, basada en conocimiento capacidad y experiencia para dirigir a los demás colaboradores. La columna vertebral de liderazgo es la ética.

El líder tiene que ser capaz de defender sus principios, convenciendo a su entorno con su ejemplo. El liderazgo es la capacidad de defender apasionadamente los propios ideales, exige una gran solidez en cuanto a convicciones y un líder siempre va un paso delante de su equipo. Un verdadero líder es aquel que motiva para alcanzar sus objetivos.

En los negocios el líder debe contar con dos aspectos primordiales, la actitud y la aptitud. La actitud es inherente a la personalidad, sin embargo, se puede cultivar. La aptitud se obtiene con el aprendizaje.

El líder se centrará en lo esencial, delegará y motivará a su equipo en otras obligaciones o tareas. Debe señalar aquellas actuaciones a realizar, fijar los objetivos que se quieren conseguir. Manteniendo un seguimiento constante en los mismos.

1.1.1.1. Características básicas del líder

El líder debe poseer cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. Como cualidades básicas se señalan:

- **Visionario:** el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades antes que los demás. El líder no se conforma con lo que hay, no es una persona conformista, es creativo, le gusta ir por delante de los demás.
- **Persona de acción:** el líder no sólo fija objetivos exigentes sino que lucha insaciablemente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se conforma con soñar, el líder quiere resultados.
- **Brillante:** el líder sobresale del resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o, mejor aun, por una combinación de todo lo anterior.
- **Con coraje:** el líder no se amedrenta ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de la misma que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- **Entusiasta:** el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas, tanto para la empresa como para sus colaboradores. Esta es una de las características fundamentales del

líder, saber contagiar su entusiasmo, conseguir que el equipo le siga y comparta sus objetivos.

- **Gran comunicador:** otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Convinciente:** el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Gran negociador:** el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia la consecución de sus objetivos.
- **Don de mando:** el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando", ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- **Exigente:** con sus colaboradores, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por alcanzar metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus colaboradores pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.

- **Carismático:** si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, se conseguiría un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma.
- **Honesto:** unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de una simple actuación. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él; proceso que una vez iniciado es muy difícil de revertir.
- **Integro:** el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma en que el equipo adquiera una confianza ciega en su líder.
- **Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus colaboradores si él no cumple primero.
- **Mensaje coherente en el tiempo:** no puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.
- **Entorno laboral:** el líder se preocupará por conseguir un ambiente de trabajo agradable en el que sus colaboradores se sientan a gusto, que vengan a la empresa con ánimos y no como si fueran a un lugar hostil.
- **Genera un entorno laboral de confianza:** propicia un ambiente de trabajo serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido.

- **Genera un ambiente de Integración:** un lugar de trabajo en el que el colaborador se sienta parte integral de la organización, que se le valore y no sea un simple instrumento de la cadena de producción.
- **Contagia un espíritu de superación:** hace de la empresa un lugar en el que el colaborador se pueda desarrollar profesionalmente.
- **Unidad:** El líder favorecerá la unión entre los colaboradores.
- **Promueve actividades sociales:** fiesta de navidad, comidas trimestrales, excursión organizada para las familias de los colaboradores y toda actividad que permita compartir a todo el equipo de trabajo, en un ambiente diferente al clima laboral.

1.1.2. Auto confianza

Una de las definiciones del diccionario de la lengua Española, para la palabra confianza es: "Ánimo, aliento y vigor para obrar". Los conocimientos que adquiere el Ingeniero Industrial le permiten desarrollar un sin número de actividades basadas en un pensamiento lógico. La experiencia le fundamenta estos conocimientos para lograr desarrollar las actividades productivas. La auto confianza del ingeniero logrará desarrollar proyectos y negocios que, combinando las experiencias, llegará a obtener beneficios sin tantas dificultades. En la formación y manejo de empresas la auto confianza del ingeniero tendrá que formar parte de su liderazgo. Es importante que cuando el ingeniero determine sus metas desarrolle una auto confianza tal, que le motive a superar los tropiezos y que sirva como un pilar para lograr sus objetivos.

1.1.3. Manejo de la desilusión

Hay que tomar en cuenta que un porcentaje alto de negocios se pierde por no saber manejar la desilusión. Solamente cerca de 1 de cada 10 nuevos negocios tienen éxito a 3 años plazo. En el proceso de la formación y manejo de empresas existe un sin número de tropiezos y dificultades, las cuales deben de superarse. El empresario que supera constantemente las desilusiones, tiene mejores probabilidades de alcanzar el éxito. Cada día y a cada momento se encuentran problemas y obstáculos para desarrollar las actividades como se desea. Hay que ser lo suficientemente maduros para poder evaluar la situación y hacer los cambios necesarios para alcanzar los objetivos. Durante la carrera de ingeniería se aprende a manejar muchas de estas situaciones, las cuales se deben aplicar profesionalmente a la vida no permitiendo darse por vencidos ante los obstáculos y dificultades que se encuentren.

1.2. Plan de Negocio

El desafío es convertir una idea de negocio en una realidad. La mejor manera de revisar, analizar, discutir y planificar un negocio, es elaborando un plan de negocios y plasmarlo por escrito, de tal manera que sea posible discutirlo y analizarlo con otras personas y profesionales con experiencia, para irlo enriqueciendo hasta llegar a concluir un plan estratégico completo y funcional.

1.2.1. Descripción del negocio

En este caso se está definiendo que el negocio se dedicará básicamente a la distribución de productos de consumo masivo, por lo tanto debe definirse claramente qué es distribución. Además, es importante tener claro el concepto de producto de consumo masivo, que hace referencia a todo producto que maneje adecuadamente una mezcla entre precio, calidad,

distribución, empaque, publicidad y promoción y logre que la mayor cantidad de población lo pueda consumir. Es claro que depende de la existencia del hábito de consumo o si es necesario generarlo entre la población. De estos elementos y de la competencia depende qué tan rápido despegue la venta del producto.

1.2.1.1. Definición de distribución

Distribución es: La colocación eficiente en cantidad, tiempo y calidad, de un producto específico en el punto de venta, para que esté al mejor alcance del consumidor.

Punto de venta es todo aquel lugar donde el consumidor final o el intermediario puedan llegar a comprar el producto, ya sea para su consumo o para seguir vendiéndolo en la cadena de distribución. Los productos deben de estar en la cantidad necesaria, en el momento requerido, con el precio justo y con una exhibición adecuada. Una de las herramientas que proporcionan control en el negocio son los índices de distribución.

1.2.1.1.1. Índices de distribución

En la distribución de productos de consumo masivo es vital conocer y manejar indicios o señales que nos den a conocer en qué situación está nuestra distribución y hacia donde la queremos llevar. A continuación se describen los índices de distribución más importantes, que deben ser tomados en consideración:

1.2.1.1.2. Cobertura

La cobertura está dada por la cantidad de puntos de venta que venden o tienen existencia del producto que distribuye la empresa. La fórmula es número de tiendas de un territorio definido que compran el producto, dividido entre el total de tiendas del mismo territorio multiplicado por cien, para obtener el porcentaje de cobertura.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Puntos de venta con existencia física del producto}}{\text{Universo de negocios}} \times 100 = \text{Cobertura de Producto}$$

EJEMPLO:

Existen 500 puntos de venta en un territorio definido, de ellos hay 300 puntos de venta que tienen existencia del producto que la empresa vende, la cobertura se calcularía como sigue:

$$300 / 500 \times 100 = 60\% \text{ de Cobertura del producto.}$$

1.2.1.1.3. Frecuencia de visita

Cuando se hace referencia al término frecuencia de visita, se están calculando las veces que un vendedor o ruta, visita a un cliente en un determinado período de tiempo, esta puede ser diaria, 2 veces por semana, semanal, quincenal o mensual. Este índice es vital para el logro de una buena cobertura.

FÓRMULA:

Dependiendo las veces que se visita un punto de venta en el lapso de un mes, el índice de frecuencia de visita sería el siguiente:

ÍNDICE:

Visita una vez por mes	=	0.25
Visita cada quince días	=	0.50
Visita una vez a la semana	=	1
Visita dos veces por semana	=	2
Visita tres veces por semana	=	3
Visita diaria	=	6

1.2.1.1.4. Promedio de venta por cliente

Este índice se refiere a la cantidad de ventas promedio por cliente que realiza el vendedor por cada día de visita. La fórmula es venta total del día por vendedor dividido entre el número de clientes que compraron.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Total de ventas realizadas por la ruta en el día}}{\text{Número de clientes visitados por la ruta en el día}} = \text{Promedio de ventas por cliente}$$

EJEMPLO:

El Vendedor en el día vendió 100 unidades de un producto, habiendo visitado a un total de 50 clientes en su ruta, el promedio de ventas por cliente del día es:

$$\frac{100 \text{ unidades}}{50 \text{ clientes}} = 2 \text{ unidades promedio de venta por cliente}$$

1.2.1.1.5. Efectividad de visita

Es la relación entre el número de clientes que le compraron producto a la ruta dividido entre el número de clientes visitados en un período de tiempo determinado, multiplicado por cien.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Clientes que le compraron producto}}{\text{Total de clientes visitados}} \times 100 = \text{Efectividad de visita}$$

EJEMPLO:

La ruta el día de ayer visitó a 50 clientes, de los cuales le compraron producto solo 20, ¿cuál sería su efectividad de visita para el día de ayer?

$$\frac{20 \text{ compraron}}{50 \text{ visitados}} \times 100 = 40\% \text{ de efectividad de visita}$$

1.2.1.1.6. Efectividad de entrega

Existen varias formas de realizar las ventas en distribución horizontal. Autoventa que se refiere a que el vendedor lleva producto consigo y lo entrega al cliente inmediatamente. Pre-venta, que significa que el vendedor toma el requerimiento del cliente y posteriormente lo despacha

y cobra. Mini-bodegas son utilizadas en áreas muy difíciles de abastecer y pueden utilizar la venta directa o preventa. La efectividad de entrega se origina de la preventa y se refiere al porcentaje de producto que se entrega a los clientes, versus los pedidos que el vendedor tomó. Se analiza en porcentaje y su ideal es el cien por ciento.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Unidades entregadas}}{\text{Unidades tomadas como pedido de clientes}} \times 100 = \text{Efectividad de entrega}$$

EJEMPLO:

El vendedor en la ruta de pre-venta, el día lunes tomó pedidos por un total de 500 unidades de un producto. El día martes al realizar la ruta de entrega a los clientes que se les tomó pedidos el día lunes, logró entregarles 450 unidades. ¿Cuál sería su efectividad de entrega?

$$\frac{450 \text{ unidades entregadas}}{500 \text{ unidades pedidas}} \times 100 = 90\% \text{ de efectividad de entrega}$$

1.2.1.1.7. Participación de mercado

Este índice se refiere al volumen o porcentaje del mercado total que pertenece al producto que distribuye la empresa. Se obtiene dividiendo las ventas en unidades de producto de la empresa dentro del total de ventas que se estima tiene el mercado total de dicho producto en la misma categoría.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Ventas de producto de la empresa}}{\text{Ventas totales de la categoría (mercado total del producto)}} \times 100 = \text{Participación de Mercado}$$

EJEMPLO:

Se estima que el mercado total de embutidos en Escuintla Cabecera asciende a unas 1,200 libras diarias de jamón popular, la empresa "A", tiene unas ventas diarias de 200 libras de jamón popular. ¿Cuál es su participación de mercado en cuanto a jamón popular en la cabecera de Escuintla?

$$\frac{200 \text{ libras diarias (empresa "A")}}{1,200 \text{ libras diarias (total mercado)}} \times 100 = 16.7 \% \text{ de participación de mercado}$$

1.2.1.1.8. Imagen interna

Se refiere al porcentaje de material publicitario dentro del punto de venta (Material P.O.P), la imagen interna es todo material publicitario puesto en el interior del punto de venta que llame la atención del consumidor y motive su compra por impulso. El índice es producto de dividir el número de tiendas en que tiene presencia de imagen de una marca, dentro del total de tiendas que tiene el territorio multiplicado por cien.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Puntos de venta con imagen interna de un producto del territorio atendido}}{\text{Total de puntos de venta del territorio}} \times 100 = \% \text{ de imagen interna}$$

EJEMPLO

En la cabecera de Escuintla existen 1,050 puntos de venta, al hacer un chequeo de distribución se detectó que la marca distribuida por la empresa cuenta con imagen de su producto en 500 de ellos. Cuál es el % de imagen externa con el que se cuenta actualmente en este territorio?

$$\frac{500 \text{ PDV con imagen de la empresa}}{1,050 \text{ PDV en la cabecera de Escuintla}} \times 100 = 47.6 \% \text{ de imagen interna}$$

1.2.1.1.9. Imagen externa

Es similar al índice anterior, se refiere al material publicitario que está colocado en el exterior del punto de venta. El porcentaje se determina dividiendo el número de tiendas que cuentan con material que promociona una marca en el exterior del negocio, entre el total de tiendas que tiene el territorio.

FÓRMULA:

$$\frac{\text{Puntos de venta con imagen externa de un producto del territorio atendido}}{\text{Total de puntos de venta del territorio}} \times 100 = \% \text{ de imagen externa}$$

EJEMPLO:

En la cabecera de Escuintla existen 1,050 puntos de venta, al hacer un chequeo de distribución se detectó que la marca que distribuye la empresa cuenta con imagen externa en 350 de ellos. Cuál es el % de imagen externa con el que se cuenta actualmente en este territorio.

$$\frac{350 \text{ PDV con imagen de la empresa}}{1,050 \text{ PDV en la cabecera de Escuintla}} \times 100 = 33.3 \% \text{ de imagen externa}$$

1.2.2. Definición de áreas de distribución

Con el objetivo de definir las diferentes áreas de distribución y definir un plan de negocios de crecimiento se debe manejar una terminología para identificar los diferentes territorios donde es posible introducir un producto. Los cuales pueden ser:

1.2.2.1. País

Se refiera a la totalidad del área geográfica que se puede cubrir o atender.

EJEMPLO:

En este caso la definición geográfica a nivel país, abarca todo el territorio de Guatemala, incluyendo sus 22 Departamentos.

1.2.2.2. Región

Se refiere a sub-dividir el país en diferentes áreas, para su mejor cobertura y control.

EJEMPLO:

En el caso de Guatemala, por su topografía, características geográficas, vías de comunicación y factores socio-culturales, la regionalización más recomendada es la siguiente:

REGIÓN CENTRAL: Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango.

REGIÓN NOR ORIENTE: Petén, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Izabal, Chiquimula, Zacapa y El Progreso.

REGIÓN SUR: Retalhuleu, Suchitepéquez, Escuintla, Santa Rosa, Jutiapa y Jalapa.

REGIÓN OCCIDENTE: Huehuetenango, San Marcos, Quetzaltenango, Quiché, Sololá y Totonicapán.

1.2.2.3. Territorio o Distrito

Consiste en la división de las regiones en sub-regiones, para lograr mejor cobertura, control y penetración de los productos a distribuir.

EJEMPLO:

Continuando con la base de regionalización anterior, se tomará como base la región sur, sus sub-regiones de trabajo para crear los distritos serían las siguientes:

DISTRITO 1: Retalhuleu y Suchitepéquez

DISTRITO 2: Escuintla, Parte sur de Santa Rosa y Parte sur de Jutiapa.

DISTRITO 3: Parte norte de Santa Rosa, Parte Norte de Jutiapa y Jalapa.

1.2.2.4. Rutas

Rutas son los territorios específicos que se asignan a los vendedores para atenderlos y visitarlos en un determinado período de tiempo. Estas se basan en el criterio de localización geográfica y acceso lógico, tomando en consideración una cantidad de clientes determinada, que se puedan visitar en el período programado para la ruta, prestando un servicio eficiente y a un costo razonable.

1.2.2.5. Circuito

Circuito es el área de trabajo de una ruta. Estos dependen de la frecuencia de visita. Por ejemplo: Si la frecuencia de visita a los clientes es de una vez por semana, la ruta se subdividirá en seis circuitos, uno por cada día de visita. Si la frecuencia de visita es de tres veces por semana, la ruta se subdividirá en dos circuitos, uno para lunes, miércoles y viernes y otro para martes, jueves y sábado.

1.2.3. Análisis del mercado

Este análisis se realiza después de conceptualizar el negocio. Este punto nos proporciona información suficiente para determinar la oportunidad del negocio y de su crecimiento, logrando obtener una radiografía de donde se desarrollará el negocio. Algunos aspectos a considerar son:

- Tamaño estimado del mercado
- Tasa de crecimiento
- Extensión geográfica
- Segmentos que conforman el mercado y los que son de interés para la empresa
- Grupo objetivo
- Perfil del Cliente: necesidades, percepciones, comportamientos de compra
- Forma en que opera el mercado
- Conocimiento de la competencia: precio, calidad, servicio, empaque, reputación, etc.

1.2.4. Estrategia de venta

Para poder definir la estrategia de venta es necesario evaluar el entorno para determinar las necesidades del consumidor. Lo principal es analizar a la competencia para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, luego analizar al cliente, la tienda, y el consumidor para determinar necesidades insatisfechas o crear esas necesidades. Lo importante en el desarrollo de la estrategia de venta es que ésta debe de ser rentable, práctica de ejecutar y que se pueda reproducir rápidamente.

1.2.5. Estrategia del mercado

Se determina dónde se desea distribuir el producto, para poder desarrollar estrategias de mercado para cada segmento que lo conforman.

Analizando los siguientes puntos:

- Estructuras de precios
- Volúmenes del mercado
- Volúmenes de venta estimados
- Participación de mercado a lograr
- Diferenciación del producto de la empresa
- Necesidades del cliente

1.2.6. Diseño y desarrollo del producto

Para el diseño y desarrollo del producto se deben considerar varios aspectos, los cuales son:

- Durabilidad en el Manejo de Producto (perecederos/no perecederos)
- Transporte
- Empaque
- Unidad de venta acostumbrada por el cliente
- Normas sanitarias
- Etiquetado
- Impuesto de importación
- Tratados de libre comercio
- Almacenaje
- Rotación de producto en el punto de venta
- Manejo de producto en el punto de venta

1.2.7. Canales de distribución

El término canales de distribución se refiere al grupo de clientes, por tipo y características particulares, que permiten comercializar un producto. Los diversos canales de distribución manejan diversas estrategias de comercialización, diferentes estructuras de precios, márgenes, entregas, formas de venta, atención a clientes, etc. A continuación se presenta una descripción de los diferentes canales de distribución a considerar:

1.2.7.1. Sub-distribuidores

Es aquel canal que compra producto en grandes cantidades y lo distribuye (vende) a través de vendedores propios, se puede utilizar como complemento de distribución. Manejan márgenes de 18% a 25% de utilidad, dependiendo del tipo y cantidad de producto que compra.

Si se utiliza como estrategia este canal de distribución, es importante tomar en cuenta que se debe contar con un procedimiento adecuado para el cálculo de los márgenes de descuento con que se trabajará, para determinar y acordar el precio de venta al distribuidor y fijar un precio sugerido al consumidor.

El Sub-distribuidor puede vender por medio de auto-venta y/o preventa. La compra que realiza, normalmente, es al crédito, lo que lo convierte en un tipo de cliente de alto riesgo financiero, ya que si se le da crédito, él puede vender a sus clientes al crédito, por lo que fácilmente se puede descapitalizar. La selección de este canal debe basarse en referencias de otros proveedores y de algún tipo de fianza o contrato.

1.2.7.2. Mayoristas

Es el cliente que funciona como un depósito de venta de productos, donde el tendero o consumidor final llega a comprar, usualmente el cliente traslada el producto a su tienda. Maneja una gran variedad de productos, por lo que el servicio que proporciona es de ofrecer un surtido grande de productos a un buen precio.

Usualmente se localizan cerca de los mercados o terminales de buses. Manejan un margen entre un 8% y un 12%, dependiendo del volumen y tipo de producto. Hay algunos productos que los maneja con un margen menor, con el objetivo de convertirlos en productos anclas que le generen más clientes. Actualmente algunos clientes de este tipo de canal están entrando a realizar auto-venta, lo cual, por los bajos márgenes que manejan, distorsionan la cadena de distribución.

Se les vende al crédito y utilizan éste mecanismo para comprar otros, productos de alta rotación, para financiar su operación. Este canal maneja un fuerte volumen de productos. Su operación se basa en precio y variedad. Tiene la desventaja que prefiere vender productos de alta rotación y no hace esfuerzo en vender toda la línea que le ofrece la empresa. En este canal debe impulsarse la venta de producto por medio de material publicitario en el punto de venta y/o con impulsadoras. Es muy difícil el desarrollo de marcas pequeñas y no se puede manejar toda la línea de productos.

1.2.7.3. Detallistas

El canal detallista está conformado por los puntos de venta (tiendas), llega más directo al consumidor final. Se estima que en toda Guatemala existen 110,000 puntos de venta, distribuidos en toda la república. Se les encuentra

en diversas formas: tienda, tienda de barrio, abarrotería, expendio de productos de consumo, misceláneas, cadenas de tiendas administradas por indígenas, etc. Estas se pueden clasificar dependiendo del volumen de venta. Es el canal de distribución donde se puede lograr una mejor cobertura e introducir productos nuevos. Manejan un margen de utilidad entre el 20% y el 30% dependiendo de los productos que venden. Este canal debe ser atendido por vendedores propios, a quienes se les debe asignar un territorio (ruta de venta) y subdividirla en días de visita a lo que se le denomina circuito.

1.2.7.4. Auto servicio

Este canal es donde el producto está exhibido en estanterías y el consumidor final y lo toma personalmente. Se pueden separar en las siguientes categorías:

1.2.7.4.1. Supermercados

Son cadenas de establecimientos grandes, donde existe una gran variedad de productos de todas las categorías. Sus márgenes varían entre un 15% y un 30%, dependiendo de la categoría de productos. La compra la realizan en un 100% al crédito con plazos muy largos para su pago y condiciones muy desfavorables al proveedor. Cuando el producto logra alcanzar un alto volumen es posible negociar para venderles en forma centralizada, evitándose el costo directo de distribuirlo a cada tienda. Sin embargo hay que invertir en colocadoras e impulsadoras para promover el producto en el punto de venta. En este canal es muy importante desarrollar planes promocionales, donde el proveedor baja su margen por un período corto de tiempo y el supermercado también sacrifica una parte de su margen. Se anuncia el producto en oferta logrando de esta manera aumentar los volúmenes de venta, se da a conocer la marca del producto y lograr que el

consumidor lo pruebe y si satisface sus necesidades regrese a comprarlo a precio normal en el futuro.

1.2.7.4.2. Tiendas de conveniencia

La diferencia entre tienda de conveniencia y supermercado es que la variedad de productos es menor. Los márgenes que maneja varían entre un 20% y un 35%, dependiendo de la categoría de producto. El horario de trabajo es más amplio, normalmente 24 horas diarias los 365 días del año.

1.2.7.4.3. Despensas o Supermercados Populares

Son tiendas de auto-servicio, muy similares a los supermercados, la diferencia entre despensas y tiendas de conveniencia es que el costo de operación es muy bajo comparado con las tiendas de conveniencia, esto basado en la estrategia de manejar pocas líneas de productos y reducir costos de operación, a fin de evitar gastos innecesarios, como aire acondicionado, piso de lujo, acabados de lujo, parqueo amplio, etc. Los precios de venta son más económicos que en los autoservicios y tiendas de conveniencia.

La utilidad de este canal está basada en la alta rotación que se genera con un alto tráfico de personas comprando en el negocio, atraídos por los precios bajos, que son producto de una combinación de costos bajos y negociaciones muy favorables con proveedores interesados en ofrecer sus productos en este canal que es muy importante, no sólo para vender, sino para promocionar las principales marcas de una empresa de distribución.

1.2.7.4.5. Otros

Otros canales de distribución que se pueden considerar complementarios a los anteriores se pueden mencionar:

- Ruterros independientes, a los cuales se les asigna un territorio específico para su atención y se establecen índices y precios de venta.
- Bodegas y mini-bodegas, a las cuales se les asigna un área específica de territorio para su atención, especialmente ubicadas en lugares de difícil atención por una ruta convencional, por ejemplo mercados o lugares muy céntricos y con problemas de parqueo y mucho tráfico.

1.2.8. Análisis F.O.D.A.

Se debe evaluar el entorno y las situaciones internas y externas que favorecen o pueden perjudicar el negocio. Dichas situaciones deben ser consideradas por medio de un análisis FODA, el cual permite determinar o definir las fortalezas y debilidades, identificar las oportunidades y prever las amenazas que enfrenta una empresa a lo largo de su operación. Al realizar este ejercicio se logra un análisis de los aspectos externos de la empresa, los cuales identifican las oportunidades y las amenazas. El análisis interno de la empresa evalúa las fortalezas y debilidades, las cuales pueden afectar la capacidad de lograr los objetivos propuestos.

Es importante comprender la diferencia entre factores internos y externos:

- **Factores externos** son aquellos que la empresa tiene poca posibilidad de influenciar, por lo tanto tiene que aprender a vivir con ellos. Entre ellos se pueden mencionar, nivel de ingreso de la población, devaluación de la

moneda, inflación, alza de insumos cotizados en la bolsa de valores, incremento de energía eléctrica y otros. Los factores externos se pueden dividir en macroeconómicos y de mercado.

- **Factores internos** son aquellos que la empresa puede cambiar o influir para mejorar una situación específica. Entre ellos podemos mencionar, cambio de tecnología, suplidores, organización, tipo de distribución, precio de venta, fabricación o importación, etc.

En Resumen:

- Fortalezas ----- Internos
- Oportunidades ----- Externos
- Debilidades ----- Internos
- Amenazas ----- Externos

1.2.8.1. Fortalezas

Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales:

- Producción
- Comercialización y mercadeo
- Organización y personal
- Finanzas y contabilidad

En cada una de estas áreas se pueden encontrar fortalezas y debilidades.

Algunos ejemplos en las empresas a considerar como fortalezas pudieran ser:

- Tecnología de punta en equipamiento de la fábrica
- Procesos de fabricación funcionales
- Eficiencia en la producción de los productos
- Excelente calidad de los productos
- Canales de distribución bien estructurados
- Índices de distribución con tendencias positivas
- Posicionamiento de producto único
- Precios competitivos
- Estructura organizacional adecuada
- Personal con las competencias requeridas para sus puestos
- Bajos costos de producción

1.2.8.2. Oportunidades

Son las posibilidades externas de la empresa, que tienen un impacto favorable en sus actividades. Siendo algunos ejemplos de oportunidades:

- Baja de interés bancario
- Devaluación controlada
- Mejor poder adquisitivo del consumidor
- Inflación controlada
- Insumos bajan de precio
- Costo de materia prima o de empaque más bajos
- Apertura de nuevos mercados

1.2.8.3. Debilidades

Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos. Entre los que se pueden resaltar:

- Baja capacitación o calificación del personal.
- Poco conocimiento del producto por el detallista y consumidor final.
- Escala de precios poco competitiva con relación a la competencia.
- Rutas mal diseñadas.
- Vehículos inadecuados para conservar la calidad del producto
- Poca experiencia en el manejo de la cadena de frío.

1.2.8.4. Amenazas

Fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades. Entre los que destacan:

- Recesión económica
- Decisiones políticas (como incrementos al salario mínimo)
- Alianzas de la competencia
- Disminución de aranceles de importación en productos competitivos
- Disminución del poder adquisitivo

1.3. Posibilidad de realizar la idea

El corazón de toda empresa de distribución se basa en los productos que maneja, los cuales deben de tener una aceptación por parte del consumidor. Por lo cual es vital conocer los hábitos de consumo del grupo objetivo a donde se dirija el producto y determinar por análisis cualitativo y cuantitativo cómo es percibido el producto y cómo califica con la expectativa o necesidad del consumidor.

1.3.1. Crear o definir los productos

Se debe de tener un portafolio de productos tal, que la operación genere suficientes ingresos para soportar los gastos administrativos y operativos de la empresa. Es importante que la idea de distribuir productos se caracterice por categorías que se puedan distribuir conjuntamente. Una división de categorías que pueden distribuirse conjuntamente es:

- Productos alimenticios
- Productos de higiene personal
- Productos de limpieza
- Productos refrigerados
- Productos congelados
- Productos médicos

El primer paso a seguir en la formación de una empresa de distribución, es determinar cuáles categorías de producto se van a manejar. Algunas categorías se pueden mezclar, como es el caso de productos alimenticios, refrigerados, otros productos alimenticios y productos que no contaminen o afecten la calidad de estos. Después se deben de identificar, en los canales de distribución los productos que hacen falta, revisar los márgenes que estos generan, analizar cómo los distribuye la competencia y desarrollar una primera estrategia de distribución.

1.3.2. Fabricantes locales del producto

Ya definida la categoría de producto y la necesidad que existe en el mercado de distribuir los productos escogidos en los diferentes canales, se deben revisar los posibles proveedores, los cuales se subdividen en:

1.3.2.1. Productores que fabrican un producto igual al que se desea distribuir

En este caso el negocio se simplifica, ya que la tendencia mundial en el comercio de productos de consumo masivo, es que las empresas propietarias de la marca desarrollan actividades mercadológicas que logran crear la necesidad de consumo del producto enfocándose a desarrollarlo constantemente actividades de conocimiento de marca y pruebas de producto, diseñando una estrategia de distribución en los niveles de autoservicio y mayoreo, cediendo a otras entidades la distribución horizontal. Se pueden mencionar varias empresas que desarrollan esta estrategia: Procter & Gambler, dueños y fabricantes de la marca Kotex, Huggies y otras; Colgate Palmolive, dueña y fabricante de jabón Protex, pasta de dientes Colgate, quita grasa Axión y otras. Ser distribuidor de una empresa que desarrolle esta estrategia es muy favorable, siempre que los márgenes de ganancia que se acuerden estén entre el 12% y 18%, dependiendo de cada producto y el volumen de venta. Es necesario contar con el apoyo de la empresa fabricante en cuanto a promociones, degustaciones, publicidad y material publicitario para el punto de venta.

1.3.2.2. Productores que fabrican productos similares al que se desea distribuir

Tiene la ventaja de que el fabricante, si quiere ampliar su gama de productos y le interesa introducirlos a un canal importante, solo se debe coordinar la fabricación y entrega, sin mucha inversión por parte del distribuidor, para satisfacer las necesidades del consumidor y lograr ventas incrementales.

1.3.2.3. Productores que tienen la posibilidad de producir el producto que el consumidor necesita

En este caso se debe de evaluar bien el mercado y la inversión que hay que realizar, ya que se requiere tiempo y capital para crear el producto ideal. La inversión se debe coordinar con el fabricante, pero lo importante es definir quién será el dueño de la marca, ya que es quien la posee el que debe de invertir en el desarrollo del producto y su posicionamiento.

1.3.3. Importar el producto

En la actualidad el proceso de localizar un producto en el extranjero se simplifica utilizando el Internet. Esta herramienta permite entrar en un banco mundial de información, donde se pueden localizar empresas y productos, logrando obtener información al instante. Al localizar la información se puede entablar una comunicación con los fabricantes a través del mismo medio, utilizando los correos electrónicos que aparecen en las páginas web.

El procedimiento para encontrar la información en Internet se inicia escogiendo el localizador o browser. Entre los más comunes podemos mencionar **www.google.com** y **www.yahoo.com**.

Posteriormente a escoger en el localizador o browser, se ubica el producto introduciendo la categoría o el nombre del mismo. De la información que se obtiene se utiliza la que más interesa y se complementa con todos los datos relacionados. Al localizar los datos de interés, se contacta a la persona que indique la página a través del e-mail que aparece en ella.

Es muy importante que antes de decidir la importación del producto, se tomen las siguientes consideraciones:

- Especificaciones del producto
- Restricciones de ese producto en el país
- Requerimientos necesarios para la importación
- Empaque del mismo
- Pedido mínimo
- Impuestos de importación
- Costo del flete e internación
- Otros

Antes de importar un producto es muy importante pedir muestras y evaluarlas con el consumidor final.

1.4. Tipos de empresa a formar

La formación de una empresa requiere la elección del tipo de sociedad mercantil que más se ajuste a las necesidades del negocio.

Las sociedades mercantiles se encuentran reguladas en el código de comercio en el Decreto 2-70, el cual establece:

1.4.1. La sociedad colectiva

Artículo 59. "Sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales."

1.4.2. La sociedad en comandita simple

Artículo 68. "Sociedad en comandita simple es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales, y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación."

1.4.3. La sociedad de responsabilidad limitada

Artículo 78. "Sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responden únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social."

"El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones."

1.4.4. La sociedad en comandita por acciones

Artículo 195. "Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima."

1.4.5. La sociedad anónima

Artículo 86. "Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito."

Esta sociedad es la recomendable para empresas privadas que se dediquen a producir y comercializar productos. Las principales razones por las cuales es recomendable:

- Los propietarios son anónimos.
- Está accionada, por lo que los títulos pueden ser instrumentos que se pueden comercializar siendo objeto de compra-venta.
- La responsabilidad es proporcional y limitada al valor de las acciones y los socios no responden en forma personal.
- Las aportaciones originan acciones.
- Se puede crear una sociedad anónima con Q 5,000.00 mínimo.
- Un socio puede salirse fácilmente de la sociedad vendiendo las acciones.
- El aumento del capital se fracciona en acciones que los inversionistas pueden comprar.
- Es necesario únicamente dos personas para hacer una sociedad anónima.
- La sociedad anónima se puede vender o traspasar muy fácilmente, Únicamente se endosan las acciones a los nuevos propietarios.
- Actualmente la legislación autoriza que las aportaciones no están sujetas al pago del impuesto al valor agregado.
- Su formación es sencilla

Los pasos que hay que seguir para la formación de una sociedad anónima son los siguientes.

- a) Se define la razón social de la sociedad y el nombre comercial, para hacer una búsqueda en el registro para determinar si no está utilizada.
- b) Definir quiénes van a ser los socios y qué participación tendrá cada uno.

- c) Definir el monto de capital autorizado y capital suscrito. El capital social es el que se tiene que aportar por parte de los socios y consta de un mínimo de Q.5,000.00, el capital suscrito es el monto con el que la sociedad está autorizada a trabajar. Sobre el capital aportado o pagado se paga el impuesto.
- d) Los accionistas definen a la persona que fungirá como representante legal y el abogado elabora su nombramiento.
- e) Se define el administrador de la sociedad y el abogado elabora su nombramiento.
- f) Un abogado hace una carta solicitando a un banco del sistema la apertura de cuenta, indicando detalladamente los datos de la nueva sociedad.
- g) Se apertura una cuenta en el banco del sistema.
- h) El abogado y notario hace la escritura de la sociedad anónima, indicando el valor de cada acción, éstas pueden ser al portador o nominativas.
- i) Se inscribe la sociedad en el registro mercantil, esto lo realiza el abogado.
- j) Se imprimen las acciones.
- k) Se define el régimen tributario al cual estará regida la sociedad y se inscribe como nuevo contribuyente ante la SAT.
- l) Se habilita y empieza a llevar el libro actas.

Se estima que el costo para la apertura de una sociedad anónima entre trámites y pago de abogado y notario de un capital inscrito de Q. 100,000.00, se encuentra entre Q.5,000.00 a Q.10,000.00. **(1)**

El costo de apertura de una sociedad anónima depende del capital inscrito que se defina, de acuerdo a ciertos rangos ya definidos.

(1)/... Artículo 59. Decreto número 2-70 Código de comercio.

Artículo 68. Decreto número 2-70 Código de comercio.

Artículo 78. Decreto número 2-70 Código de comercio.

Artículo 195. Decreto número 2-70 Código de comercio.

Artículo 86. Decreto número 2-70 Código de comercio.

2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DONDE SE QUIERE INTRODUCIR EL PRODUCTO.

2.1 Grupo Objetivo:

Para distribuir un producto de consumo masivo se debe definir una estrategia de cobertura y de crecimiento, por lo tanto hay que tomar algunos criterios para establecer un proceso de decisión.

- Definir el producto
- Determinar a que segmento del mercado se quiere atender
- Definir el área y cobertura donde comenzar a realizar la distribución

2.1.1. Hábitos de consumo

La definición de la palabra hábito, del diccionario de la lengua española, dice: "Costumbre adquirida por la repetición de actos de la misma especie". Por lo tanto, el hábito de consumo de las personas es una costumbre adquirida por repetición en su uso. Esta puede ser variada dependiendo de factores externos. El siguiente ejemplo ilustra este punto.

La mayoría de consumidores del nivel socioeconómico "B" prefieren consumir salchichas de determinada marca, debido a su calidad, precio, empaque y distribución. Estos consumidores pueden estar consumiendo este producto por mucho tiempo, sin embargo en un período de depresión económica, cuando el poder adquisitivo baja, este consumidor cambia su hábito de consumo a otra salchicha de diferente marca con otras características de calidad, precio, empaque y distribución, ya que su nivel socioeconómico tiende a bajar.

El ser humano tiene la tendencia a que cuando realiza una cosa en la misma forma durante un período determinado relativamente largo de tiempo, se acostumbra de tal manera que se establece un hábito.

Al definir el producto es muy importante determinar el hábito de consumo del grupo objetivo, ya que de esta forma se establecen sus preferencias.

2.1.2. Grupo objetivo

El grupo objetivo es aquella parte de la población (grupo homogéneo de personas) que tiene patrones de comportamiento similares, estos se pueden dividir en:

- Niveles Socioeconómicos, los cuales se caracterizan por el poder adquisitivo que poseen.
- Ubicación Geográfica.
- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Algún otro que interese que represente a un grupo de consumidores

Con el objetivo de poder definir el grupo de compradores a los que se dirige el esfuerzo, es necesario conocer las características del consumidor, para poder determinar patrones de comportamientos similares y con esto orientar los esfuerzos de venta más objetivamente. Entre los aspectos a considerar están:

2.1.2.1. Sexo

Se determina el sexo entre masculino y femenino, definiendo claramente quién es la persona que tiene la decisión de compra en el punto de venta y que es el consumidor final de un producto.

2.1.2.2. Edad

Consiste en una segmentación de mercado basada en la agrupación de los consumidores por rangos de edades, definiendo claramente cuáles segmentos (rangos de edad) serán los grupos objetivo a los que se dirigirá el esfuerzo de venta.

2.1.2.3. Nivel Socioeconómico

Consiste en una segmentación de mercado basada en la agrupación de los consumidores por rangos de ingresos familiares mensuales promedio, definiendo claramente cuáles segmentos (estratos de población) serán los grupos objetivo a los que se dirigirá el esfuerzo de venta, ya sea ingresos altos, medios y/o bajos.

2.1.3. Canales de distribución que se utilizarán

Este aspecto se refiere a la definición de los medios que se utilizarán para llegar al consumidor final, cada etapa que pasa el producto desde el fabricante hasta llegar al consumidor final se conoce como un canal de distribución, en su conjunto se les conoce como "cadena de distribución del producto".

Los canales de distribución a considerar son: Subdistribuidores, mayoristas, detallistas, autoservicios, supermercados, tiendas de conveniencia y despensas populares. La elección va a depender de los volúmenes de

producto que se quieran movilizar, el segmento de mercado al que se quiera dirigir el producto y las características particulares del producto.

Para una distribuidora de embutidos y lácteos se deben considerar principalmente los canales de mayoristas, detallistas y autoservicios, puesto que son los que tienen mayor cobertura y manejan márgenes accesibles para poder comenzar a introducir el producto en el mercado, se pueden manejar con márgenes de utilidad rentables para la empresa y con un mínimo de crédito a plazos cortos, lo que protegerá la inversión, generando un flujo de caja constante que no genere el riesgo de descapitalización.

2.2. Región

Con el objetivo de desarrollar una estrategia de lanzamiento para un producto, es importante definir la región donde se lanzará y distribuirá, ésta debe tener un razonamiento lógico. Se pretende una distribución horizontal de embutidos y lácteos, para lo cual se deben revisar las regiones existentes, para determinar la mejor para comenzar la distribución. Los aspectos que se toman en consideración son:

- Evaluación del mercado para determinar el hábito de consumo de los habitantes del lugar.
- Definición del grado de satisfacción del consumidor con los productos.
- Revisión de los costos de montaje de la distribuidora. Como por ejemplo alquiler, localización y otros.
- Análisis del nivel de seguridad de la zona.
- Investigación sobre la disponibilidad de recurso humano para captar a los colaboradores requeridos.
- Investigación sobre beneficios fiscales que pueda tener la zona
- Otros aspectos de interés particular.

Es posible determinar la mejor opción elaborando una matriz donde se pondere de 1 a 10 cada aspecto a evaluar, multiplicándolo por el valor asignado a cada atributo por región. Se suma y se analiza el valor más alto.

Tabla I. **Atributos para selección de territorio**

TABLA DE ATRIBUTOS PARA SELECCIÓN DE TERRITORIO									
REGION A EVALUAR	PONDERACIÓN (VALOR ASIGNADO A C/ATRIBUTO)	REGIÓN 1		REGIÓN 2		REGIÓN 3		REGIÓN 4	
		PUNTOS	TOTAL	PUNTOS	TOTAL	PUNTOS	TOTAL	PUNTOS	TOTAL
Hábito de consumo	10	8	80	6	60	9	90	5	50
Satisfacción producto	10	4	40	6	60	10	100	5	50
Recursos Humanos disponibles	10	5	50	8	80	9	90	8	80
Seguridad de la zona	8	9	72	5	40	7	56	7	56
Localización	7	7	49	7	49	6	42	5	35
Beneficios fiscales de la zona	7	3	21	5	35	7	49	9	63
Alquiler	6	6	36	5	30	10	60	5	30
Servicios del local a ocupar	5	8	40	5	25	8	40	5	25
Puntuación Total . .			388		379		527		389

ANÁLISIS TABLA DE ATRIBUTOS PARA SELECCIÓN DE TERRITORIO:

Esta tabla ayuda a evaluar numéricamente, la mejor alternativa para la región. Al ponderar los factores que son determinantes en la elección del territorio que cumple con las condiciones básicas necesarias se puede observar, la tabla I., que los aspectos más valorados son: Hábito de consumo,

satisfacción del producto y disponibilidad de recursos humanos, seguidos de la seguridad en la zona, la localización y beneficios fiscales, luego están los factores relacionados directamente con el alquiler y servicios con que cuenta el local.

Basado en lo anterior, la elección más factible es la región 3, que obtuvo 527 puntos, quedando como alternativas en caso de no conseguir ubicarse en esta región, las regiones 4 y 1 respectivamente, por lo que los esfuerzos se encaminarán a ubicar el negocio en la región 3.

2.3. Ubicación Geográfica Ideal

Para determinar cual es la ubicación geográfica óptima para las instalaciones de la empresa, se deben tomar en cuenta varios aspectos y factores, a efecto de optimizar costos y tiempo en la distribución del producto, para ello se consideran los aspectos siguientes:

2.3.1 Localización geográfica

Algunos de los aspectos que deben tomarse en cuenta al definir la zona donde se iniciará el proceso de distribución son: que cuente con acceso a toda la región y esté en el centro de la misma, para que el costo de operación sea el menor posible. Otros aspectos, que dependiendo el producto a distribuir, se deben tomar en cuenta son:

- La cantidad de población de cada región para definir posteriormente lo más adecuada.
- Estado y ubicación de las redes viales
- Seguridad de la zona

Por lo tanto, la primera decisión que se debe tomar es definir la región y luego sub-dividirla en zonas geográficas.

Como ejemplo, se escogió la región No. 3, por las características críticas en la toma de la decisión. Posteriormente se definirán las zonas donde se distribuirá el producto.

2.3.2. Ubicación de territorio

Teniendo definida la zona se debe subdividir en territorios. Para realizar este paso es necesario realizar un censo de clientes de cada territorio.

2.3.2.1. Censo de clientes

Para iniciar una buena distribución es necesario contar con el censo de clientes de cada territorio. En distribución un censo se define como la información obtenida de todos los clientes de un territorio, que proporciona datos necesarios para estimar el mercado potencial y lograr un balance de distribución en el área. Actualmente, existen programas y sistemas de computación que pueden lograr manejar mucha información de los puntos de venta como su localización a través de GPS. Los pasos que se deben de seguir para hacer un censo del territorio son los siguientes:

- Definir en un plano la ubicación del territorio (mapeo).
- Definir las áreas específicas del territorio donde se realizará la distribución, en este punto se debe definir si se concentrarán en áreas urbanas, rurales o ambas.
- Elaborar un formulario para el levantado de información de clientes.

Anexo – Figura 1. **Formato de hoja de resumen de la ruta** (Ver anexos, pág. 171).

- Los datos que este deben incluir son:
 - Número correlativo
 - Nombre del negocio
 - Dirección exacta del negocio
 - Colonia o barrio
 - Número de Teléfono
 - Nombre del propietario
 - Nombre del encargado
 - Tipo de negocio
 - Productos que vende
 - Definir el tamaño del negocio, (debe de catalogarse dependiendo del volumen de venta que se estime que realiza en un determinado período de tiempo)
 - Frecuencia de compra.

- Dependiendo del volumen teórico de compra que tienen las tiendas, se debe de establecer áreas en el territorio, las cuales deben estar localizadas geográficamente cercanas y con un acceso común. Se debe tomar en consideración, las zonas, colonias, caseríos. A estas áreas en el territorio se les denomina rutas.

- Capacitación del personal que realizará la encuesta a los clientes. Es importante hacer notar que todos los clientes del territorio deben ser encuestados, ya que se deben considerar a aquellos clientes, que aunque no compra el producto, pueden considerarse como clientes potenciales.

- Levantado del censo, supervisión y verificación de la información.
- La información obtenida se puede manejar en un sistema electrónico o ubicarla en un mapa.
- Hoja resumen de la ruta

Anexo – Tabla II. **Tabla de censo de clientes** (Ver anexos, pág. 171)

- Se determina el volumen estimado por territorio.
- Definir el territorio y rutas en un plano de localización.

Anexo – Figura 2 **Mapeo de ruta** (Ver anexos, pág 172)

2.3.3. Rutas necesarias para cubrir el territorio

Al realizar el censo de clientes en el territorio, es importante que al definir las rutas, estas sean lo más homogéneas posible, los aspectos que se deben de tomar en consideración para lograrlo son:

- Cantidad de clientes a visitar
- Volumen de venta total de la ruta
- Recorrido que debe hacer el vendedor para cumplir con la visita de todos los clientes.

2.3.4. Recorridos

El recorrido de las rutas se refiere a la secuencia diaria (frecuencia de visita) que el vendedor o ruta deberán seguir para cubrir a todos los clientes. El recorrido solo se puede definir cuando se tiene definido el territorio geográfico con base en la topografía del terreno, vías de comunicación, tiempos de atención y número de clientes que se quieren cubrir por frecuencia de visita.

En el caso de una empresa de distribución de embutidos, se definirá como estándar ideal, un número promedio de 60 clientes diarios a cubrir por cada ruta, lo que tomando un universo de 1,050 clientes censados da un promedio de 3 rutas, con 350 clientes por ruta a la semana, lo que implica un promedio de 58 clientes diarios a visitar por vendedor, con una frecuencia de visita semanal, para el casco urbano del departamento de Escuintla.

En el caso de los clientes especiales (Tipo A), es decir aquellos clientes cuyo volumen de compra sea alto, se les puede definir una frecuencia de visita más intensa, la cual puede ir desde dos veces por semana hasta visita diaria, situación que puede ser aplicable a los clientes de auto-servicio o cuya bodega no sea capaz de cubrir sus necesidades semanales y necesiten una visita más intensiva para mantener el concepto de venta al contado.

Para definir los recorridos se deberá hacer un mapeo de la ruta, el cual deberá ser validado en campo, es decir recorrer la ruta varias veces en diferentes direcciones para definir cual es la forma más conveniente de abordar el recorrido, con base a factores tales como: topografía, vías de acceso, índices delincuenciales, conveniencia de los clientes en cuanto a horas picos de venta, horas pico de tráfico, etc.

Para atender la cabecera de Escuintla se requiere contar con tres vehículos de ruteo, los cuales realizarán venta directa en los casos de productos de mucha rotación y aplicarán pre-venta en aquellos productos de menor rotación o cuyas características especiales impliquen dificultad en su manejo diario dentro de los vehículos de ruteo.

3. ASPECTOS A ANALIZAR

3.1. Mercadológicos

3.1.1 Mercado total

El mercado total de Escuintla tiene diversas características a tomar en consideración, tales como:

- a) Es un mercado estacional, determinado por la capacidad adquisitiva de los consumidores, la cual está influenciada en gran medida por la actividad económica predominante en la región, que depende especialmente de la producción de caña de azúcar, cultivo cuya actividad productiva se genera entre los meses de noviembre y marzo de cada año.
- b) El mercado es muy competitivo, ya que la actividad primordial de la población está centrada en el comercio, la industria es a gran escala y es propiedad de pocos empresarios, dejando poco espacio para los pequeños productores.
- c) La producción agrícola individual es mínima y solo se da en áreas rurales del Municipio, las cuales no es recomendable atender en la primera etapa de funcionamiento de la empresa, debido a costos, delincuencia y otros factores implicados.
- d) Existe un sin número de negocios dedicados a la distribución de productos de consumo masivo, la cobertura que tienen las empresas de reconocido prestigio (fabricantes-distribuidores), las cuales tienen una distribución directa y cuentan con recursos económicos muy superiores para manejo de precios y distribución directa.
- e) El mercado está dominado por los paradigmas de los clientes grandes, quienes en su mayoría están caracterizados por propietarios de cadenas de tiendas, las cuales son atendidas por familiares o amigos de

propietarios originarios del occidente del país, quienes ya tienen sus marcas, gustos y preferencias, lo que genera una dificultad marcada en cuanto a la competitividad de los productos, por lo que se contará como único factor de competitividad el servicio y atención que se preste, por sobre la calidad de los productos, que los clientes claves verán como aspectos secundario.

- f) En cuanto a precios, existe una guerra constante con relación a bonificaciones, precios especiales, descuentos, ofertas, etc., lo cual deberá tomarse muy en cuenta a la hora de entrar a competir en dicho mercado.
- g) Otro aspecto que rige la economía de Escuintla es el turismo, cuyas épocas pico son la Semana Santa y la época navideña, períodos del año en los cuales se genera un tráfico extraordinario de consumidores eventuales de producto, factor que debe ser aprovechado si se quiere tener éxito en un mercado con características tan especiales.

3.1.2. Producto

Los productos a distribuir se deberán de elegir muy cuidadosamente. Si el objetivo primordial de la empresa es entrar a competir en el mercado de los embutidos y lácteos, con énfasis en los embutidos, es decir que se manejarán dos líneas principales de productos, los cuales deberán competir en un mercado, hasta cierto punto, saturado, ya que hay varias empresas grandes que tienen distribución directa y que a la vez tienen subdistribuidores y depósitos que complementan su distribución. Los productos a introducir competirán con los ya existentes y posicionados en el mercado con sus características de calidad y frescura, así como con una alta competitividad en cuanto a su sabor, tratando de posicionarlos en un buen lugar en el paladar del consumidor final, quien deberá impulsarlos y pedirlos en las tiendas, lo que

permitirá ir ganando espacios importantes en el equipo de enfriamiento de cada negocio, desplazando a la competencia de manera gradual.

3.1.3. Precio

El tema precios es clave en la conformación de una empresa, ya que en el mercado de los embutidos y lácteos, la capacidad de manejo de precios que tienen los distribuidores directos, tales como Perry, Toledo, Fud, Foremost, etc., es muy grande, factor que incidirá fuertemente en la introducción y desarrollo de cualquier producto nuevo al mercado.

En un mercado tan competitivo se deben manejar varias escalas de precios, lo cual debe administrarse con mucho tacto y objetividad, ya que debe tomarse en consideración el canal o canales de distribución que se utilizan para llegar al consumidor final, quien normalmente es manipulado por el intermediario, o propietario (administrador) de la tienda que vende al detalle, debiendo establecerse escalas para los siguientes canales de distribución.

- a) Mayorista
- b) Detallista
- c) Auto-servicio independiente
- d) Supermercado independiente
- e) Cadena de Supermercados
- f) Despensas familiares
- g) Venta directa al consumidor

En este tema se debe prever los anteriores aspectos, creándose una tabla de precios, la cual servirá como herramienta esencial al vendedor para realizar la labor de venta con cada uno de los clientes, de acuerdo a sus

características particulares y al canal de distribución al que pertenece, tratando siempre de darle al vendedor una ventaja competitiva, garantizando estar un 3% abajo del precio del líder en la categoría.

Anexo – Tabla III. **Listado de precio de producto** (Ver anexo, pág.186)

Anexo – Tabla IV. **Listado de precio de producto** (Ver anexo, pág.187)

3.1.4. Promociones

Esta estrategia debe considerarse especialmente para épocas pico, tomando en cuenta que el mercado objetivo de Escuintla, también está comprendido por aquellos consumidores “de paso”, quienes visitan el departamento en épocas de vacaciones, tales como Semana Santa y Navidad, lo cual debe evaluarse para la elaboración de una tabla especial de descuentos para detallistas y ofertas amarradas de productos varios para consumidores.

Figura 3 Ejemplo de promociones

Busque nuestras ofertas amarradas de productos

Deli Ham, El mejor sabor al mejor precio



Deli Ham



**GRAN OFERTA,
Paquete de Salchicha
con un 25% de descuento,
por tiempo limitado**

3.1.5. Publicidad

La empresa que se quiere implementar no es una empresa que cuente con grandes recursos económicos para publicidad, por lo que no contempla grandes campañas publicitarias, sin embargo el reforzamiento de la recordación de marca en el consumidor se pretende hacer por medio de la colocación de material P.O.P (por sus siglas en inglés Point Of Purchase que significa punto de compra). en todos los puntos de venta que cuenten con inventarios de productos, por lo que se deberá contar con afiches atractivos y vistosos que atraigan la atención del consumidor e influyan en su decisión de compra en el momento preciso, para favorecer y fortalecer la labor del vendedor.

Figura 4. Ejemplo de materiales P.O.P.

EJEMPLOS DE MATERIAL P.O.P.



Embutidos Deli Ham

La mejor Calidad al Mejor Precio



Embutidos Deli Ham **La mejor Calidad al Mejor Precio**



Búsquelos en su Tienda Favorita

3.1.6. Distribución

Se considera a la Distribución como el factor clave y esencial en el éxito de la introducción de nuevos productos al mercado, puesto que es la mayor fortaleza con que la empresa puede contar, ya que en los estudios y análisis previos de los competidores se detectaron muchos puntos secos, por lo que la clave del negocio desde un principio debe ser la distribución, término que implica una excelente cobertura, por lo que el mayor esfuerzo del negocio se debe enfocar en el personal basándose en el reclutamiento, inducción, capacitación, control y seguimiento de la fuerza de ventas, a efecto de contar con una efectiva distribución horizontal de producto, la venta de los productos debe incluir motivación, concursos de ventas, premios, etc. Se debe enfocar el esfuerzo en cumplir los objetivos de venta al contado y contar con los factores

básicos de exhibición y conservación adecuada de los productos, con especial énfasis en el cuidado de la calidad y precio de los mismos; garantía que sólo se puede obtener mediante una excelente relación con el cliente y una supervisión constante y abierta a modificar y mejorar recorridos, frecuencias, precios, rutas y cualquier actividad relacionada que beneficie al detallista y/o consumidor, siempre y cuando no vaya en detrimento de la de la empresa.

3.2. Aspectos laborales de la región

3.2.1. Salarios

Básico en Escuintla es contar con un estudio de sueldos y salarios de la competencia, situación motivante, ya que la mayoría de empresas, sin importar su volumen de ventas o prestigio, manejan un salario compuesto por un sueldo base y con una alta inclinación a la motivación del vendedor por medio de incentivos y comisiones sobre ventas, lo que genera una buena probabilidad de competitividad de una nueva empresa en el mercado local, ya que si se pretende contar con buenos vendedores, se deberá contar con buenos salarios y con escalas de comisiones e incentivos acordes a la calidad de servicio que se pretende.

Deben establecerse salarios base, pero con altos incentivos por logro de resultados, que sean competitivos y en muchos aspectos superiores a la competencia. Se debe trazar estrategias centradas en el apoyo e impulso de determinados productos que son más rentables para la empresa, lo que genere un incentivo muy importante, que motive al vendedor a buscar la forma de colocar su producto en puntos clave, para que se venda y tenga una buena rotación. Es importante hacer notar que el ingreso del vendedor debe ser mayor al salario mínimo.

Tabla V. **Tabla de comisiones**

TABLA DE COMISIONES

PRODUCTOS	COMIISON VENDEDOR DE RUTA	COMISION VENDEDOR MAYORISTA	SUELDO BASE
EMBUTIDOS	5.0%	1.0%	Q 450.00
LACTEOS	3.0%	1.5%	Q 450.00
SOPAS	1.0%	1.0%	Q 450.00
OTROS	2.0%	1.0%	Q 450.00

Tabla VI. **Tabla de incentivos por logro**

TABLA DE INCENTIVOS POR LOGRO DE OBJETIVOS

% DE LOGRO EN VENTAS	INCENTIVO EN (Q.)			
	EMBUTIDOS Y LACTEOS	REFRESCOS Y SOPAS	OTROS PDTOS.	TOTAL INCENTIVO
90 - 94 %	Q 50.00	Q 25.00	Q 25.00	Q 100.00
95 - 99 %	Q 75.00	Q 50.00	Q 50.00	Q 175.00
100 - 104 %	Q 100.00	Q 75.00	Q 75.00	Q 250.00
105 - 109 %	Q 125.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 325.00
110 - 114%	Q 200.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 500.00
115 - 119%	Q 300.00	Q 250.00	Q 200.00	Q 750.00

Como son productos perecederos, se maneja también una escala de incentivos por el buen manejo y administración del producto, administrando adecuadamente la cadena de frío, cuidando que el producto que llegue al consumidor sea fresco y de buena calidad, lo que genera satisfacción en el

consumidor y por ende una buena demanda del mismo, que a la vez beneficia al detallista y al vendedor con los incentivos que se tienen de acuerdo a las tablas establecidas.

Tabla VII. **Tabla de bono por buen manejo de producto**

BONOS POR BUEN MANEJO DE PRODUCTO		
MÁXIMO DE DEVOLUCIÓN EN LACTEOS Y EMBUTIDOS PERMITIDO 2% DE LA VENTA TOTAL		
% DE DEVOLUCIÓN EN EMBUTIDOS DURANTE EL MES	MARGEN MÁXIMO PERMITIDO DE DEVOLUCIÓN	BONO POR BUEN MANEJO DE PRODUCTO EN EL MES
0 - 0.5 %	2%	Q 100.00
0.6 - 1.0 %	2%	Q 75.00
1.1 - 1.5 %	2%	Q 50.00
1.6 - 2.0%	2%	Q 25.00
% DE DEVOLUCIÓN EN LACTEOS DURANTE EL MES	MARGEN MÁXIMO PERMITIDO DE DEVOLUCIÓN	BONO POR BUEN MANEJO DE PRODUCTO EN EL MES
0 - 0.5 %	2%	Q 50.00
0.6 - 1.0 %	2%	Q 37.50
1.1 - 1.5 %	2%	Q 25.00
1.6 - 2.0%	2%	Q 12.50

3.2.2. Disponibilidad de personal

Como se mencionó con anterioridad, Escuintla es un Departamento que depende de tres actividades primordiales, como lo son la agricultura, dominada por el cultivo de caña de azúcar, el comercio y el turismo, estas tres actividades productivas predominantes son las que absorben en su mayoría la fuerza laboral de la región. Existen algunas empresas de distribución, predominantemente de consumo masivo, por lo cual se debe considerar un déficit marcado de disponibilidad de personal calificado para laborar en empresas de distribución.

La mayoría de la población económicamente activa de la región trabaja seis meses en actividades relacionadas con la caña de azúcar (zafra), obtienen ingresos muy buenos en ese período y el resto del año lo dedican a descansar o a trabajar en actividades informales que les ayudan a subsistir.

La situación anterior genera poca disponibilidad de personal calificado para laborar en el área de ventas, ya que los vendedores disponibles son personal que ya ha laborado en otras empresas y que, en la mayoría de casos, han sido despedidos por alguna deficiencia o problema que tuvieron en las empresas ya establecidas, por lo que contratarlos implica el riesgo de que no sean los más idóneos para desempeñar un puesto tan delicado como el de vendedor.

Una ventaja que se puede sacar de la situación planteada, es la utilización de un tipo de vehículo para ruteo que sea liviano y no requiera contar con licencia profesional, lo que abre un poco la probabilidad de contratar personal cuyas características llenen el perfil requerido, independientemente de que cuenten con experiencia en ventas de ruteo; esta

situación, dependiendo como se maneje podría constituirse como una debilidad, sin embargo, se puede convertir en fortaleza si se implementa un proceso de inducción adecuado, (reforzado con una supervisión y capacitación constantes.

3.2.3. Descripciones de puesto y perfiles del personal

Para garantizar que la empresa iniciará actividades con el personal adecuado, se deben definir perfiles y descripciones completas para cada puesto, con el objetivo de contratar a las personas adecuadas para desempeñar las funciones del puesto, evitando en su totalidad el adecuar los puestos a personas que no llenan las características requeridas para el mismo, especialmente en lo que se refiere al área de distribución y ventas, que es la columna vertebral de la organización.

Anexo – Tabla VIII. Calendario de inducción a personal de nuevo ingreso

(Ver anexo, pág. 206)

Las descripciones de puestos se realizan con base a características y requerimientos del puesto mismo, tomando muy en cuenta la caracterización del mercado que se pretende atender, buscando personal que tenga un nivel académico medio, con habilidades numéricas, conocimientos de contabilidad y con un perfil de personalidad extrovertido, que le facilite la comunicación con los clientes.

Paralelo a la realización de los perfiles de puesto se diseña una solicitud de empleo que deben llenar los candidatos para cada puesto, la solicitud servirá como un tamiz para hacer una preselección de candidatos, antes de proceder a las entrevistas correspondientes, facilitando la selección

del (los) candidato (s) con la experiencia y conocimientos mínimos requeridos para desempeñar el puesto disponible.

Anexo - Formato a. **Solicitud de empleo** (Ver anexo, pág.150)

Cuando ya se cuenta con los candidatos potenciales, se les solicita que llenen la solicitud de empleo, luego de las solicitudes de empleo se hace una preselección de candidatos, a los cuales se procederá a entrevistar. Es importante que el encargado de realizar las entrevistas tenga un amplio conocimiento de los puestos para los cuales se está realizando el proceso de selección, de esta forma se podrá garantizar que la elección de uno u otro dependerá de su adecuación al perfil del puesto para el que se le contratará. Es recomendable crear una herramienta que sirva de guía para realizar las entrevistas, en la cual se liste una serie de temas relacionados al perfil y descripción del puesto, en base a lo cual se realizarán cuestionamientos a los candidatos para medir su adaptabilidad a lo que se está buscando, por lo que se debe contar con una guía general para realizar cada entrevista.

Formato b. **Guía para entrevista**

GUÍA PARA ENTREVISTA:

1 ASPECTOS FAMILIARES:

- 1.1 Estado civil
- 1.2 No. de hijos

2 ASPECTOS TÉCNICOS GENERALES:

- 2.1 Posee licencia
- 2.2 Tipo de licencia

3 PREPARACIÓN ACADÉMICA:

- 3.1 Carrera completada
- 3.2 Estudios actuales
- 3.3 Otros Estudios

4 EXPERIENCIA

- 4.1 Experiencia general
- 4.2 Experiencia específica en el puesto

5 DISPONIBILIDAD:

- 5.1 Inmediata, o necesita tiempo
- 5.2 Está dispuesto a laborar en nuestro horario
- 5.3 Tendría alguna limitación de horario

6 INTERESES O PASATIEMPOS PERSONALES:

- 6.1 Preguntar cuales

7 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

- 7.1 Explicar a qué se dedicará la empresa y cómo funcionará
- 7.2 Explicar el tipo de productos que distribuiremos
- 7.3 Explicar en general las funciones que deberá desempeñar
- 7.4 Explicar el rango probable de sueldo
- 7.5 Explicar condiciones de pago de sueldo y prestaciones.
- 7.6 Preguntarle si tiene dudas y aclararlas

8 QUÉ PIENSA DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO?

- 8.1 De la empresa
- 8.2 De los productos

9 LE ATRAE EL SUELDO:

- 9.1 Le parece lo que tiene asignado la plaza
- 9.2 Muestra algún inconveniente en aceptarla

10 COMENTARIOS Y OBSERVACIONES DEL CANDIDATO.

Actualmente, se cuenta con herramientas para la mejor selección y contratación de personal, lo cual garantiza en un buen porcentaje que el personal que se contrate cumpla con el perfil y competencias deseadas. Entre estas herramientas se pueden mencionar las siguientes:

MidotSystem®:

Esta herramienta, a través de un cuestionario electrónico, conectado por medio de Internet al servidor del proveedor logra definir con un 85% de certeza la tendencia de honestidad del solicitante al puesto, midiendo los siguientes puntos:

- Tendencia a robo
- Tendencia a mentir
- Tendencia al soborno
- Tendencia a falsear información

DISC®:

Esta prueba indica la tendencia de comportamiento de la persona, siendo ésta evaluada en:

Dominancia: conducta orientada a la acción rápida, solución de problemas, toma de decisiones y asumir riesgos.

Influencia: conducta orienta a las personas, a la interacción, a las relaciones interpersonales con tendencia a utilizar tácticas persuasivas.

Estabilidad: conducta orientada a la colaboración, mantener el equilibrio y la Armonía en un ambiente seguro.

Consciencia: conducta orientada a la investigación de datos e información, la Precisión y la calidad del desempeño propio y ajeno.

Inteligencia Emocional:

Esta herramienta indica la capacidad para reconocer e interpretar los sentimientos y necesidades propias. Dándonos la oportunidad de saber como nuestro candidato se comportará ante situaciones específicas y cuáles son sus habilidades de reconocer el significado de las emociones.

3.2.4. Fuentes de Reclutamiento

Para garantizar la afluencia de suficientes candidatos interesados a optar a cualquier plaza, especialmente la de vendedor de ruta, se deben considerar los medios y fuentes disponibles para realizar el proceso de reclutamiento.

Entre las principales fuentes de reclutamiento que se deben considerar están:

- Anuncios en medios masivos que tengan buena circulación en el área.
- Comerciales televisivos o cintillos pautados con el proveedor de cable Local. Tiene la desventaja de que su costo es muy elevado.

Figura 5 **Cintillo para televisión**

<u>CINTILLO PARA TELEVISIÓN</u>	CARACTERES
EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO DE CONSUMO, POR APERTURA	61
SOLICITA: VENDEDORES RUTEROS, CONTADOR Y BODEGUERO, INTERESADOS (AS)	67
PRESENTARSE A: 1a. CALLE 3-41 ZONA 3, COL. EL RECREO, TEL. 5173934.	67
Total caracteres a pautar por cintillo...	195

- Cuñas de radio en las radios de mayor audiencia local y en radios de Mercados.

Figura 6 **Pauta de radio**

¡ATENCIÓN ESCUINTLA!

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, POR APERTURA DE OPERACIONES EN ESCUINTLA, SOLICITA:

- 1) VENDEDORES RUTEROS Y DE PRE-VENTA
- 2) CONTADOR ADMINISTRATIVO
- 3) BODEGUERO

REQUISITOS:

- **Ambos Sexos**
- Cedula de Vecindad
- Currículo vitae actualizado
- Cartas de Recomendación
- Constancia de carencia de antecedentes

OFRECEMOS:

- Salario competitivo
- Prestaciones de ley
- Estabilidad laboral

INTERESADOS PRESENTARSE A LLENAR SOLICITUD A:

1ª. Calle 3-41 Zona 3. Colonia El Recreo, Escuintla, Tel.: 517-3934

- Anuncios colocados en lugares de alta concentración de personas, centros de estudio (universidades, colegios e institutos), centros comerciales, mercados, comercios, en la puerta de acceso a la distribuidora, etc.

Figura 7 **Anuncio de empleo en afiche**

¡ATENCIÓN ESCUINTLA!

NUEVA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO

NECESITA CONTRATAR EL SIGUIENTE PERSONAL:

- CONTADOR ADMINISTRATIVO
- BODEGUERO
- VENEDORES DE RUTA
- VENDEDOR DE PRE-VENTA
- VENDEDOR MAYORISTA

REQUISITOS:

- SEXO MASCULINO O FEMENINO
- DE PREFERENCIA CON EXPERIENCIA (NO INDISPENSABLE)
- TITULO DE NIVEL MEDIO
- LICENCIA DE CONDUCIR VIGENTE
- ANTECEDENTES PENALES Y POLICÍACOS
- CEDULA DE VECINDAD
- CARTAS DE RECOMENDACION
- DISPONIBILIDAD DE HORARIO

OFRECEMOS:

- ATRACTIVA COMPENSACIÓN ECONOMICA
 - PRESTACIONES DE LEY
 - ESTABILIDAD LABORAL
- PRODUCTOS DE PRESTIGIO

INTERESADOS PRESENTARSE A LLENAR SOLICITUD EN HORAS HABLES A:

**1ª. CALLE 3-41 ZONA 3, COLONIA EL RECREO.
TELEFONO: 517-3934**

- Recomendación y referencias de personas de reconocido prestigio en la comunidad.
- Repartir volantes en centros comerciales, mercados, instituciones educativas, comercios y lugares de alto tráfico de personas.

Figura 8. **Anuncio empleo (volantes)**

¡ATENCIÓN ESCUINTLA!

NUEVA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO

NECESITA CONTRATAR EL SIGUIENTE PERSONAL:

- CONTADOR ADMINISTRATIVO
- BODEGUERO
- VENDEDORES DE RUTA
- VENDEDOR DE PRE-VENTA
- VENDEDOR MAYORISTA

REQUISITOS:

- **SEXO MASCULINO O FEMENINO**
- DE PREFERENCIA CON EXPERIENCIA (NO INDISPENSABLE)
- TITULO DE NIVEL MEDIO
- LICENCIA DE CONDUCIR VIGENTE
- ANTECEDENTES PENALES Y POLICÍACOS
- CEDULA DE VECINDAD
- CARTAS DE RECOMENDACION
- DISPONIBILIDAD DE HORARIO

OFRECEMOS:

- ATRACTIVA COMPENSACIÓN ECONOMICA
- PRESTACIONES DE LEY
- ESTABILIDAD LABORAL
- PRODUCTOS DE PRESTIGIO

INTERESADOS PRESENTARSE A LLENAR SOLICITUD EN HORAS HABLES A:

**1ª. CALLE 3-41 ZONA 3, COLONIA EL RECREO.
TELEFONO: 517-3934**

- Encargos a personas, proveedores, clientes y conocidos.
- Colocar anuncio en la puerta de la distribuidora.

Con el objetivo de optimizar costos, es importante llevar un control estricto del rendimiento obtenido por cada fuente de reclutamiento utilizada, de esta forma se obtiene información real de cuanto a rendido cada uno y se puede hacer una depuración, para continuar realizando el reclutamiento, proceso que es constante y permanente en una empresa de distribución, en el futuro solo con los medios que mayor efectividad han tenido. Para realizar este seguimiento se puede llevar un cuadro estadístico, basado en preguntarle a cada candidato que llene su solicitud ¿Cómo se enteró de la existencia de la plaza?

Tabla IX **Resultados de captación de personal con medios**

RESULTADOS DE CAPTACIÓN DE PERSONAL CON MEDIOS:

Escuintla, enero de 2004

No.	MEDIO POR EL QUE SE ENTERO DE LA PLAZA	CANDIDATOS							
		QUE APLICAN		BANCO DATOS		QUE NO APLICAN		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1	RADIO RITMO	6	55%	4	36%	10	27%	20	34%
2	RADIO NUEVA VIDA	3	27%	5	45%	16	43%	24	41%
3	RADIO TROPICANA	1	9%	1	9%	5	14%	7	12%
4	LE CONTO UN AMIGO	0	0%	0	0%	3	8%	3	5%
5	VOLANTE	0	0%	0	0%	1	3%	1	2%
6	ANUNCIO EN LA PUERTA	1	9%	1	9%	1	3%	3	5%
7	OTROS	0	0%	0	0%	1	3%	1	2%
	TOTALES...	11	100%	11	100%	37	100%	59	100%

11

11

37

59

3.3. Análisis financiero preliminar

3.3.1. Inversión Necesaria

Antes de aventurarse a montar una empresa de cualquier tipo, es necesario analizar y definir los montos adecuados de inversión que habrá que realizar para poder operar adecuadamente, dentro de un mercado, en el que los competidores ya establecidos cuentan con la infraestructura y equipo suficiente.

Para el establecimiento de una empresa de distribución de productos de consumo masivo, especialmente si son perecederos, se debe ser muy cuidadoso en la estimación de los costos y gastos en que se incurrirá para el establecimiento inicial del negocio. Estos costos deberán incluir los activos y gastos de operación, en el caso particular de la distribuidora de embutidos que se está montando se deberán considerar los siguientes aspectos para cuantificar la inversión inicial:

- Compra, legalización, equipamiento y acondicionamiento de vehículos de reparto;
- Compra de pilas para enfriamiento (para ser utilizadas como medio de enfriamiento dentro de los vehículos de reparto)
- Localización, contratación, arrendamiento y adecuación del local en el que funcionará la distribuidora;
- Compra de mobiliario y equipo de oficina;
- Compra de equipo de computo, para realizar los procesos administrativos, contables y de procesamiento de información;
- Compra de inventario inicial de mercaderías;
- Compra de inventario inicial de papelería y útiles;

- Adquisición de herramienta y equipo para manejo de producto en bodega y unidades de reparto;
- Compra de uniformes para vendedores;
- Gastos de constitución e inscripción de la empresa;
- Pago de alquileres;
- Pago de sueldos, comisiones y prestaciones del personal;
- Otros gastos mensuales; y
- Se recomienda estimar un 5% para gastos imprevistos, en los cuales se contemplarán todos aquellos gastos que no hayan sido cuantificados en el cálculo de la inversión necesaria, pero que de una u otra forma sea necesario realizar para poder empezar a operar.

Como puede observarse, la inversión inicial necesaria se dividirá en dos tipos, el primero, son las inversiones en Activos que formarán parte del patrimonio de la empresa y se podrán depreciar y/o recuperar parte de los fondos invertidos en ellos, el segundo, está compuesto por aquellos gastos que se destinarán a actividades de operación, los cuales es recomendable proyectarlos en un estado resultados a un año plazo, ya que esta parte de la inversión inicial no es recuperable ni sujeto de depreciación o amortización, con excepción de los gastos de constitución iniciales.

A cada gasto proyectado en la inversión inicial necesaria, se le debe asignar un valor en Quetzales, el cual se calcula con base a cotizaciones que se hacen en el mercado, las cuales proporcionarán un valor real del rubro en el que se va a invertir, luego se trasladan a un cuadro de resumen para saber cuál es la inversión mínima a realizar para iniciar las operaciones y con base a ella decidir si es factible continuar con la idea del negocio, modificarla o desistir de ella.

Tabla X Inversión necesaria

INVERSIÓN NECESARIA

INVERSIÓN EN ACTIVOS	UNIDADES	COSTO UNITARIO (Q.)	INVERSION REQUERIDA (Q.)
<u>COMPRA DE VEHICULOS</u>			
VEHICULOS PEQUEÑOS (TORITOS)	3	Q10,500.00	Q31,500.00
ACONDICIONAMIENTO FURGONCITOS	3	Q2,500.00	Q7,500.00
PICK-UPS (USADOS)	2	Q50,000.00	Q100,000.00
ACONDICIONAMIENTO FURGONES	2	Q5,000.00	Q10,000.00
PLACAS Y GASTOS DE VEHICULOS	5	Q500.00	Q2,500.00
CONGELADOR PARA PILAS DE ENFRIAMIENTO	1	Q8,000.00	Q8,000.00
<u>PILAS PARA ENFRIAMIENTO</u>			
4 X 3 TORITOS	12	Q50.00	Q600.00
10 X 2 PICK-UPS	20	Q50.00	Q1,000.00
12 UNIDADES PARA BACK UP	12	Q50.00	Q600.00
<u>INSTALACIONES</u>			
CUARTO FRÍO (REFRIGERADO)	1	Q32,000.00	Q32,000.00
MEJORAS Y ACONDICIONAMIENTO DE INSTALACIONES	1	Q5,500.00	Q5,500.00
INSTALACION DE ALARMA EN INSTALACIONES	1	Q1,000.00	Q1,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	1	Q2,500.00	Q2,500.00
UNIDADES DE SONIDO PARA VEHICULOS	5	Q600.00	Q3,000.00
EQUIPO DE COMPUTO	2	Q1,500.00	Q3,000.00
<u>MERCADERIAS</u>			
COMPRA DE PRODUCTO (INVENTARIO INICIAL)	1	Q60,000.00	Q60,000.00
<u>PAPELERÍA Y ÚTILES</u>			
COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES INICIAL	1	Q300.00	Q300.00

Continúa...			
HERRAMIENTAS Y EQUIPO			
CANASTAS PARA MANEJO DE PRODUCTO	20	Q25.00	Q500.00
UNIFORMES PARA VENDEDORES (CAMISA/PANTALON)	5	Q300.00	Q1,500.00
OTROS			
GASTOS DE CONTADOR Y FACTURAS	1	Q1,000.00	Q1,000.00
GASTOS DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA	1	Q10,000.00	Q10,000.00
SUB-TOTAL . . .			Q282,000.00

GASTOS DE OPERACIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO (Q.)	INVERSION REQUERIDA (Q.)
ALQUILERES			
RENTA MENSUAL DE INSTALACIONES	6	Q2,000.00	Q12,000.00
SUELDOS			
SUELDO GERENTE DE VENTAS	1	Q5,000.00	Q5,000.00
VENDEDORES	5	Q4,000.00	Q20,000.00
CONTADOR ADMINISTRATIVO	1	Q2,500.00	Q2,500.00
BODEGUERO	1	Q1,500.00	Q1,500.00
PRESTACIONES DEL PERSONAL			
IGSS, IRTRA (4.33% S/SALARIOS)	1	Q562.90	Q562.90
OTROS GASTOS			
COMPRA DE HIELO	1	Q1,000.00	Q1,000.00
PAGO MENSUAL DE ALARMA	1	Q200.00	Q200.00
SERVICIO DE AGUA POTABLE	1	Q150.00	Q150.00
SERVICIO DE EXTRACCIÓN DE BASURA	1	Q30.00	Q30.00
SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	1	Q1,500.00	Q1,500.00
SERVICIO DE TELEFONO	1	Q600.00	Q600.00
PAGO DE CONTADOR EXTERNO	1	Q200.00	Q200.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1	Q2,500.00	Q2,500.00

Continúa....			
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	5	Q300.00	Q1,500.00
COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES	1	Q300.00	Q300.00
VARIOS	1	Q500.00	Q500.00
IMPREVISTOS (5%)	1	5%	Q2,502.15
SUB-TOTAL . . .			Q52,545.05

RESUMEN DE GASTOS INICIALES	UNIDADES	COSTO UNITARIO (Q.)	INVERSION REQUERIDA (Q.)
ACTIVOS			Q282,000.00
GASTOS DE OPERACIÓN			Q52,545.05
TOTAL . . .			Q334,545.05

En el caso de la distribuidora de embutidos y lácteos, los socios, luego de analizar el cuadro de inversión necesaria, tomaron la decisión de continuar con el negocio, pero previo debieron tramitar un préstamo en un banco del sistema, el cual será de Q. 100,000.00 pagando un interés del 15% anual por tres años, para poder costear dicha inversión, que asciende a Q. 334,545.05.

3.3.2. Ingresos proyectados

Una vez determinada la inversión inicial necesaria para montar la distribuidora, es necesario proyectar los ingresos que se percibirán del proceso de comercialización de los productos, por lo que se elabora una proyección mensual de ventas totales, la cual debe partir del análisis y combinación de los siguientes factores:

- Número de rutas a implementar al inicio de la operación del negocio;
- Líneas de producto a distribuir;

- Margen de utilidad bruto (sin considerar costos de operación) a percibir por línea de producto; y
- Promedio de ventas estimado por producto, por ruta y por período (recomendable calcularlo por mes);

Para realizar este paso, se debe tener un conocimiento amplio del mercado, productos, competencia y factores que inciden en el desarrollo del negocio, todo lo cual se debe trasladar a un cuadro de ingresos proyectados, desglosándolos por línea de producto y por ruta, para presentar una proyección de ingresos resumida de toda la operación de la distribuidora.

Tabla XI. **Ingresos proyectados**

INGRESOS PROYECTADOS						
PROYECCION MENSUAL DE VENTAS POR RUTA Y POR PRODUCTO						
LÍNEA DE EMBUTIDOS						
RUTA	VENDEDOR	INGRESOS X VENTA EN (Q)	COSTO DEL PRODUCTO		MARGEN BRUTO EN VENTA	
			%	(Q)	%	(Q)
1	WALTER FERNANDEZ	Q33,000.00	60%	Q19,800.00	40%	Q13,200.00
2	VICTOR HUGO PEREZ	Q33,000.00	60%	Q19,800.00	40%	Q13,200.00
3	JOSE GONZALEZ	Q33,000.00	60%	Q19,800.00	40%	Q13,200.00
4	JULIO BATRES	Q39,000.00	60%	Q23,400.00	40%	Q15,600.00
5	MARIO MARTÍNEZ	Q39,000.00	60%	Q23,400.00	40%	Q15,600.00
6	VENTAS DE BODEGA	Q3,000.00	60%	Q1,800.00	40%	Q1,200.00
	SUB TOTAL VTA. MENS.	Q180,000.00		Q108,000.00		Q72,000.00
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS ...						60%
LÍNEA DE LÁCTEOS						
RUTA	VENDEDOR	INGRESOS X VENTA EN (Q)	COSTO DEL PRODUCTO		MARGEN BRUTO EN VENTA	
			%	(Q)	%	(Q)
1	WALTER FERNANDEZ	Q13,750.00	65%	Q8,937.50	35%	Q4,812.50
2	VICTOR HUGO PEREZ	Q13,750.00	65%	Q8,937.50	35%	Q4,812.50
3	JOSE GONZALEZ	Q13,750.00	65%	Q8,937.50	35%	Q4,812.50

	Continúa...					
4	JULIO BATRES	Q16,250.00	65%	Q10,562.50	35%	Q5,687.50
5	MARIO MARTÍNEZ	Q16,250.00	65%	Q10,562.50	35%	Q5,687.50
6	VENTAS DE BODEGA	Q1,250.00	65%	Q812.50	35%	Q437.50
	SUB TOTAL VTA. MENS.	Q75,000.00		Q48,750.00		Q26,250.00
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS ...						25%
LÍNEA DE SOPAS INSTANTANEAS						
RUTA	VENDEDOR	INGRESOS X VENTA EN (Q)	COSTO DEL PRODUCTO		MARGEN BRUTO EN VENTA	
			%	(Q)	%	(Q)
1	WALTER FERNANDEZ	Q5,500.00	80%	Q4,400.00	20%	Q1,100.00
2	VICTOR HUGO PEREZ	Q5,500.00	80%	Q4,400.00	20%	Q1,100.00
3	JOSE GONZALEZ	Q5,500.00	80%	Q4,400.00	20%	Q1,100.00
4	JULIO BATRES	Q6,500.00	80%	Q5,200.00	20%	Q1,300.00
5	MARIO MARTÍNEZ	Q6,500.00	80%	Q5,200.00	20%	Q1,300.00
6	VENTAS DE BODEGA	Q500.00	80%	Q400.00	20%	Q100.00
	SUB TOTAL VTA. MENS.	Q30,000.00		Q24,000.00		Q6,000.00
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS ...						10%
OTROS PRODUCTOS						
RUTA	VENDEDOR	INGRESOS X VENTA EN (Q)	COSTO DEL PRODUCTO		MARGEN BRUTO EN VENTA	
			%	(Q)	%	(Q)
1	WALTER FERNANDEZ	Q2,750.00	85%	Q2,337.50	15%	Q412.50
2	VICTOR HUGO PEREZ	Q2,750.00	85%	Q2,337.50	15%	Q412.50
3	JOSE GONZALEZ	Q2,750.00	85%	Q2,337.50	15%	Q412.50
4	JULIO BATRES	Q3,250.00	85%	Q2,762.50	15%	Q487.50
5	MARIO MARTÍNEZ	Q3,250.00	85%	Q2,762.50	15%	Q487.50
6	VENTAS DE BODEGA	Q250.00	85%	Q212.50	15%	Q37.50
	SUB TOTAL VTA. MENS.	Q15,000.00		Q12,750.00		Q2,250.00
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS ...						5%

Continúa....

TOTAL PROYECCIÓN DE VENTAS POR RUTA MENSUAL						
RUTA	VENDEDOR	INGRESOS X VENTA EN (Q)	COSTO DEL PRODUCTO		MARGEN BRUTO EN VENTA	
			%	(Q)	%	(Q)
1	WALTER FERNANDEZ	Q55,000.00	64.5%	Q35,475.00	35.5%	Q19,525.00
2	VICTOR HUGO PEREZ	Q55,000.00	64.5%	Q35,475.00	35.5%	Q19,525.00
3	JOSE GONZALEZ	Q55,000.00	64.5%	Q35,475.00	35.5%	Q19,525.00
4	JULIO BATRES	Q65,000.00	64.5%	Q41,925.00	35.5%	Q23,075.00
5	MARIO MARTÍNEZ	Q65,000.00	64.5%	Q41,925.00	35.5%	Q23,075.00
6	VENTAS DE BODEGA	Q5,000.00	64.5%	Q3,225.00	35.5%	Q1,775.00
	SUB TOTAL VTA. MENS.	Q300,000.00	64.5%	Q193,500.00	35.5%	Q106,500.00
PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS ...						100%

Tabla XII. Ingresos proyectados (Resumen)

INGRESOS PROYECTADOS (RESUMEN)			
INGRESOS POR VENTAS DE PRODUCTOS, SEGÚN PRESUPUESTO ASIGNADO A RUTAS	INGRESO MENSUAL POR VENTAS	COSTO DEL PRODUCTO	UTILIDAD BRUTA RESTANDO COSTO DEL PRODUCTO
RUTA No. 1 (LOCAL)	Q55,000.00	Q35,475.00	Q19,525.00
RUTA No. 2 (LOCAL)	Q55,000.00	Q35,475.00	Q19,525.00
RUTA No. 3 (LOCAL)	Q55,000.00	Q35,475.00	Q19,525.00
RUTA No. 4 (FORANEA)	Q65,000.00	Q41,925.00	Q23,075.00
RUTA No. 5 (FORANEA)	Q65,000.00	Q41,925.00	Q23,075.00
VENTA DE BODEGA	Q5,000.00	Q3,225.00	Q1,775.00
TOTAL INGRESOS MENSUALES PROYECTADOS...	Q300,000.00	Q193,500.00	Q106,500.00

La distribuidora de embutidos y lácteos, según el análisis del cuadro de ingresos proyectados, se estima una venta mensual de Q. 300,000.00, operando con 4 líneas de productos, 3 rutas locales, 2 rutas foráneas y venta directa de bodega. Se manejará un margen promedio de utilidad bruta en venta de 35.5%, lo que generará una utilidad bruta (sin considerar costos de operación) de Q. 106,000.00 mensuales en promedio.

3.3.3. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Un Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado de tiempo (usualmente cada mes). Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados en el período; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña al Balance General.

El Estado de Pérdidas y Ganancias muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades (venta de bienes y/o servicios) y los egresos (representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos) en un periodo determinado de operación de la empresa.

En el proceso de gestión de la distribuidora de embutidos y lácteos ya se determinó que el monto de inversión necesaria es de Q. 334,545.05, también se estimó un ingreso mensual de Q. 300,000.00, que generará una utilidad bruta mensual de Q. 106,500.00, pero estos datos no son suficientes para saber si el negocio será rentable para los socios, por lo que se hace necesario un análisis más profundo de costos e ingresos, en el cual se incluyan

en la proyección todos los gastos de operación relativos al negocio, de esta forma se conocerá con mayor detalle el comportamiento del proceso de operación de la empresa en su período inicial.

Como herramienta para analizar la información general con que se cuenta sobre inversión inicial, costos, gastos e ingresos, se utiliza un Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado, en el cual se incluyen todos los rubros y cuentas que componen la operación del negocio, este se deberá proyectar a un año plazo, como mínimo, para conocer los resultados que se obtendrán al finalizar el primer ejercicio de operación.

Anexo – Tabla XIII. **Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año** (Ver anexo, pág.189)

Luego de elaborado el estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año, se cuenta con la siguiente información:

El Margen bruto en ventas será de Q. 1,211,000.00, esto es producto del cruce de proyecciones de ventas y costo de ventas, pero a este monto es necesario restarle los gastos de operación y otros gastos, todos los cuales ascienden a un monto de Q. 609,288.52, lo que implica que la operación de la distribuidora en el primer año generará una Utilidad Bruta de Q. 601,711.48, es decir un promedio mensual bruto de utilidades de Q. 50,142.62.

El análisis anterior y hasta esta parte del proyecto confirma que es factible y muy rentable el establecimiento de la distribuidora de embutidos y lácteos en Escuintla.

3.3.4. Balance General

El Balance General es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes, activo y pasivo. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

El activo suele subdividirse en corriente y no corriente. El primero, incluye la tesorería, los derechos de cobro y las mercaderías, y el segundo, los bienes muebles e inmuebles que constituyen la estructura física de la empresa.

El pasivo se divide entre recursos propios, pasivo a largo plazo y pasivo circulante. Los primeros son los fondos de la sociedad (capital social y reservas); el pasivo a largo plazo (no corriente) lo constituyen las deudas a largo plazo (préstamos y obligaciones), y el pasivo circulante son capitales ajenos a corto plazo (crédito comercial y deudas a corto plazo).

Existen diversos tipos de balance según el momento y la finalidad. Como el Balance General es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad que incluye el activo, el pasivo y el capital contable, para el establecimiento de una nueva empresa se deben elaborar dos balances, uno al inicio de la operación para contabilizar y documentar la situación patrimonial de la misma y otro proyectado al final del primer ejercicio, para proyectar los movimientos que se estima que sufrirán las cuentas a lo largo del año de operación.

Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de financiamiento.

3.3.4.1. Balance General de Apertura

En el Estado de Balance General de Apertura de la empresa de distribución de embutidos y lácteos se incluyen en el Activo, todas las cuentas a favor de la empresa, tales como efectivo, dinero en bancos, inventarios iniciales de mercaderías y papelería, así como bienes muebles y gastos realizados para constituir e implementar la empresa. En el Pasivo se incluyen las deudas por compra de mercaderías y de otros activos adquiridos al inicio para poder implementar la distribuidora, también deben incluirse los montos de préstamos y los intereses a pagar.

En la parte final de Este Estado Financiero, se establece el patrimonio neto, que no es más que la diferencia entre la suma total del Activo menos la suma total del Pasivo, que básicamente estará constituido por el capital social.

El Balance General se deberá formular en un formato estándar, para poder realizar comparaciones entre diferentes ejercicios y analizar el comportamiento de las diferentes cuentas a lo largo del tiempo en que opera la empresa.

Anexo - Tabla XIV. **Balance general inicial (Al inicio)** (Ver anexo, pág, 190).

En el balance general de apertura se cuenta con un Activo Corriente (circulante y disponible) de Q. 154,300.00, que incluye básicamente efectivo en caja y bancos, mercaderías, papelería y útiles. El Activo No Corriente está conformado por las inversiones en Activos Fijos (vehículos, mobiliario, herramienta y equipo) y también por los gastos iniciales de instalación y constitución del negocio que suman Q. 232,200.00. El Pasivo Corriente (deudas a corto plazo) incluye los pagos a realizar por concepto de compras de inventarios y adquisición de bienes muebles por un monto de Q. 191,500.00; el Pasivo No Corriente está conformado por el pago de préstamo bancario e intereses por pagar a largo plazo y asciende a Q. 145,000.00, los que suman un total de Q. 336,500.00 en total de pasivos.

Con estos datos se determina que el Patrimonio Neto de la Sociedad Recomer S & G, propietaria de la distribuidora de Embutidos y Lácteos, asciende a un total de Q. 50,000.00 al inicio de operaciones de la empresa.

3.3.4.2. Balance General Proyectado

El Balance General Proyectado se realiza con base al Balance General de Inicio, pero a diferencia de este último, el proyectado incluye todos los movimientos que se realizarán producto de la operación de la empresa durante el período fiscal de un año, este estado financiero proporciona la proyección de la situación de la empresa después de haber funcionado durante un año, por lo que ya sus cuentas se ven afectadas por los movimientos reflejados en el Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado, adicionalmente ya se incluyen en él los montos correspondientes a las depreciaciones y amortizaciones de los activos no corrientes.

El Balance General Proyectado es similar, en su estructura general, al de apertura, pero en su contenido específico sufrirá variaciones en el número de cuentas y en los montos de las mismas, debido al efecto de las variaciones generadas durante el año proyectado.

Anexo – Tabla XV. **Balance general proyectado (Al final del ejercicio)**
(Ver anexo, pág.191)

En el Balance General Proyectado el Activo Corriente es de Q.742,318.15, se ve afectado principalmente por el incremento en el dinero depositado en el banco, ya que se incluye la utilidad bruta pendiente de distribuir, puesto que las otras cuentas (caja, mercaderías y papelería y útiles) no sufrieron mayores cambios en sus montos durante el ejercicio. El Activo No Corriente asciende a Q.176,260.00 sufrió una variación negativa de (Q. 55,940.00) contra el monto del balance de apertura, debido a que a un año plazo se aplica el 20% de depreciaciones y amortizaciones acumuladas; la suma total del Activo es de Q. 918,578.15 al final del ejercicio.

El Pasivo Corriente sufrió una baja de Q. 21,300.00 en el año, quedando con un saldo al final del ejercicio de 170,200.00, la baja básicamente son los abonos que se realizarán sobre la deuda de los vehículos adquiridos para las rutas. El Pasivo No Corriente al final del ejercicio suma Q. 96,666.67, con una reducción durante el período de Q. 48,333.33, que está compuesta por la amortización del préstamo bancario durante doce meses y el pago de los intereses correspondientes.

Al final del Ejercicio el Patrimonio Neto estará compuesto por el Capital Social de Q. 50,000.00 y la Utilidad Bruta pendiente de distribuir de Q. 601,711.48. Estos datos permiten determinar que la empresa puede operar durante un año, sin modificar su capital ni sus activos en forma negativa, generando una utilidad razonable, que permitirá a los socios recuperar su inversión inicial, pagar la deudas y préstamos adquiridos y generar una utilidad razonable a repartir entre ellos.

Con esta información es suficiente para saber que la empresa será rentable, sin embargo, para mayor seguridad es recomendable proyectar también el Estado de Flujo de Caja, para analizar el comportamiento del efectivo durante el año de operación y saber si no será necesario inyectarle capital a la empresa durante el primer ejercicio.

3.3.5. Flujo de Caja o Flujo de Efectivo

El Flujo de Efectivo es una herramienta, que nos refleja la liquidez de la empresa en un determinado momento. Una empresa puede tener un negocio rentable, sin embargo si tiene un flujo de caja negativo puede llegar a tener que cerrar operaciones debido a la falta de liquidez.

El objetivo principal de realizar el flujo de caja es determinar que con la proyección de ingresos es factible pagar las obligaciones en el tiempo ofrecido.

Analizaremos cada uno de los aspectos a considerar en la elaboración de un flujo de caja práctico.

Como primer punto a analizar son los ingresos, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Ingreso por venta de contado o recuperación de ventas realizadas al crédito.
- Ingresos por rentas de alguna propiedad o bien que se cuente
- Ingresos financieros, que se considerarían los ingresos por el capital que estén generando intereses en bancos o en inversiones.
- Venta de activos
- Otros

La definición que estaremos utilizando para ingreso es todo efectivo que ingrese la empresa a su caja.

Como segundo punto que estaremos analizando los egresos de la empresa entre los que se pueden mencionar:

- Facturas pendientes a cancelar a los proveedores
- Pago de renta
- Pago de energía eléctrica
- Pago de sueldos y prestaciones, si se requiere en algún despido el pago del pasivo laboral.
- Compra de insumos de oficinas
- Compra de insumos para la ruta, gasolina, aceite, llantas, etc.
- Intereses a pagar por prestamos bancarios
- Amortizaciones a capital
- Pago por mantenimiento
- Otros

La definición que estaremos utilizando para egreso es todo efectivo que la empresa egrese de su caja.

Como tercer punto estaremos tomando en cuenta el monto de disponibilidad que se tiene en los bancos.

Como ejemplo de un flujo de caja se numera las cuentas de ingreso y egreso.

Tabla XVI. **Flujo de caja, listado de ingresos y egresos**

RECOMER S & G

**Flujo de caja
LISTADE DE INGREOS Y EGRESOS**

CIFRAS EN QUETZALES (Q.)

Fecha del flujo de caja:

15/11/2007

CUENTAS	
	Ingreso
1	Venta al contado
2	Recuperación de cartera
3	Ingreso por dinero en el banco
4	Otos
	Egresos
1	Pago de Factura No.001 (Proveedor de embutidos)
2	Pago de Factura No.002 (Proveedor de embutidos)
3	Pago de Factura No.021 (Proveedor de lácteos)
4	Pago de Factura No.023 (Proveedor de embutidos)
5	Pago de Factura No.025 (Proveedor de embutidos)
6	Pago de Factura No.155 (Proveedor de lácteos)
7	Pago de Factura No.80 (Proveedor de embutidos)
8	Pago de Factura No.225(Proveedor de lácteos)
9	Pago de Factura No.233 (Proveedor de embutidos)
10	Pago de Factura No.300 (Proveedor de lácteos)
11	Pago de energía eléctrica mes octubre
12	Pago de planilla
13	Compra de insumo de papelería y útiles
14	Compra de gasolina rutas
15	Pago de pintura oficina factura 88883 Paleta
16	Pago de interés bancario
17	Pago de reparación MACESA fact. 1441
18	Pago de mantenimiento vehículo ruta 3
19	Otros

Posteriormente agregamos la cuenta de caja y mostramos en el tiempo cuando se ejecutan los ingresos y los egresos para lograr determinar nuestra liquidez.

ANEXO – Tabla XVII, **Flujo de caja, listado de ingreso y egresos** (Ver anexo, pág. 197).

Analizando el ejemplo que se realizó con relación al flujo de caja podemos interpretarlo de la siguiente manera:

- La venta proyectada es casi en su mayoría al contado esto contribuye a la operación de la distribuidora sea con un flujo de ingreso que permita solventar los compromisos adquiridos. Es conveniente recomendar que las ventas se realicen al contado ya que de realizarse a crédito es necesario contar con un capital adicional el cual va ha estar en circulación.
- Los egresos son menores de los ingresos esto ayuda a que la empresa tenga liquidez.

Las empresas con ventas estacionales provocan que en determinado momento sea necesario un préstamo puente para cubrir con los compromisos. Es importante dejar claro que el flujo de caja nos da suficiente información para manejar la liquidez de la empresa. Actualmente esta herramienta debe de implementarse en los negocios, ya que teniendo un flujo de caja bien manejado, los porcentajes de éxito son mayores.

En el flujo de caja operativo debemos incluir todos los egresos e ingresos que afecten la liquidez y no hay que incluir las depreciaciones del equipo. Esta herramienta es complementaria.

4. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

4.1. Cronograma

Todo proyecto que se ejecuta conlleva una planificación previa, dicha planificación implica actividades, tiempos, responsables, objetivos, metas intermedias y metas finales, pero como es posible conjuntar todas estas actividades en una herramienta que sirva como una guía simple, pero a la vez completa, que señale el camino a seguir y los tiempos prudentiales para la realización de cada actividad y que además le permita a quienes lo ejecuten el saber ordenar sus esfuerzos a manera de no duplicar esfuerzos y poder realizar las tareas en forma ordenada, secuencial, lógica y efectiva.

En este caso, se considera como el mejor instrumento para calendarizar las actividades del proyecto de "Formación y manejo de una empresa de distribución de productos de consumo masivo", al DIAGRAMA O GRÁFICA DE GANTT.

La Gráfica de Gantt fue desarrollada por Henry Gantt, durante la Primera Guerra Mundial, consiste esencialmente, en relacionar el tiempo de cada actividad planificada, con el tiempo que realmente se demoró en su ejecución. Es una gráfica en donde las barras representan cada tarea o actividad y la longitud de cada barra representa la duración relativa en tiempo de dicha tarea o actividad.

Dicha Gráfica de Gantt comenzó aplicándose en el área de producción de las empresas y desde ahí se extendió su utilización a todo tipo de actividades.

La Gráfica de Gantt es fácil de dibujar y de entender, obliga a programar las actividades con precisión y facilita su control y seguimiento, allí radica su mayor ventaja, su simplicidad, otra ventaja a considerar es que las barras que representan actividades o tareas son trazadas a escala, esto es, el tamaño de la barra indica la longitud relativa del tiempo que llevará el finalizar dicha tarea.

Previo a realizar el cronograma de actividades con base al Diagrama de Gantt, se deben realizar algunos procedimientos o pasos previos, los cuales son la base para poder realizar el cronograma de actividades a realizar, dichos pasos previos son los siguientes:

4.1.1. Definición de actividades a realizar

Este es el paso fundamental de la realización de cualquier proyecto, ya que es aquí donde se definirán todas y cada una de las actividades que hay que realizar para llevar a cabo la ejecución del proyecto. Si el proyecto consiste en la Formación y manejo de una empresa de distribución de productos de consumo masivo, se debe empezar por elaborar una lista de actividades o tareas, las cuales tengan con fin último la consecución del fin, que en este caso el poner a funcionar la empresa, pero para ello no solo se inicia el proceso cuando se sale a la calle a distribuir, ofrecer y vender los productos, previo a esto hay una serie de actividades esenciales, que no se ven a simple vista, pero que son la base estructural sobre la cual se edificará el éxito o fracaso de la empresa.

Para la formación y manejo de una empresa de distribución de embutidos y lácteos, se consideran varias actividades o tareas.

Anexo - Figura 9. **Listado de actividades a realizar** (Ver anexos, pág.173)

4.1.2. Asignación de responsables de cada actividad

Si bien es fundamental el definir cuales son las tareas o actividades a realizarse para la formación y manejo de la empresa, es decir el ¿Qué?, igual de importante es definir el ¿quién?, es decir asignar a los responsables de realizar cada una de las actividades programadas, de esta forma se sabrá quien tiene que cumplir con determinada tarea y se facilita su seguimiento y cumplimiento.

Se debe tener cuidado de asignar a la persona idónea, con las competencias, conocimientos, experiencia y tiempo para cumplir con cada actividad, no se debe hacer la asignación al azar, se debe realizar un análisis por actividad para definir quien es la persona o personas que deben realizarla.

Anexo – Figura 10 **Asignación de responsabilidades y tiempos por actividad** (Ver anexo, pág.179).

4.1.3. Pre-requisitos para desarrollar las actividades

Se debe tener siempre presente el hecho de que existen algunas actividades que no pueden iniciarse, mientras no se hayan terminado algunas actividades previas, por ejemplo, no se puede comprar mobiliario y equipo o realizar cualquier gasto, sin antes haber gestionado los fondos necesarios para realizarlo. Por lo anterior, luego de haber listado las actividades y haber asignado responsables se debe realizar una revisión lógica de la secuencia en que se realizarán para estar seguros de haberlas ordenado cronológicamente, tomando en cuenta cuales actividades o tareas son pre-requisitos de otras tareas, es decir, cuales tareas no pueden realizarse previa o simultáneamente con las tareas que son un pre-requisito de estas. Un ejemplo muy ilustrativo es: No se puede calendarizar o programar las mejoras a instalaciones, si no se ha firmado el contrato de arrendamiento del local en donde se harían dichas mejoras.

4.1.4. Asignación de tiempos estimados para cada actividad

En este punto es donde se define el ¿cuándo?, es una parte clave de la programación de actividades, para poder cumplir con este punto, es necesario haber definido previamente el listado de actividades o tareas a realizar, el cual debe estar de acuerdo al orden lógico en el que se deben ir realizando cada una de las actividades, debe haberse asignado un responsable específico para cumplir con cada tarea y revisar que se haya cumplido con los pre-requisitos de las actividades que lo requieran. Este punto será donde realmente se definirá la estructura del Cronograma de Actividades.

Como se mencionó al inicio del capítulo, se tomará como base el Diagrama de Gantt, por lo que se debe tener mucho cuidado al asignar los tiempos para realizar cada actividad, teniendo en cuenta que de la objetividad en la asignación dependerá el éxito o fracaso de la consecución de los objetivos planteados, no se puede asignar tiempos muy ajustados, solo porque se quiera acelerar el proceso; ni menos tiempos demasiado holgados, que permitan pérdidas de tiempo o retrasos innecesarios, que solo cuestan tiempo y dinero a los inversionistas. Se debe asignar el tiempo justo para cada actividad, dejando un máximo de 20% adicional al tiempo mínimo requerido para realizar cualquier actividad, es decir que si la actividad sin contratiempo alguno se puede realizar en diez días, se puede asignar hasta un máximo de doce días para realizarla, no así menos de los diez que se estiman como mínimo.

Para la elaboración del Diagrama de Gantt se deberán agrupar las sub-actividades en una sola actividad principal, de esta forma se presentará un cuadro de resumen que servirá como guía para el seguimiento cronológico del desarrollo de todas las actividades que conforman el proyecto, para asignar los tiempos totales se deberán sumar los tiempos de las sub-actividades, así como

también tomar en consideración aquellas actividades que se realizarán en forma simultánea, ya que unas son totalmente independientes de otras, tanto en su contenido como en el responsable de realizarlas, de esta forma se tendrá un período total de tiempo que durará la planificación y ejecución del proyecto, optimizando los recursos y el tiempo con el que se cuenta para realizar todas las actividades y cumplir con los objetivos planteados.

Anexo – Figura 11 **Cronograma de actividades (Gráfica de Gantt)** (Ver anexos, pág.183).

Como podrá observarse, una vez elaborado el listado de actividades y calendarizada su ejecución, asignando sus respectivos responsables y trasladando toda esta información al Diagrama de Gantt, se cuenta con un cronograma de ejecución del proyecto en una página, lo que facilitará el seguimiento del desarrollo del proyecto, así como su evaluación en cuanto a tiempos y actividades, de esta forma cualquier persona que participa en el proceso de formación de la empresa conocerá cuales son sus actividades y el tiempo que tiene asignado “como máximo” para su realización, es importante hacer evaluaciones constantes del desarrollo de cada actividad, ya que con una que se desfase en cuanto a tiempo, estaría complicando todo el desarrollo del proyecto, por lo que en el momento de notar que alguna actividad se está complicando durante el desarrollo del proyecto, es necesario tomar acciones correctivas inmediatas para ponerlo al día y evitar retrasos que podrían demorar la implementación de las otras actividades y a la postre complicar el inicio de operaciones en el tiempo que está planeado.

Se debe asignar un responsable general del seguimiento a la planificación, quien deberá conocer todo el proceso y será responsable, además de sus asignaciones específicas, de verificar y supervisar el puntual

cumplimiento de las asignaciones del resto de responsables, esta persona deberá tener autoridad y mucho criterio para poder implementar acciones correctivas para mantener el ritmo de todo el equipo y lograr la consecución del objetivo de abrir operaciones en la primera semana del noveno mes de la planificación, se encargará de dar el apoyo y soporte a todos los implicados en la ejecución del proyecto para que estos últimos cumplan en tiempo y calidad con las atribuciones que les corresponden. En el caso de la apertura de un negocio se recomienda que el Gerente General sea el responsable general de la planificación y que los socios supervisen y le den seguimiento al plan general por lo menos una vez al mes para evaluar el avance logrado.

Definitivamente toda planificación es sujeto de cambios y reprogramaciones en cuanto a actividades, responsables y tiempos, pero si se desea cumplir se debe ser muy objetivo y estricto en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades en calidad y tiempo, de lo contrario, todo el trabajo realizado en la fase de planificación y calendarización sería inútil y esto se traduciría en costos y gastos innecesarios para los inversionistas, por lo que se sugiere mantener un seguimiento estricto en forma semanal de todas las áreas y actividades a realizar, para conseguir el cumplimiento del calendario propuesto e iniciar operaciones puntualmente, comenzando lo antes posible a generar ingresos para los inversionistas.

5. CONTROLES PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EMPRESA

Todo negocio que pretenda tener éxito en un mercado tan competitivo como el de los productos de consumo masivo, deberá garantizar el buen desempeño y ejecución en todas las áreas de la empresa, tanto dentro como fuera de las instalaciones físicas de la misma, los directivos de la empresa deberán mantener un estricto control y seguimiento sobre todas las actividades que conlleva la planificación, implementación, funcionamiento y control del negocio.

Para realizar esta ardua labor de control y seguimiento se debe contar con las herramientas e instrumentos adecuados que sean funcionales para realizarlo. Se debe comenzar definiendo los controles necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se deben establecer normas y procedimientos generales y específicos que normen el comportamiento de cada miembro del personal, a la vez hay que elaborar estrategias y herramientas específicas para medir el cumplimiento de estos estándares o políticas previamente definidos, para ello se recomienda contar como mínimo con los siguientes controles:

5.1. Controles del personal

5.1.1. Descripciones de puesto

Con el objetivo que cada miembro del equipo que conforma el personal, independientemente de la antigüedad que este tenga dentro de la empresa, es necesario definirle cuáles serán sus responsabilidades y atribuciones, por lo que se deben listar en forma detallada estas funciones y atribuciones, para lo cual es importante conocer qué es lo que se espera del puesto y luego elaborar una descripción del mismo, en la que se detalle con

claridad y en forma muy específica cuáles serán las funciones que debe realizar la persona que desempeñe dicho puesto, de esta forma el colaborador conocerá lo que la empresa espera de él, quedando claro de cual es la importancia de su función dentro de la organización y cuál es su cuota de aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Dentro de la empresa de distribución de embutidos que se está implementando se deben considerar las descripciones de los puestos de:

Figura 12 **Descripción de puesto del Contador Administrativo**

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

1. Presentarse diariamente a la agencia a las 8:00 A.M.
2. Verificar eventualmente el proceso de carga de las rutas conjuntamente con el bodeguero en la salida de rutas a las 6:00 A.M.
3. Velar por la seguridad, mantenimiento, limpieza y orden de las instalaciones.
4. Llevar un control adecuado de los pagos por servicios, alquileres, proveedores, etc., manteniendo los pagos al día, solicitando los cheques de pago a la gerencia y entregando semanalmente las facturas por pagos adjuntas a las liquidaciones de caja chica al Gerente General para su envío a Contabilidad.
5. Preparar informes y papelería para Contabilidad, según el requerimiento de la oficina contable.
6. Llevar el control de talonarios de facturas y pedidos entregados a los vendedores y a bodega.

7. Atender llamadas de clientes, tomar pedidos y trasladarlos a los vendedores para su atención oportuna.
8. Velar por el seguimiento al mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos asignados a la agencia.
9. Llevar un control estricto y adecuado, del abastecimiento y consumo del combustible de unidades.
10. Mantener al día las hojas de responsabilidad de vehículos asignados a los vendedores.
11. Envío y recepción de correspondencia.
12. Cuadre diario, semanal y mensual de las existencias en bodega, verificando fechas de vencimiento con el bodeguero.
13. Verificar que el bodeguero mantenga una existencia adecuada de producto, tomando como base la demanda de las rutas y la fecha de caducidad de cada producto.
14. Revisar periódicamente vehículos, instalaciones y bodega para garantizar su buen manejo y administración.
15. Llevar un control estricto y adecuado de las comisiones devengadas por los vendedores en concepto de ventas.
16. Liquidar diariamente a todos los vendedores, verificando que cuadren los depósitos de efectivo y devoluciones con la carga efectuada por el vendedor, por medio del informe de liquidación.
17. Generar reportes diarios, semanales y mensuales de ventas, actualizando por medio del bodeguero la pizarra de ventas.
18. Darle seguimiento a las devoluciones de producto a bodega, basándose estrictamente en la política de devoluciones establecida.
19. Cumplir y hacer cumplir las políticas, procedimientos y normas establecidos para la distribuidora.
20. Llevar un control de las devoluciones a las fábricas.

21. Llevar una relación con los proveedores.
22. Recibir y dar ingreso físico y en papeles a los pedidos de producto provenientes de los proveedores.
23. Llevar control de la planilla de sueldos del personal de la distribuidora.
24. Pagar oportunamente los sueldos y prestaciones de los vendedores de acuerdo a la política establecida.
25. Verificar que el bodeguero y los vendedores le den seguimiento a las fechas de vencimiento de los diferentes productos, de acuerdo a la política de manejo de producto establecida.
26. Informar diariamente al Gerente General sobre la gestión de la distribuidora.
27. Llevar controles adecuados y administrar eficientemente su fondo de caja chica.
28. Cerrar y conectar el sistema de alarma diariamente al concluir el día de trabajo.
29. Realizar los trámites y gestiones con organismos relacionados para la agencia (Municipalidad, Centro de Salud, IGSS, etc.)
30. Realizar cuadro semanal de la agencia, para verificar que no existan faltantes y si existieren proceder a deducir responsabilidades para cuadrar la bodega.
31. Archivar de una forma práctica y eficiente la papelería.
32. Llevar al día las cuentas bancarias.
33. Cualquier otra tarea relacionada con su puesto que le sea asignada por el Gerente General.
34. Entregar semanalmente a la gerencia el reporte de cuadro de la agencia informando de cualquier anomalía.
35. Llevar un control adecuado de las facturas emitidas y las no emitidas.

36. Reunir la papelería necesaria para la contabilidad de la empresa y entregársela a la contabilidad externa.

Figura 13 **Descripción de puesto del Encargado de Bodega**

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- Abrir la agencia y bodega diariamente a las 5:50 A.M.
- Entregar diariamente los pedidos de carga a todas las rutas antes de las 6:30 A.M.
- Llevar los controles necesarios de carga, recarga, devolución y liquidación de las rutas.
- Efectuar limpieza y orden de la bodega, oficina e instalaciones de la distribuidora, de acuerdo a planificación coordinada con el Contador Administrativo.
- Llevar los controles que sean necesarios de su bodega, en relación a inventarios óptimos, pedidos, entregas, despachos a rutas, devoluciones a bodega, devoluciones a proveedores, elaboración y recepción de pedidos, etc.
- Cumplir y hacer cumplir la política de devoluciones establecida, tanto para bodega como para las rutas.
- Apoyo al Contador Administrativo en cualquier actividad relacionada a la distribuidora.
- En ausencia del Contador Administrativo atender llamadas de clientes, tomar pedidos y trasladarlos a los vendedores para su atención.
- Proporcionara apoyo de mensajería al Contador Administrativo y Gerencia.
- Velar porque el producto dentro de su bodega se mantenga en óptimas condiciones.

- Llevar un estricto control de la temperatura del cuarto frío para evitar daño al producto.
- Calcular, preparar, solicitar, recibir y verificar los pedidos de producto necesarios para atender las rutas. Preparando la carga de cada ruta anticipadamente.
- Recepción diaria de devoluciones de producto a bodega por parte de las rutas.
- Revisión y control constante de las fechas de vencimiento de los productos para evitar pérdidas innecesarias.
- Cuadrar diaria, semanal y mensualmente su bodega, presentando informe al Contador Administrativo.
- Verificar que las rutas no se queden con producto en las unidades al final del día.
- Entregar los reportes de cuadros por ruta al contador luego de recibir el producto devuelto por la ruta al finalizar cada día.
- Retroalimentar y capacitar a los vendedores en cuanto al manejo adecuado del producto y equipo frío en sus vehículos.
- Verificar que los vehículos sean parqueados y asegurados correctamente al final del día.
- Mantener cerrada su bodega y por ningún motivo permitir el ingreso de vendedores a la misma.
- Cerrar adecuadamente la bodega al terminar el proceso de devolución y preparación de carga diario, verificando que la temperatura esté dentro de los estándares establecidos.
- Revisar periódicamente el equipo de enfriamiento (cuarto frío, pilero, pilas, hieleras) para asegurar su buen funcionamiento, reportando cualquier anomalía al Contador Administrativo o Gerente para su corrección inmediata.

- Reportar al Contador Administrativo y/o Gerente General sobre cualquier anomalía que se de en la bodega o distribuidora.
- Entregar y recibir diariamente las pilas de enfriamiento de las rutas.
Informar al contador Administrativo sobre el seguimiento al mantenimiento preventivo del cuarto frío, pilero, hieleras y pilas de enfriamiento.
- Cualquier otra tarea relacionada con la distribuidora que le sea requerida o asignada por el Contador Administrativo o Gerente General.
- Llevar un control del kilometraje de cada ruta.
- Mantener la custodia del combustible como de su control. El combustible debe de mantenerse en el cuarto de la bomba de agua.

Figura 14 **Descripción de puesto y responsabilidades del vendedor de ruta**

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- Presentarse diariamente a la agencia a las 6:00 A.M. con su uniforme limpio, rasurado, con pelo corto.
- Cumplir con las normas de orden, limpieza y mantenimiento de vehículos y distribuidora.
- Llevar su libro de ruta en forma ordenada, exacta y limpia.
- Visitar al 100% de los clientes asignados en su libro de ruta para cada día de visita.
- Respetar y cumplir al 100% su frecuencia y secuencia de visita, cumpliendo su itinerario diario en forma objetiva y ordenada.
- Realizar los 10 pasos de la venta en el 100% de clientes de la ruta.
- Entregar factura a todos los clientes.

- Cumplir con su cuota de ventas diaria, semanal y mensual por línea de producto.
- Cuadrar diariamente sus ventas, versus su carga y depósitos de efectivo.
- Depositar diariamente en el banco el 100% del dinero obtenido en ruta por concepto de ventas.
- Realizar depósitos parciales de efectivo al banco en el día, evitando cargar más de Q. 200.00 en efectivo en el vehículo. Cualquier diferencia a esta será responsabilidad del vendedor.
- Cuadrar su liquidación diaria en forma exacta, ya sea con devoluciones de producto, boletas de depósito o dinero en efectivo (Esto último es una excepción, ya que todo se debe depositar al banco, a no ser que la ruta se termine muy tarde o el banco esté cerrado por alguna razón eventual).
- Calcular su carga óptima para el día siguiente, evitando excesos y falta de producto y entregar solicitud de pedido al bodeguero al final de cada día.
- Llevar un control adecuado de sus talonarios de facturas.
- Cargar diariamente su vehículo con los productos que estima vender en cada día de visita, el Factor Taxi (porcentaje de producto que regresa a la distribuidora dividido entre el que lleva la unidad al salir de ruta más sus recargas en el día) permitido no deberá exceder de un 20% en los primeros quince días de operación, luego un 15% en los siguientes quince días, para que a partir del segundo mes se estandarice en un 10% de producto paseado o devolución a bodega.
- Hacer las recargas de producto y/o pilas de enfriamiento que considere necesarias durante el día.

- Revisar diariamente los niveles de agua, aceite, llantas, etc. del vehículo y reportar al Contador Administrativo de cualquier desperfecto en la unidad.
- Llenar y firmar el documento de responsabilidad de vehículo, manteniéndolo actualizado.
- Es responsable por cualquier daño sufrido por el vehículo, equipo de enfriamiento, producto o cualquier otro bien asignado bajo su responsabilidad.
- Llevar control de kilometrajes para el mantenimiento preventivo del vehículo, entregándolos al Contador Administrativo para su adecuado seguimiento, debiendo realizar los cambios o reparaciones menores del vehículo a su cargo.
- Informar al Contador Administrativo sobre cualquier desperfecto sufrido por el vehículo, así como del equipo de enfriamiento.
- Informar al Contador Administrativo y Gerente General sobre cualquier problema con la calidad del producto.
- Retroalimentar al Gerente General sobre cualquier actividad de la competencia, necesidad del mercado, problema en ruta u oportunidad de crecimiento que surja.
- Visitar y prospectar nuevos clientes, incorporándolos a su cartera de clientes y libro de ruta.
- Administrar adecuadamente sus inventarios de producto con base a fechas de vencimiento y necesidades del mercado; debiendo revisar en cada visita las fechas de vencimiento del producto en poder de los clientes, para rotarlo adecuadamente y así evitar cambios por mal manejo del cliente.
- Mantener ordenada, limpia y en perfecto estado su unidad.

- Mantener ordenado y completo su equipo de trabajo (talonarios de facturas, libro de ruta, herramientas, útiles y enceres, etc.)
- Cumplir con las normas disciplinarias de la distribuidora, respetando las políticas vigentes en cuanto a su gestión.
- Velar por la buena imagen de la empresa, usando su uniforme y cumpliendo con las normas de tránsito y de cortesía para realizar su labor en el mercado.
- Asistir a capacitaciones y someterse a las evaluaciones que sean necesarias.
- Llenar su reporte diario del vendedor en forma clara, objetiva y completa.
- Eventualmente entregar pedidos a clientes de pre-venta.
- Cualquier otra tarea relacionada que le sea asignada por el Ate. General.

5.1.2. Responsabilidades del puesto

Las responsabilidades de cada puesto están definidas en la descripción de funciones de cada uno, sin embargo en este caso se debe enfatizar mucho en la descripción del puesto de vendedor de ruta, ya que es un puesto clave, sobre el cual gira el ingreso del negocio, por lo que a este puesto se le deben agregar varios controles adicionales a los de los otros puestos para darle seguimiento al fiel cumplimiento de sus funciones.

Check list de actividades previas a salir a ruta

Anexo–Formato No. c. **Check List de actividades previas a salida de ruta**

Control de ventas diarias en ruta (Ver anexos, pág.154)

Anexo – Formato No. d. **Control de ventas diarias en ruta**

Control diario de kilometraje (Ver anexos, pág.155)

Anexo – Formato No. e. **Control diario de kilometraje**

Control de Factor Taxi y Carga Básica de la ruta (Ver anexos, pág.156)

Anexo – Tabla No. XVIII. **Control de factor Taxi y Carga Básica de la ruta**

Reporte Diario del Vendedor (Ver anexos, pág 200)

Anexo – Formato No. f. **Reporte Diario del Vendedor** (Ver anexos, pág.157)

Todos estos reportes y formatos sirven como herramientas de control de las actividades esenciales que deben realizar los vendedores en ruta, son controles del cumplimiento de rutinas y se deben revisar y retroalimentar a los vendedores en cuanto a su desempeño, de esta forma se estará garantizando que se cumpla con el mínimo requerido de las actividades que conlleva el puesto de vendedor y fortalecen los factores de éxito, en beneficio de los resultados de la empresa.

5.1.3 Políticas de la empresa

Las políticas de una organización definen los lineamientos generales a seguir por parte del personal de la misma, son ciertos cursos de acción que se deben respetar, en general se pueden elaborar varias políticas, sin embargo para iniciar operaciones se considera necesario contar en principio con una política de cambios de producto, que va dirigida a controlar un factor determinante en la rentabilidad del negocio, que es el porcentaje tolerable de cambios de producto, considerando que los productos que se van a distribuir son perecederos y si no se administran adecuadamente, tanto en la bodega como en el punto de venta, el nivel de cambios puede ser determinante para lograr o no los objetivos de rentabilidad planteados. Por lo anterior se elaboró la Política de Cambios.

Figura 15. **Política de cambio**

Objetivo:

- Trabajar de una forma eficiente nuestros inventarios y cadena de frío para que nuestro producto sea colocado en el punto de venta lo más fresco y en las mejores condiciones posibles.
- Brindar un buen servicio a nuestro cliente en el manejo adecuado del producto, evitando que este no caduque en el punto de venta.

Estrategias para lograr alcanzar el objetivo:

- El vendedor debe de brindarle un servicio al cliente en asesorarlo para que este compre el producto que desplace, más el inventario necesario para no quedarse sin producto, asegurándose de darle la rotación adecuada para que este no caduque y revisando que se mantenga en la cadena de frío. (de 2oC a 8oC)
- Los productos que manejamos tienen diferentes fechas de vencimiento por lo cual el vendedor debe de tratar cada línea con especial cuidado.
- Hay que revisar el punto de venta y si los productos pierden su vacío o tienen dificultades de fabricación deberán cambiarse inmediatamente.

Responsabilidades

- El bodeguero debe de manejar sus inventarios de tal forma que el producto siempre esté fresco. Deberá utilizar el sistema de inventarios primero en entrar primero en salir. En su bodega deberá manejar indicadores de las cajas indicando volumen, fecha de entrada y fecha de vencimiento.

- El bodeguero administrará y será el responsable de las políticas de entrega de producto a vendedores, producto en mal estado a la fábrica. El producto en mal estado o próximo a vencer deberá ser reportado a sus superiores. Deberá entregar al vendedor el producto con los límites de vencimiento adecuados, (no menos de 10 días de duración).
- El bodeguero recibirá diariamente el producto de devolución, el cual deberá cumplir con las políticas. Deberá llevar un control de la fechas de vencimiento. Estos mismos productos los entregará al mismo vendedor para su carga inicial.
- El bodeguero recibirá los productos de cambio y efectuará los reportes respectivos para el control por vendedor.
- El vendedor será responsable de recibir el producto con límites adecuados para su comercialización.
- El vendedor deberá regirse a las políticas de cambio y cambiar en el punto de venta todo producto en mal estado o vencido que cumpla con la política. Si estos corresponden a negligencia del vendedor se le cobrará.
- El vendedor deberá rotar el producto en el punto de venta para determinar su fecha de vencimiento y colocar el producto de tal forma que se venda primero el que vendió primero.
- De existir problemas de rotación en el punto de venta el vendedor deberá colocar el producto con menos tiempo de vencimiento en clientes de mejor rotación sustituyendo el producto por uno con mayor tiempo de vencimiento. Siendo él el responsable de este manejo.

Figura 15 **Política de Cambios.**

- Está permitido cambiar un máximo de 2% del producto vendido. Esto se manejará por unidades y presentaciones.
- Si el motivo de cambio se refiere a un problema de fabricación se evaluará en su momento y se tomarán las medidas de corrección adecuadas.
- Únicamente los Productos que se venden en refrigeración tienen cambios si llenan los requisitos, los dulces y sopas no tienen cambios ya que el vendedor los puede revisar bien y están a temperatura ambiente.
- El producto de cambio podrá ser cambiado si cumple con las siguientes condiciones:
 - Está sellado/cerrado.
 - Se mantuvo la cadena de frío
 - El producto no está golpeado ni mayugado.
- El producto podrá ser cambiado porque se acerque su vencimiento 5 días antes de su fecha de vencimiento. Debe de cumplir con las políticas anteriores.
- El vendedor que maneje menos del 2% de cambio recibirá un premio y el que sobrepase este porcentaje, deberá pagar la diferencia. (Comenzando a partir de Febrero 2005)
- Se premiará a los vendedores que manejen su factor Taxi por debajo del 20% en los primeros meses.
- El producto debe de ser manejado en ruta de tal manera que no se dañe cambiándose únicamente por desperfecto de fábrica.
- Se estará revisando el producto seco en los vehículos cada 15 días, en el que será cobrado el producto que no llene los requisitos para no poder venderlos.

El buen manejo de los inventarios y el desarrollo de los clientes permitirán que los cambios se reduzcan.

Firma del Vendedor

Firma del Gerente

5.1.3 Políticas de la empresa

Como es de conocimiento general, las instituciones que por excelencia se dedican a otorgar créditos de distintas naturalezas son los bancos e instituciones financieras, para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas para tal fin, pero no solo las instituciones bancarias otorgan créditos, también lo hacen las empresas comerciales, industriales, de servicios, etc.; con el fin de captar mas clientes y aumentar sus niveles de ventas y con ello obtener utilidad y que la empresa pueda subsistir en el medio en que desarrolla.

Se debe considerar la existencia de un nivel de riesgo, en el cual las empresas están inmersas, el riesgo de morosidad y hasta cierto punto de no cobrables de las operaciones efectuadas al crédito, por lo que se deben definir las pautas o políticas a seguir con fin de disminuir este riesgo y generar un verdadero beneficio para la empresa.

A lo largo de todo el proceso de otorgamiento de crédito, se debe realizar un amplio y complejo análisis de los aspectos y factores que se tienen que considerar para otorgar créditos, entre ellos están:

- Determinación de un mercado objetivo
- Evaluación de crédito
- Evaluación de condiciones en que se otorga un crédito
- Sistema para aprobación de un crédito
- Documentación requerida para aprobar un crédito
- Sistema de cobro
- etc.

Se debe tener claro que un sujeto de crédito es toda persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente favorecido con el otorgamiento de un crédito. Dichos requisitos deben estar comprendidos en la política de créditos de la empresa.

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de ventas por medio del otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante o consumidor directo, que no tenga disponibilidad inmediata para comprar el producto con dinero en efectivo, pero que cuenta con la posibilidad de generar un buen volumen de ventas del producto que la empresa vende, esta herramienta permite cumplir con el objetivo principal de la organización, el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad.

5.1.4. Políticas de crédito

La política de crédito debe tomar en cuenta los siguientes actores en una transacción al crédito:

- Solicitante del Crédito (Clientes)
- Otorgante del Crédito (Proveedor)
- Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
- Deudores Morosos
- Garantías Reales o Prendarias
- Monto del Crédito
- Plazos y modalidad de pago.

Existe una amplia variedad y tipos de créditos, los cuales se pueden clasificar en forma general en CREDITOS FORMALES Y CREDITOS INFORMALES, para contar con una guía para hacer un buen uso de este sistema de comercialización.

Los créditos formales son aquellos créditos que tienen características contractuales; en que las partes contratantes se obligan mutuamente al cumplimiento del mismo. Es decir este crédito se formaliza por escrito entre ambas partes. Los créditos informales son aquellos que no cuentan con estas características. Como ejemplos de créditos formales están:

5.1.4.1 Créditos de Consumo o Créditos Comerciales

Son todos aquellos créditos atorgados por las empresas al público en general, en los términos señalados en el contrato de crédito y que son destinados a satisfacer las necesidades del público en general.

5.1.4.2. Créditos Empresariales

Son todos aquellos créditos celebrados entre empresas para comprar productos y luego venderlos o para la prestación o adquisición de servicios.

5.1.4.3. Créditos Bancarios

Son todos aquellos créditos otorgados por las empresas del sistema financiero a las distintas empresas para inversión, así como también a personas que necesitan recursos para financiar sus actividades sean estas personas naturales o jurídicas. Existen dos tipos bien definidos de créditos bancarios en función a la naturaleza jurídica de las operaciones de crédito y del contrato, que implican riesgos particulares:

5.1.4.3.1. Créditos o Riesgos por Caja

Son créditos directos, colocaciones que efectúan los intermediarios financieros que comprometen sus propios fondos. Los principales créditos por caja son: Créditos en Cuenta Corriente, Préstamos o Adelantos y Descuentos Bancarios.

5.1.4.3.2. Créditos o Riesgos no por Caja

Son aquellos que no comprometen de manera inmediata los fondos de una entidad bancaria, porque no conlleva el apoyo de dinero en efectivo a un cliente. Operativamente se distinguen dos grupos de operaciones: Avals y Cartas Fianzas y los Créditos Documentarios.

También existen otras formas de crédito que otorgan las empresas del sistema financiero, tales como el crédito documentario que se usa en comercio internacional y las tarjetas de crédito con la que el consumidor reduce en gran medida sus operaciones gracias a la sustitución del dinero en efectivo, además de tener a su alcance un instrumento de crédito que difiere el cumplimiento de sus obligaciones dinerarias mediante su presentación, sin la previa provisión de fondos a la entidad que asume la deuda.

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las ventas al crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro del período de crédito, la mayoría de ellas se convierten en

efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Una política de créditos debe tratar de que los riesgos de incobrabilidad se mantengan en niveles razonables que permitan una buena rentabilidad, la principal función de las políticas de crédito es determinar el riesgo que significará para la empresa otorgar un determinado crédito y para ello es necesario conocer a través de un análisis cuidadoso la situación financiera del cliente, analizando características cualitativas u cuantitativas del cliente en su conjunto, lo cual permitirá tener una mejor visión sobre la capacidad para dicho crédito.

La política de crédito debe crear estándares de evaluación de créditos para detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal, para hacerles un seguimiento más minucioso preparando análisis y perfiles generales para futuras cuentas.

Las Cuentas por Cobrar son activos que posee la empresa, como consecuencia de haber otorgado créditos a sus clientes, se deben incluir en este rubro los documentos y cuentas por cobrar provenientes de operaciones relacionadas con el giro del negocio.

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución, ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que esta dispuesta a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará y el control y seguimiento de su recuperación.

Salvo excepciones, no debe otorgarse crédito a entidades sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc.

El análisis de crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar un contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio de quien evalúe el crédito.

Es necesario estar en completo seguimiento del crédito, ya que la economía del cliente puede ser bastante cambiante y se debe contar permanentemente con información que corrobore la garantía de recuperación del crédito, esta función en una empresa de distribución de productos de consumo masivo debe proporcionarla el vendedor de ruta, quien es el que tiene un contacto directo con el cliente, para lo cual hay que prepararlo y dotarlo con una herramienta adecuada para evaluar los riesgos de crédito de cada uno de sus clientes.

En las Políticas de Crédito se fijan los estándares de crédito de la empresa, que definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Aspectos tales como evaluaciones de crédito, referencias y períodos promedio de pago, que ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito. Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

Se debe considerar que existe un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar, mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, más costoso es su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir, los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejo más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Para analizar un crédito se debe recopilar y evaluar la información del cliente que lo solicita, para ver si está a la altura de lo que los estándares de la empresa requieren. Se debe tener presente que todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea, todo crédito por fácil o bien garantizado que parezca tiene un riesgo. Las políticas y sus análisis de crédito no pretenden acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino disminuirla, es importante aplicar un buen criterio y sobre el sentido común en la evaluación de un crédito, la decisión crediticia se debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes bien documentados para anticipar posibles problemas.

Una herramienta que contribuye a reducir el riesgo de cuentas incobrables es contar con ciertas condiciones de crédito que ayuden a la empresa a obtener mayores clientes, pero teniendo mucho cuidado de no ofrecer descuentos o incentivos de pago que puedan resultar negativos para la empresa. Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Dentro de los incentivos que se pueden otorgar para mejorar la rotación y recuperación de las cuentas por cobrar están los descuentos por pronto pago, cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, también el período de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar.

Otro incentivo para mejorar la recuperación de los créditos son los cambios en el periodo de crédito, los que también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

Si se decide otorgar un crédito, se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas:

- En cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo, teniendo en cuenta los plazos de cobro que pueden ser a 30 días, a 60 días a 90 días, etc. el cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el periodo de gracia que otorgan los proveedores de la empresa para pagar sus deudas, de lo contrario se tendrán problemas de financiamiento.
- Se debe de establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa.
- Se deben de establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.

Es importante dejar establecido con el cliente el período por el cual se le concede el crédito y las penalidades que generará al momento de incumplir con el pago puntual del mismo.

El beneficiario del crédito asume la responsabilidad en el cumplimiento del pago de acuerdo a las condiciones establecidas.

En casos particulares y muy especiales, en los que se considere que la rentabilidad de la distribuidora de embutidos y lácteos se verá altamente beneficiada en cuanto a volumen incremental de ventas y rentabilidad, se considerará el análisis del perfil y características de cada cliente en particular para autorizar el otorgamiento de crédito, no se establecerá de principio una política general, sin embargo se considerarán los siguientes aspectos como parámetros para que un cliente pueda ser sujeto de análisis crediticio:

- Se otorgará crédito a clientes con un alto volumen de ventas.
- No se otorgarán créditos mayores de Q. 1,000.00.
- El plazo máximo para tiendas y negocios medianos será de 15 días.
- No se requerirá ninguna garantía prendaria o de otro tipo.
- Se deberá llenar un convenio con el compromiso del cliente de cumplir con las condiciones que requiere la distribuidora.
- Se podrá otorgar crédito a tiendas de conveniencia, supermercados y autoservicio, pero se hará una evaluación individual por parte de la Gerencia de Ventas en forma conjunta con la Gerencia General y se establecerán condiciones específicas de crédito para cada cliente, manejándose de preferencia, para este tipo de clientes, plazos mínimos de tiempo para dar tiempo al trámite de cheques.

- El vendedor será co-responsable con el cliente del pago del crédito en forma total y puntual.
- Cada cliente será evaluado y analizado en forma individual, no se podrá generalizar una política como tal, para evitar riesgos innecesarios, ya que el enfoque de la distribuidora está centrado en la venta de contado.
- Las cuentas claves o clientes especiales que tengan un alto potencial de crecimiento en consumo de nuestros productos, en base al otorgamiento de créditos podrán ser sujeto de crédito, previa la aprobación de la Gerencia de Ventas en forma conjunta con la Gerencia General.
- Todo crédito que exceda de los Q. 1,000.00 deberá ser administrado directamente por la Gerencia de Ventas.
- No se otorgarán ampliaciones de plazo ni se harán excepciones en cuando a condiciones de pago.
- No se otorgará ningún tipo de incentivo para pago puntual o adelantado.
- Los análisis de clientes se basarán en el prestigio e historial de cada cliente en particular, tomando en consideración principalmente el tamaño del negocio, capital invertido en el mismo, volumen de ventas de otras categorías y productos, reputación del cliente en el mercado en que opera.

En el futuro, dependiendo de las experiencias específicas que se tengan con cada cliente, en cuanto a la efectividad de la administración de estos créditos extraordinarios, se definirá una política completa y específica, la cual definirá una estrategia general y acciones específicas para lograr la rentabilidad de la empresa y el incremento en el volumen de ventas sin poner en riesgo la solvencia de la misma.

Es importante hacer notar que el otorgamiento de créditos limita y reduce el flujo de caja, por tanto, afecta a la liquidez de la empresa, requiriendo gestionar capital adicional.

5.2. Controles Administrativos

Los controles administrativos, son herramientas de seguimiento a papelería y procedimientos administrativos que se llevan tanto dentro de la distribuidora, como en las rutas, sirven para mantener un óptimo rendimiento de la papelería, formas y formatos que son necesarios para la adecuada operación del negocio, su utilidad radica en el estricto seguimiento a ciertas rutinas de control administrativo, que todo el personal debe cumplir, dependiendo el puesto que desempeñen y las actividades que realizan.

Los controles administrativos son aspectos que no deben descuidarse dentro del funcionamiento y operación de una empresa, ya que su poca valoración por parte de la dirección de la empresa puede generar pérdidas económicas o poca eficiencia en el desempeño, lo cual va en detrimento del cumplimiento de los objetivos trazados, los principales controles administrativos a implementar en una distribuidora de consumo masivo son los siguientes:

5.2.1. Manejo de papelería contable

Toda empresa debe llevar un estricto y efectivo control de la papelería contable, ya que en ella se registran todos los movimientos y operación de la empresa y en su mayoría son formas, formatos y documentos que se deben registrar ante ciertas entidades, especialmente ante la Superintendencia de Administración tributaria y su deterioro, pérdida o mal manejo puede redundar en sanciones económicas, multas o tramites innecesarios que solo complican el buen funcionamiento de una empresa.

Para controlar la papelería contable de una distribuidora de productos de consumo masivo, genera un movimiento contable bastante significativo, lo que de no manejarse adecuadamente perjudicará la eficiencia de la misma, para controlar los movimientos y manejo de la papelería contable se implementa un Cuadro para Manejo de Papelería Contable, el cual es bastante sencillo de llevar, ya que funciona como una cuenta corriente, en la que se elabora una hoja por cada forma, formato o documento a manejarse, el cuadro debe llevar un título con el nombre de el o los documentos que se controlarán en el formato, un correlativo, una breve descripción de la operación que se realiza con el documento, un correlativo (numeración de los documentos), un espacio para la fecha de ingreso de los documentos al almacén y otro espacio para registrar las salidas de los mismos, se puede incluir un espacio para firma de la persona responsable de los documentos, para poder rastrearlos en caso de pérdida o dudas sobre su utilización o destino y finalmente se agrega un espacio para observaciones, en donde se anotará brevemente la operación que se realizó con los documentos y cualquier comentario que se considere pertinente.

Anexo – Formato g. **Cuadro para manejo de papelería contable** (Ver anexos, pág. 158)

5.2.2. Facturas emitidas

Toda empresa que realiza operaciones de comercialización, especialmente cuando, por su naturaleza, deberá facturar constantemente las ventas de producto, es necesario contar con una herramienta para llevar un estricto registro de las facturas emitidas y anuladas, de esta forma se sabrá en todo momento el estatus de esta documentación, ya que su extravío constituye una falta grave a la legislación tributaria de Guatemala, lo que implica multas y sanciones económicas para la empresa.

EL control de facturas emitidas es responsabilidad del Contador Administrativo, quien deberá ser muy disciplinado y estricto en cuanto al seguimiento de este control, lo cual debe convertirse en una rutina administrativa diaria, la cual se facilitará con la utilización de un cuadro sencillo para el Control de Facturas Emitidas, el cual deberá contener como mínimo las siguientes columnas: Fecha de emisión de la factura, No. de Factura, Serie, No. de NIT del cliente, nombre del cliente, concepto de la factura, No. de ruta que la emitió, Monto de la factura a nivel total, monto sin IVA y total de IVA cobrado, es recomendable agregar una columna para observaciones, la que se utilizará para aclarar cualquier operación o situación que se considere relevante y útil para cualquier análisis futuro, este cuadro de control se llevará en forma mensual.

Anexo – Formato h **Control de facturas emitidas** (Ver anexos, pág.159)

5.2.3. Facturas por compras efectuadas

De igual manera que es importante llevar un estricto control de las facturas emitidas, las facturas que se reciben por cualquier compra que se realiza a un proveedor deben controlarse también, ya que por medio de ellas se amparan los gastos efectuados por la empresa y se recupera el IVA, todo lo cual debe estar debidamente respaldado con los documentos de compra, por lo que se elaborará un cuadro similar al anterior, el cual se denominará Cuadro de Control de Facturas por Compras Efectuadas, el cual consta de las siguientes columnas: Fecha de emisión de la factura, No. y serie de la factura, No. de NIT del proveedor, concepto, forma de pago (crédito/contado), monto total de la compra, monto sin IVA, IVA pagado y observaciones. Este control se llevará también en forma mensual y será de mucha utilidad para poder hacer los cálculos de impuestos y tributos que exige la ley, a la vez que permitirá llevar un registro permanente de cualquier compra que se realice.

Anexo – Formato i. **Control de facturas por compras efectuadas** (Ver anexos, Pág. 160)

5.2.4. Planillas

Las planillas de sueldos y salarios son fundamentales como herramientas administrativas, su control es esencial y básico, en el caso de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, que maneja sueldos base, comisiones e incentivos, es necesario contar con un formato de planilla completo, en el cual se detalle de una forma clara y sencilla, pero muy exacta la composición del sueldo de cada colaborador, en ella se deben consignar los ingresos por cada concepto y los descuentos de ley que se les realizan a los empleados.

Con este control administrativo se evitará cualquier error en el cálculo del pago de un colaborador y se facilitará la presentación de información a entidades que lo requieren, tales como el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, etc.

La planilla se elaborará en forma mensual, definiendo una fecha de corte para pago de comisiones, se recomienda trabajar el sueldo, bonos e ingresos fijos del 1 al 30/31 de cada mes, pagándolo vencido al final de cada mes; las comisiones, bonos e incentivos variables, relacionados con resultados, se pueden pagar al final del segundo mes, es decir en forma vencida, por ejemplo, si el colaborador inició su relación laboral en el mes de enero, su sueldo base y bono decreto se le pagará el 31 de enero, pero las comisiones del mes completo se pagarán el 28 de febrero, esto debido a que para su cálculo se requiere contar con la información de cierre del mes, para poder incluir todas las ventas efectuadas y objetivos logrados en dicho período.

Otra opción que se puede utilizar es pagar la parte fija del salario al final de cada mes en forma normal y la parte variable manejarla en un período diferente al mes normal, es decir hacer un corte a cierto día del mes, por ejemplo: el sueldo base y bono decreto de un colaborador se pagaría el último día del mes, tomando el período de pago del 1 al 30/31 del mes y la parte variable se puede pagar el último día del mes, pero tomando el período de ventas del 26 del mes anterior al 25 del mes actual, lo que incluye un mes completo, dejando un margen de 5 a 6 días para realizar el cálculo y pago correspondiente de comisiones, bonos e incentivos.

Una tercera opción, aunque más compleja es manejar dos planillas, una que contenga la parte fija de los sueldos, la cual se pagará por el período comprendido del primero al último día del mes, su pago se realizará en los últimos 5 días del mes, mientras que la parte variable se pagaría en otra planilla dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente, de esta forma se estarían incluyendo todas las ventas del mes completo.

El método que se utilice dependerá del criterio y conveniencia de la empresa y sus colaboradores, todos son funcionales y están dentro del marco de la ley, lo importante es que las planillas se elaboren adecuadamente y se lleve un estricto control de las mismas, para lo cual se debe contar con un Formado Para Planilla de Sueldos y Salarios, el cual deberá ser aprobado por el Ministerio de Trabajo, todas las planillas deberán numerarse y llevarse un archivo correlativo de las mismas, su formato de elaboración debe ser estándar y muy claro.

Anexo – Tabla XIX. **Planilla de sueldos y salarios personal permanente** (Ver anexos, pág.193)

5.2.5. Devoluciones de productos

El rubro de devoluciones de producto es básico y fundamental en la rentabilidad de una empresa de distribución de productos de consumo masivo, ya que su mala administración o descuido en su control genera pérdidas económicas y puede llegar a generar el fracaso total o parcial de un negocio de este tipo.

Se debe llevar un control estricto de las devoluciones de producto, para ello se deben considerar los formatos necesarios para su adecuado seguimiento, debiendo considerarse dos tipos de conceptos de devolución a saber:

5.2.5.1. Devoluciones de producto de las rutas

Se entiende por devoluciones de producto de las rutas a las devoluciones de producto en mal que los vendedores re-ingresan a la bodega después de ruta y previo a su liquidación diaria, estas devoluciones incluyen producto en buen estado y producto en mal estado, de acuerdo a la política de devoluciones pre-definida, para llevar este control se utiliza el formato de Control de Devoluciones u Hoja de Devolución, que es un reporte que debe llevar el bodeguero, cuyo contenido estará conformado por las siguientes columnas: Código del producto, descripción del producto, unidad de medida, precio del producto, carga de la ruta, límites de duración en días (caducidad o vencimiento del producto), devolución según reporte del bodeguero, cantidad devuelta, fecha de vencimiento, devolución de producto en mal estado (según reporte del bodeguero) y una columna final en la que el bodeguero da su visto bueno en cuanto a si procede o no la devolución, de acuerdo a la política de devoluciones de la empresa.

Este reporte deberá elaborarse por cada vendedor, indicando en la parte superior los datos de nombre del vendedor, número de ruta, fecha del reporte y su número correlativo dentro de cada mes. En la parte inferior se harán comentarios y observaciones por parte del bodeguero sobre los aspectos que ameriten su ampliación o explicación en detalle. El reporte deberá estar firmado por el bodeguero y por el vendedor, luego se traslada al contador administrativo para que lo revise y le de su visto bueno. Este control de Devoluciones de producto de las rutas es un reporte de las devoluciones internas de la distribuidora, es decir de las rutas a la bodega.

Anexo – Formato j. **Hoja de devolución** (Ver anexos, pág.161)

5.2.5.2. Devoluciones de producto a proveedores

Cada proveedor tiene su propia política de cambios o devoluciones de producto, por lo que, todo el producto que las rutas devuelven en mal estado a la bodega, puede ser devuelto al proveedor para su posterior reposición a la bodega, sin embargo dicha devolución está condicionada por ciertos parámetros pre-definidos en cada contrato firmado con cada proveedor individual, por lo cual se deberá llevar un control de devoluciones por cada proveedor, principalmente en lo que respecta a embutidos y lácteos, que son productos que requieren mucho cuidado en su manejo en bodega, rutas y clientes, por lo que el bodeguero y contador administrativo deberán controlar adecuadamente el movimiento de estas devoluciones de producto.

Se utilizarán boletas de devoluciones de producto en mal estado a proveedores, las cuales deberán contar con un número correlativo, su fecha de elaboración y las siguientes columnas: Código del producto devuelto, descripción específica del producto, unidad de medida del producto, cantidad

de la devolución, fecha de vencimiento del producto y una breve, pero muy clara explicación de las razones por las cuales se efectúa dicha devolución, en la parte inferior se deberá consignar la firma del bodeguero que elaboró el reporte y entregó el producto en mal estado y la firma del transportista del proveedor, quien recibe el producto, así como la fecha en que se realiza dicha operación.

Anexo – Formato k. **Control de devoluciones (embutidos)** (Ver anexos, pág.162).

Anexo – Formato l. **Control de devoluciones (lácteos)** (Ver anexos, pág.163).

5.2.6. Manejo de inventarios

En una empresa que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, es esencial llevar un estricto control de todos los movimientos de productos que entran y salen de bodega, movimientos que conllevan el control y seguimiento de los pedidos de producto que se realizan a los proveedores y las salidas diarias de producto como carga de las rutas.

En el caso de los embutidos y lácteos, que son productos perecederos y cuyo manejo requiere mantener el producto refrigerado en todo momento, desde que el proveedor lo despacha de la fábrica hasta que llega al consumidor final, lo que implica que si no se le da seguimiento adecuado se pueden generar pérdidas excesivas por concepto de producto en mal estado, por lo que se deben implementar varios controles administrativos estrictos para mantener el producto bajo control, asegurándose de que se mantenga en las condiciones de cuidado, manejo y temperatura adecuadas, para evitar su deterioro o pérdida.

Una distribuidora de productos de consumo masivo deberá manejar como mínimo los siguientes controles para cuidar la calidad y temperatura de su producto:

5.2.6.1. Producto en bodega

En todo el recorrido que hace el producto, desde la fábrica hasta el consumidor final, la etapa clave de su proceso de traslado de canal en canal, para dicho negocio es el almacenamiento, ya que es el momento inicial del producto, en cuanto a la responsabilidad directa que se tiene del mismo, es el momento en el que de pedido se convierte en un activo de la empresa y empieza a afectar los estados financieros de la misma, puesto que a partir de ese momento se convierte en un inventario inicial, para iniciar la etapa de comercialización por medio de su distribución con rutas, si no se lleva un adecuado control del producto que ingresa, se almacena y sale de bodega, es seguro que la rentabilidad de la empresa se verá afectada negativamente en sus utilidades.

La bodega de la distribuidora está a cargo de un encargado de bodega o bodeguero, quien depende directamente del contador administrativo, estas dos figuras son las responsables del cuidado y manejo del producto que ingresa a la bodega, para controlar adecuadamente sus funciones se crea un instrumento administrativo de control, el cual se denomina Hoja de Control de Producto en Bodega.

Esta Hoja de Control de Producto en Bodega deberá ser llevada y actualizada por el bodeguero, se elaborará para períodos no mayores de una semana y su actualización y seguimiento es diario.

En dicha hoja de control, se incluyen los siguientes datos generales: El código del producto, nombre del producto, unidad de medida de cada presentación de producto, costo del producto en bodega, precio de venta de cada presentación de producto. Aparte de la información anterior, la cual se considera genérica y se puede pre-ingresar en un formato estándar, el bodeguero deberá ingresar los datos numéricos siguientes de forma semanal y diaria: Inventario inicial de producto, ingresos de producto por cada pedido que se recibe de cada proveedor, sumados estos datos dan por resultado el total de producto ingresado o cargado a la bodega.

El producto de embutidos y lácteos deberá ser almacenado, clasificándolo por presentación, en canastas plásticas indicando el código y fecha de vencimiento. Esta forma de almacenar nos ayudará a realizar un control más eficiente, se almacenarán lácteos separados de los embutidos. El producto en mal estado deberá ser almacenado en canastas plásticas.

Cada ruta al finalizar su recorrido diario, entrega sus devoluciones de producto a la bodega, ya que las unidades de reparto no pueden quedarse con producto en la noche, lo que implica devolver el 100% de la existencia en los vehículos, por lo que en el cuadro de control de productos en bodega, se deberán contabilizar diariamente las devoluciones de cada presentación de producto que traen las rutas al finalizar el día, lo que al restarlo del total de producto cargado a bodega da como resultado la existencia física actualizada en bodega al finalizar el día.

Otro dato de suma importancia que se consiga en el control de producto en bodega son las devoluciones que se reciben de las rutas en cuanto a producto en mal estado, al restarle a la existencia actual en bodega las

devoluciones de producto en mal estado y las ventas totales de las rutas, se obtiene la existencia de producto en buen estado en bodega, cantidad que multiplicada por el costo de cada producto en bodega da como resultado el valor monetario de producto en buen estado con el que se cuenta en bodega.

Adicionalmente, esta hoja de control deberá incluir también el seguimiento de las devoluciones que el bodeguero ha realizado a los proveedores y las cantidades que estos últimos han repuesto con producto en buen estado.

El formato, como se mencionó con anterioridad, deberá ser llenado por el bodeguero, pero el contador administrativo deberá revisarlo constantemente y firmarlo dándole su visto bueno, para garantizar la adecuada utilización de esta herramienta de control administrativo.

Este control de producto en bodega es un formato sencillo de llenar y proporciona una herramienta administrativa adecuada para el buen manejo y seguimiento de los inventarios de producto en bodega, tanto en mal estado como en mal estado, controlando los ingresos, salidas, ventas, cambios, etc.

Tabla XX. **Control de producto en bodega** (Ver anexos, pág.194).

5.2.6.2. Producto en tránsito

El producto en tránsito está conformado por todos aquellos pedidos que se han realizado a los proveedores, pero que están pendientes de ingresar a bodega, si bien físicamente no se encuentran dentro de la bodega, son existencias necesarias para satisfacer las demandas del mercado a las rutas, por lo que su seguimiento y control es vital para no desabastecer a las rutas y no generar secos o vacíos de algún producto en los clientes.

Una distribuidora de productos de consumo masivo, específicamente de lácteos, embutidos y otros productos, deberá contar con controles específicos de los pedidos que se realizan a cada proveedor, principalmente para los proveedores de productos perecederos, tal es el caso de lácteos y embutidos.

Con el objeto de controlar adecuadamente estos pedidos se cuenta con los formados de Control de Producto en Tránsito (Pedidos a Fábrica) para la línea de embutidos y Control de Producto en Tránsito (Pedidos a Fábrica) para la línea de lácteos.

Formato m. **Pedido de producto a fábrica (embutidos)** (Ver anexos, pág.164).

Formato n. **Pedido de producto a fábrica (lácteos)** (Ver anexos, pág.165)

El formato de pedido a fábrica o Control de Producto en Tránsito contiene como mínimo la siguiente información, a ser actualizada por el bodeguero y revisada y aprobada por el contador administrativo: Número de pedido, fecha de pedido, fecha de despacho por parte del proveedor, su estructura general constará de las siguientes columnas: Código, nombre y presentación de cada producto, unidad de pedido, inventario existente en bodega en unidades, venta estimada para 3 días (que es el tiempo estimado que demora un pedido desde su solicitud hasta su entrega por parte de la fábrica en la distribuidora), duración estimada de la existencia en producto, duración deseada de la existencia, variación (+)(-) (que se refiere a la diferencia entre la duración estimada y la duración deseada), datos que dan como resultado la necesidad de producto que se tiene de acuerdo a el estimado de ventas para determinado período. Finalmente, se consignan las columnas con el dato de Pedido en unidad de empaque y la fecha de entrega propuesta por el proveedor.

El formato deberá contar con la firma y fecha de quien lo elaboró (bodeguero), firma y fecha de quien lo autorizó (contador administrativo) y, Muy importante, la firma de recibido por parte de la fábrica con su fecha de recepción.

Con este control, llevado adecuadamente, la empresa distribuidora estará garantizando el suministro óptimo y puntual de productos para no quedarse desabastecida de algún producto, lo que permitirá atender las demandas del mercado con fluidez y puntualidad, garantizando la satisfacción del cliente, con un servicio puntual y eficiente en cuanto a la entrega del producto fresco, limpio en buen estado y a buen tiempo en su negocio, lo que redundará en una ventaja competitiva para la empresa con relación a la competencia.

5.2.6.3. Producto en mal estado

Con anterioridad, en la Política de Cambios, se definió como porcentaje máximo tolerable de cambios de producto por concepto de mal estado un 2% de las ventas totales de cada ruta, índice que aplica para toda la distribuidora y coincide con las negociaciones y beneficios que se consignan en los contratos suscritos con los proveedores de lácteos y embutidos, por lo que se debe administrar todo el proceso de manejo de producto, desde que ingresa a bodega hasta que se vende a cada cliente, con mucho cuidado y en forma estricta, para evitar sobrepasar este máximo de 2%.

Para controlar los movimientos de producto en mal estado, el bodeguero contará con una herramienta de control administrativo denominada Control de Producto en Mal Estado.

Anexo – Tabla XXI. **Control de producto en mal estado** (Ver anexos, pág.196)

Este formato es responsabilidad directa del bodeguero, quien lo llena y actualiza, con el visto bueno de la supervisión del contador administrativo, se deberá llenar en forma diaria y el reporte completo se deberá resumir semanalmente, como se ve en el ejemplo, consta de las siguientes columnas de datos: Código, nombre, unidad de medida, costo en bodega y precio de venta de cada producto. Los datos numéricos a vaciar en el formato parten del inventario de producto en mal estado existente en bodega, al cual se le suman las devoluciones diarias de cada ruta, lo que da como resultado un total de devoluciones de producto en mal estado por semana, que es el total de producto que se generó por concepto de deterioro o mal estado en ese período.

El formato también contiene las cantidades de cada producto que han sido entregadas a cada proveedor de acuerdo a las boletas de devolución elaboradas por el bodeguero y recibidas por el proveedor, esta cantidad de devoluciones a proveedores se resta del total de producto en mal estado en bodega para obtener la existencia actual de producto en mal estado en bodega, cantidad que multiplicada por el costo de cada presentación de producto da como resultado el costo de producto en mal estado en bodega, que acumulando todos los productos y sus diferentes presentaciones da un Costo total de devoluciones de producto en mal estado en bodega, que es el dinero que se tiene invertido en producto en mal estado dentro de la bodega.

En el mismo cuadro se llevará un control de las cantidades de producto que ya fueron repuestas por la fábrica, para determinar el porcentaje

de producto que ya ha sido repuesto por producto en buen estado y que ya se ha dado de alta como producto disponible para la venta en la bodega.

El formato es de suma utilidad para mantener un estricto control del movimiento del producto en mal estado, facilitando a la administración del negocio el mantener los índices porcentuales de cambio de producto dentro de los márgenes máximos establecidos dentro de las políticas de cambios de la empresa, asegurándose de que no afectarán negativamente la rentabilidad de la empresa, al mantenerse constantemente regulados y controlados dentro de los parámetros tolerables.

5.2.6.4. Manejo de producto

Por manejo de producto se entiende a todas aquellas actividades administrativas y operativas que realizan los colaboradores de la empresa con el objetivo de cuidar y administrar adecuadamente los productos a comercializar, desde el momento en que son recibidos los pedidos de los proveedores hasta que son entregados (por concepto de venta) a los detallistas, quienes se encargan de trasladarlos (venderlos) al consumidor final.

En los productos perecederos, tal el caso de embutidos y lácteos, el manejo de producto es un área vital del negocio, ya que su buen manejo genera utilidades a la empresa, pero principalmente genera una buena imagen de los productos ante el consumidor final y los detallistas que sirven como intermediarios para llegar al primero, el buen manejo de producto implica mantener la calidad, cantidad, imagen, color, textura, consistencia, sabor, olor y frescura de los productos en cada eslabón de la cadena de distribución, es decir desde que se producen en la fábrica hasta que son consumidos en los hogares de los consumidores.

Cualquier empresa comercializadora de productos de consumo masivo perecederos, que pretenda tener éxito en un mercado tan competitivo, deberá poner especial atención en el buen manejo y administración del producto, dentro de la empresa y en las rutas, asesorando por medio de sus vendedores, a los clientes en cuanto al manejo y cuidado del producto dentro de sus negocios, de lo contrario lo más seguro es que se generen excesivos movimientos de producto en mal estado, lo que deteriorará la economía y finanzas de la empresa y, peor aún, perjudicará grandemente la imagen de sus productos en el mercado, lo que la llevará al fracaso.

Para garantizar el buen manejo de los productos, se deberán implementar todas las herramientas que se han mencionado con anterioridad, para cumplir con altos estándares de control y manejo de producto que beneficien financieramente a la empresa y le aseguren un futuro promisorio en un mercado tan competitivo y difícil como es el de los productos de consumo masivo.

5.2.7. Manejo de producto en bodega

El proceso de administración y manejo de producto para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, comienza en el momento de recibir el producto de parte del proveedor y darle ingreso a la bodega propia, por lo que el eslabón más importante, no solo por ser el primero sino por ser el lugar en el que mayor tiempo pasará el producto, es el manejo de producto dentro de la bodega propia, por lo que se deberá poner especial cuidado a todos los pasos a seguir en el proceso de ingreso, almacenamiento y despacho de producto, todos estos pasos son responsabilidad directa del

bodeguero, quien deberá estar consciente de la importancia de su función dentro del proceso completo de distribución de producto.

Un adecuado control, administración y manejo de producto en bodega es la base para el éxito de la empresa, ya que es en este lugar donde se inicia todo el proceso, por el contrario si no se pone especial cuidado en el manejo de producto en bodega, es seguro que se tendrán problemas de calidad con el manejo de producto en rutas y en clientes. El buen o mal manejo de producto en bodega determinará, con seguridad, el éxito o fracaso del negocio, por lo que todos los mandos medios y altos de la empresa deberán involucrarse de alguna manera en el seguimiento a las actividades y controles que se deben llevar para el adecuado manejo de producto en bodega.

5.2.7.1. Manejo de producto en la cadena de frío

Tanto los embutidos como los lácteos son productos sumamente perecederos, cuyas características de calidad y cantidad dependen de su adecuado manejo en todas las etapas que el producto pasa desde que se produce hasta que es consumido en los hogares de los consumidores finales. Cada etapa de este proceso debe garantizar las condiciones de temperatura adecuadas, ya que tanto los lácteos como los embutidos se almacenan y consumen fríos, por lo que este proceso desde el fabricante hasta el consumidor final implica almacenar frío el producto, proceso al que se conoce como "cadena de frío".

La Cadena de Frío implica que cada vez que el producto cambia de manos y pasa de un responsable a otro, desde su fabricación hasta su consumo final, se crea un eslabón de esa cadena de frío, los eslabones o

etapas que pasan los embutidos y lácteos en esta cadena de frío son los siguientes:

- Fabricación del producto (responsabilidad de la fábrica)
- Traslado y entrega del producto al distribuidor (responsabilidad de la fábrica)
- Recepción y almacenamiento del producto en la distribuidora (responsabilidad del distribuidor)
- Proceso de ruteo y venta de producto al mayorista (responsabilidad del distribuidor)
- Proceso de ruteo y venta de producto al detallista (responsabilidad del distribuidor y/o mayorista)
- Proceso de almacenamiento de producto en el punto de venta (responsabilidad del detallista, con la asesoría del distribuidor/mayorista)
- Proceso de compra y traslado del producto del punto de vista al hogar del consumidor final para su consumo (responsabilidad del consumidor final con la asesoría del detallista).

Como podrá observarse cada etapa que pasa el producto, es responsabilidad de alguno de los actores en el proceso, que se constituyen en eslabones importantes de la cadena de frío, cada uno tiene una función de cuidado, administración, manejo y asesoría para mantener el producto en óptimas condiciones para el consumo, si alguno de estos falla en su función el producto no satisfará adecuadamente las expectativas del consumidor final y deteriorará la imagen del producto, de allí la importancia del buen manejo de producto a lo largo de toda la cadena de frío, que depende del conocimiento que cada canal o etapa tenga de las condiciones adecuadas de traslado y almacenamiento del producto.

Hay que tener presente que el eslabón más importante en esta cadena de frío es la distribuidora, por lo que tanto el bodeguero como los vendedores deberán estar muy bien capacitados en cuanto al manejo de productos, deberán conocer en detalle los períodos y plazos de vencimiento de cada producto, para poder informar y asesorar adecuadamente a sus clientes para que estos a su vez lo hagan con el consumidor final, si se cumple con estos procesos en forma adecuada, la empresa estará contando con una sólida base para cimentar su éxito y permanencia en el mercado.

5.2.7.2. Entrega de producto vendido

En la cadena de frío, el vendedor se constituye en el enlace entre la fábrica/distribuidora y el detallista/consumidor final, lo que lo define como el factor clave de la cadena de distribución, por lo que la distribuidora deber garantizar el cumplimiento de su función, no solo como tomador de pedidos y entregador de producto, sino como un ejecutivo de ventas, que cumple con la función completa de conocer bien su producto (todas sus características), conocer a su cliente y a su mercado, para poder realizar un proceso de retroalimentación de dos vías, en el cual el sea el asesor del cliente en cuanto al buen manejo del producto para garantizar su calidad e imagen, de igual manera deberá tener la capacidad de recopilar la información que se genera en su mercado y trasladarla como retroalimentación al distribuidor para que este la procese y la transforme en mejoras continuas a la calidad del producto, beneficiando al consumidor con la entrega de un producto que satisfaga sus necesidades y gustos, garantizándole no solo la subsistencia sino el crecimiento continuo a su organización en el mercado.

Lo anterior implica que el vendedor no sólo se limita a tomar pedido y entregar el producto al cliente en forma pronta, eficiente y oportuna, sino

que debe establecer una comunicación en doble vía para conocer sus necesidades y garantizar la satisfacción de las mismas por medio de un proceso de venta enfocado en el cliente y consumidor final, abasteciéndolo de una cantidad adecuada de producto en buen tiempo y con la calidad esperada.

5.2.7.3. Liquidación de venta

El proceso de manejo de producto, conlleva el control de las actividades del vendedor de ruta, es decir que se debe llevar un estricto control del manejo y rotación de producto por parte del vendedor en la ruta, ya que de esto depende el logro de los objetivos de ventas planteados, que son la base para generar utilidades a los inversionistas, por lo anterior se deben establecer los mecanismos necesarios para llevar un adecuado control de las ventas de las rutas.

Para determinar las ventas de una ruta se deben realizar varios procesos de cálculo y control del movimiento de producto diario en rutas, esto se realizará por medio de la Hoja de Liquidación Diaria de Ruta.

Anexo – Tabla XXII. **Hoja de liquidación de ruta** (Ver anexos, pág.198)

La hoja de liquidación diaria de ruta deberá ser llenada por el bodeguero y alimentada con información del movimiento de las rutas, luego será trasladada al contador administrativo para que éste procese la información y determine las ventas diarias de la ruta, comisiones devengadas por vendedor, utilidades generadas, cambios de producto, promedios de carga básica, factor taxi, etc.

La información ya procesada en formatos de informe específicos deberán ser trasladados en forma periódica al Gerente de Ventas y Gerente

General para que ellos conozcan en detalle la gestión realizada por las rutas en el mercado y los resultados obtenidos en determinado pedido, para poder tomar decisiones y cursos de acción que mantengan o mejoren constantemente el desempeño de la distribuidora.

La hoja de liquidación incluirá los siguientes datos:

- Nombre del Vendedor
- Número de Ruta
- Día y fecha de la liquidación
- Número correlativo de la liquidación (1 al 31 en cada mes)
- Código de cada producto
- Nombre del producto
- Unidad de venta de cada producto
- Precio de venta de cada producto
- Carga inicial diaria de la ruta
- Recargas efectuadas durante el día en la ruta
- Total (cargas+recargas) diarias
- Devolución diaria de producto al finalizar la ruta
- Porcentaje de Factor Taxi (% de producto que no fue vendido y solo fue sacado y devuelto por la ruta – o producto paseado -)
- Devolución diaria de producto en mal estado por parte de la ruta
- Cálculo de la venta del día por producto en unidades (carga total menos devolución diaria)
- Venta por producto en Quetzales (precio de venta x venta en unidades)
- Porcentaje de venta por producto (venta de c/producto en Q. (/) total de ventas en Q.)0
- Pedido del vendedor para el día siguiente (carga del día siguiente)

En la parte de debajo de la hoja de liquidación se dejará un espacio para hacer comentarios sobre aspectos relevantes de la ruta y también se incluirá un espacio para hacer la liquidación general de efectivo de la ruta para ese día, la que consta de lo siguiente:

- Monto en Q. a liquidar (total de ventas del día en Q.)
- (-) Comprobantes o boletas de depósitos efectuados en los bancos habilitados para el efecto por parte de la empresa.
- (=) Diferencia entre monto a liquidar y depósitos bancarios efectuados (es decir cantidad de dinero que deberá ser depositada en efectivo en la caja de la empresa al momento de liquidar con el contador administrativo).

Las liquidaciones diarias por ruta deberán incluir la firma del bodeguero, firma del vendedor, fecha de su elaboración y la firma de verificación del contador administrativo incluyendo la fecha en que se realizó dicha verificación.

Esta hoja de liquidación diaria podrá modificarse con el transcurso de la operación de la empresa, de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, sin embargo con la información contenida en ella es suficiente para poder llevar un adecuado control de los resultados obtenidos diariamente por cada una de las rutas.

La hoja de liquidación diaria es un informe que nos proporciona la información suficiente para:

- Llevar un seguimiento del vendedor
- Alimentar información para el manejo de la bodega
- Llevar un control administrativo
- Evitar fugas de dinero y/o producto

Se debe poner mucha atención en verificar la información del reporte, ya que con el cuadro diario se puede evitar el mal manejo de efectivo y producto, siempre y cuando los datos sean consignados en forma correcta y veraz.

5.2.7.4. Venta al crédito

Según los parámetros definidos por la política de crédito de la distribuidora, con anterioridad descrita, se definió que sólo se otorgará créditos a clientes especiales, cuyo volumen de ventas sea alto y no se podrán otorgar créditos superiores a los mil quetzales, con plazos máximos para tiendas al detalle de quince días, todo deberá quedar establecido claramente en un convenio o compromiso con la empresa por parte del cliente de pagarlo, con la co-responsabilidad de pago por parte del vendedor de la ruta.

Se analizará a cada cliente en forma individual y se deberá tener como objetivo primordial el incrementar las ventas del cliente por medio del financiamiento para la compra de mayor cantidad de producto y los análisis para otorgamiento de créditos se basaran en el tamaño del negocio, capital invertido, volumen de ventas de otras categorías y reputación del cliente en el mercado en que opera.

Para garantizar el cumplimiento de estos lineamientos generales que se establecieron la política de créditos de la empresa, se utilizará como

herramienta un formato denominado Solicitud de Crédito para Clientes Especiales.

Anexo – Tabla XXIII. **Solicitud de crédito para cliente especial** (Ver anexos, pág.199).

Dicha solicitud contiene la siguiente información, toda la cual deberá llenarse a cabalidad y con el mayor detalle y ampliación posibles:

- Nombre del Vendedor que solicita el crédito para su cliente
- Número de ruta
- Número de solicitud de crédito
- Fecha de solicitud
- Datos generales del cliente (Nombres del negocio, cliente y encargado con sus respectivas direcciones)
- Teléfonos del cliente
- Antigüedad del negocio (años de existir)
- Empresas que le otorgan crédito actualmente (incluye montos y plazos)
- Promedio semanal actual de ventas del cliente de los productos que vende la ruta en quetzales.
- Líneas de productos que compra el cliente
- Promedio semanal de ventas que se estima venderá el cliente al otorgarle el crédito
- Incremento de ventas semanal en quetzales
- Incremento porcentual de ventas por medio del crédito solicitado
- Descripción de las razones o argumentos del vendedor para justificar su solicitud de crédito para dicho cliente.

- Tres referencias crediticias proporcionadas por el cliente (nombre, dirección y teléfono de cada una)
- Firmas del vendedor, cliente (incluye No. de Cédula de Vecindad) y contador administrativo
- Visto bueno del Gerente de Ventas
- Firma de aprobación por parte del Gerente General
- Aprobación/rechazo definitivo del crédito con la fecha de la resolución final
- Si fue aprobado se incluirá el código de crédito asignado para el cliente.

Una vez llena, revisada y aprobada la solicitud del cliente, se le dará de alta por el contador administrativo, como nuevo cliente sujeto de crédito y pasará a formar parte de la lista de clientes con crédito de la ruta, se deberá llevar un listado aparte para cada ruta, para poder controlar de mejor manera el adecuado manejo de la cartera por parte de cada vendedor, para lo cual se llevará un reporte de créditos, en el que se podrá verificar el status de créditos, de acuerdo a sus montos y plazos, que se denominará Reporte de Seguimiento a Antigüedad de Saldos por Ventas al Crédito.

Anexo – Tabla XXIV. **Antigüedad de saldos por venta al crédito** (Ver anexos, pág.192).

El reporte de antigüedad de saldos proporcionará a la gerencia la siguiente información actualizada diariamente:

- No. de ruta a la que pertenece el reporte
- Nombre del vendedor responsable de la cartera de créditos
- Fecha de última actualización (debe actualizarse diariamente contra la liquidación del vendedor de ruta)

- No. correlativo de cliente
- Código del cliente
- Nombre del negocio
- Nombre del cliente
- Dirección del negocio
- Teléfonos
- Fecha de emisión del crédito
- Fecha de vencimiento del crédito
- Plazo del crédito en días calendario
- Monto total del crédito
- Saldo actual del crédito de acuerdo a su antigüedad en días. Estos saldos se clasificarán de acuerdo en los siguientes rangos de antigüedad:
 - Créditos cuyo plazo actual no excede los 8 días de otorgados
 - Créditos cuyo plazo se encuentra entre 9 y 15 días
 - Créditos cuyo plazo se encuentra entre 16 y 30 días
 - Créditos cuyo plazo se encuentra entre 31 y 45 días
 - Créditos cuyo plazo se encuentra entre 45 y 60 días
 - Créditos cuyo plazo se excede los 60 días

Observaciones específicas por cada cliente o saldo de crédito

- Total de saldos a la fecha
- Observaciones o comentarios generales de todo el reporte
- Firma del vendedor responsable de la cartera de créditos
- Firma de revisado por parte del contador administrativo
- Firma de Visto Bueno del Gerente de Ventas
- Firma de aprobado del Gerente General.

Con este reporte se podrá conocer en cualquier momento cual es la situación de una ruta en cuanto al manejo de su cartera de créditos y servirá no solo como herramienta de control, sino también como retroalimentación para capacitar a los vendedores en relación al buen o mal manejo que hacen de su cartera de créditos, estos datos deberán cruzarse con la información de ventas por ruta y por cliente, con el objetivo de conocer el efecto que ha producido en la tendencia de ventas de la ruta el monto de crédito otorgado, para tomar decisiones acertadas en cuanto a la factibilidad de incrementar el crédito a las rutas que lo manejen adecuadamente y reducirlo en aquellas rutas o clientes en los que el efecto en las ventas no compense el costo financiero que implica el sostenimiento de dicha cartera.

Todos los controles administrativos son importantes, pero el adecuado seguimiento de la cartera de créditos, por pequeña que esta sea es fundamental, lo cual debe llevarse en forma paralela y cruzado con los reportes de ventas de cada ruta, si se mantiene un adecuado control de estas herramientas y se logra un balance adecuado, la ruta podrá desarrollar sus ventas y sus créditos a manera de incrementar ventas e ingresos para la empresa sin poner en riesgo su capital.

5.3. Otros formatos y anexos

Finalmente, se adjuntan varios formatos que son de utilidad para cualquier empresa y que se pueden implementar para mejorar los controles y el seguimiento al desempeño, eficiencia y funcionamiento de la empresa, los cuales no son tan relevantes como los desarrollados anteriormente, pero son de suma importancia, por lo que se adjuntan como referencia para aquellos inversionistas que deseen considerarlos en la implementación de un negocio de

distribución de productos de consumo masivo o cualquier otro tipo de negocio similar, siendo ellos:

5.3.1. Control y seguimiento a resultados de ventas

El departamento que permite que la empresa obtenga los ingresos para mantener una operación rentable es el de ventas. La tendencia de comportamiento, necesario del vendedor, para que esta actividad sea realizada con éxito es que la persona debe de ser:

- Entusiasta
- Persuasivo
- Auto motivado
- Emotivo
- Confiado
- Autosuficiente
- Influyente
- Agradable
- Sociable

Estos atributos hacen que la persona que los posea, se le tenga que dar mucho control y seguimiento logrando así una medición cuantitativa.

Es importante mantener un programa permanente de premios, basado en logros, con el fin de motivar a la fuerza de venta. Otro aspecto que se debe manejar es una continua capacitación.

Con el formato de liquidación diaria se obtienen los datos para llenar el reporte de ventas, en el cual se incluyen los siguientes aspectos:

- Fecha del reporte
- Días transcurridos a la fecha del reporte
- Días hábiles del mes
- Días que faltan por trabajar en el mes
- No. De la ruta
- Nombre del vendedor
- Las ventas acumuladas a la fecha, las reales y presupuestadas acumuladas y su porcentaje
- Las ventas promedio diarias, (esta columna es muy importante para el vendedor ya que le da una idea clara del esfuerzo diario que tiene que hacer para alcanzar su presupuesto)
- Proyección de cierre, (esta columna le indica la proyección de cierre del vendedor a fin de mes)
- Cuota diaria ajustada que representa el monto que el vendedor tiene que vender diariamente para lograr su objetivo.

Este cuadro se llena por categoría de producto, proporcionando información importante al supervisor, gerente de ventas o gerente general para la toma de acciones correctivas durante el mes.

Anexo – Tabla XXV. **Control y seguimiento a resultados de ventas** (Ver anexos, pág.201)

5.3.2. Organigrama de la distribuidora

El organigrama es un instrumento administrativo que define en forma general, pero clara cual es la estructura jerárquica funcional de la empresa, en este caso se adjunta el organigrama utilizado para iniciar las operaciones de la empresa, el cual se puede ir modificando de acuerdo a las necesidades que se presente en el futuro, dependiendo del desarrollo y crecimiento de la empresa.

Anexo - Figura 16. **Organigrama** (Ver anexos, pág.184)

5.3.3. Control de horario

Toda empresa debe de manejar el control de horario de sus trabajadores, ya que esto le permite tener un orden en el cálculo de las planillas.

En la actualidad existen distintos métodos del seguimiento a los empleados y esto dependerá del presupuesto de la empresa como del número de trabajadores que esta tenga.

Por el poco personal con que se inicia las operaciones es recomendable realizar esta actividad manualmente.

El procedimiento consiste en que el personal llenará diariamente la ficha de Control de Horario. El Contador Administrativo será responsable de verificar la veracidad de la información así como su tabulación.

Anexo – Formato o. **Control de horario** (Ver anexos, pág.166)

Entre algunos de los métodos que podemos mencionar para el control de horarios del personal de una empresa están:

- Seguimiento manual
- El reloj marcador por medio de tarjeta
- El reloj marcador con interfase a un software de administración
- El marcador por medio de lectura dactilar también conectado a un software de administración.
- Otros

5.3.4. Control de temperatura

Para el manejo adecuado de productos perecederos y dependientes de una cadena de frío, es muy importante que el bodeguero con la supervisión del contador administrativo lleven un seguimiento diario de las temperaturas de los equipos de refrigeración. Esto se logra a través del Control de Temperaturas.

Anexo – Formato p. **Control de temperatura** (Ver anexos, pág. 167).

Este formato es muy fácil de llenar y se basa en el control de la temperatura y el funcionamiento del compresor del cuarto frío, es responsabilidad del bodeguero.

5.3.5 Modelo de factura contable

El documento legal, que proporciona la información para registrar contablemente los ingresos de la empresa es la factura. Toda venta debe de ser registrada con este documento.

Factura contable Anexo – Formato q. (Ver anexos, pág.168)

Los datos que deben estar impresos en la factura son los siguientes:

- Número de factura. Para poder controlar mejor las facturas y responsabilizar al vendedor de su buen uso, cada vendedor tendrá una serie diferente de facturas por lo cual es importante tomarlo en consideración en el momento de su solicitud ante la S.A.T., y su impresión.
- Deben indicar su nombre comercial como el fiscal.
- La dirección de la empresa
- Número de Nit. de la empresa
- Debe mostrar el nombre de la imprenta que las hizo.
- La factura debe de tener espacio y columnas con la siguiente información
 - o Código del producto
 - o Descripción del producto
 - o Presentación Cantidad vendida
 - o Precio unitario
 - o Precio total
 - o Valor total.

Los espacios de debe de tener para ser llenado en la venta:

- o Código del cliente
- o Fecha de la venta
- o Nombre del cliente
- o Nit. del cliente
- o Dirección del cliente
- o No. De ruta
- o Firma del cliente y del vendedor

El control y custodia de las facturas es responsabilidad del administrador.

Para llevar un control del personal es necesario que en el momento de contratar a una persona se le abra un file con toda su papelería.

El contador administrativo llevará el control del mismo, donde deberá de incluir los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo
- Currículo del empleado
- Copia de títulos y documentación de respaldo
- Análisis hechos a la persona para su contratación
- Investigación realizada de la persona para su contratación
- Contrato individual de trabajo

Contrato individual de trabajo Anexo – Formato No. r. (Ver anexos, pág.169)

- Cartas de felicitación
- Cartas de promoción
- Cartas de llamada de atención
- En el momento de despido o de separación de la empresa
- Cálculo de liquidación

Cálculo de liquidación Anexo – Tabla XXVI. (Ver anexos, pág.202)

- Finiquito

Figura 17 **Finiquito laboral**

FINIQUITO LABORAL

SAGOY, S.A.

1ª CALLE 3-41 ZONA 3 Colonia El Recreo

En la ciudad de Escuintla 31 de diciembre del dos mil _____(2,00__). Por este acto YO: Axel Raúl Santa Cruz Escobar con cédula de vecindad No. E-5 138098. Otorgo a favor de SAGOY, S. A. el más amplio y total FINIQUITO LABORAL, por todas las obligaciones a cargo de dicha empresa como consecuencia de la relación laboral que me unió con la misma, en calidad encargado administrativo hasta el día 31 de diciembre del 2004 , comprometiéndome en relación con todas ellas, con pacto expreso de no pedir ni pretender, en virtud de haber recibido a mi entera satisfacción, y en esta fecha, todas y cada una de las prestaciones que conforme el CÓDIGO DE TRABAJO, REGLAMENTOS, CONVENIOS DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, así como el resto de disposiciones, normas y acuerdos de tal naturaleza me corresponden, y consecuentemente los derechos y obligaciones que emanaron de dicha relación laboral han quedado totalmente extinguidos por lo que SAGOY, S. A., como su representante, cumplió a cabalidad durante el tiempo que estuve a su servicio y en vigencia la relación laboral con todas las obligaciones como PARTE PATRONAL, incluyendo el pago completo y puntual de SUELDOS, AGUINALDOS, INDEMNIZACION, GOCE DE VACACIONES, DESCANSOS, DÍAS FESTIVOS, y demás ventajas, por lo que dejo expresa constancia de lo anterior, ratifico y firmo el presente FINIQUITO LABORAL. El día de hoy recibo la cantidad de:

Indemnización:	Causa de baja mi renuncia
Aguinaldo:	Q63.04
Vacaciones:	Q708.33
Bono 14:	Q788.00
TOTAL:	Q1,559.380

(Un mil quinientos cincuenta y nueve con 38 /100)

Firma _____

Cédula de vecindad: _____

ANEXOS FORMATOS

a	Solicitud de empleo	150
b	Guía para entrevista	203
c	Check List de actividades previas a salida de ruta	154
d	Control de ventas diarias en ruta	155
e	Control diario de kilometraje	156
f	Reporte diario del vendedor	157
g	Cuadro para manejo de papelería contable	158
h	Control de facturas emitidas	159
i	Control de facturas por compras efectuadas	160
j	Hoja de devolución	161
k	Control de devoluciones (embutidos)	162
l	Control de devoluciones (lácteos)	163
m	Pedido de producto a fábrica (embutidos)	164
n	Pedido de producto a fábrica (lácteos)	165
o	Control de horario	166
p	Control de temperatura	167
q	Factura contable	168
r	Contrato individual de trabajo	169

Anexo - Formato a (Solicitud de empleo (Página 1) SAGOY, S.A., RECOMER S.G.

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES:

Favor de llenar con letra de molde y/o a máquina, clara y legible, adjuntar su currículum vitae, fotografía reciente, 3 cartas de recomendación, antecedentes penales y policíacos.

1. DATOS PERSONALES:

Puesto Solicitado: _____ Salario pretendido: Q. _____

Nombre Completo: _____ Religión: _____

Cédula: No. Orden: No. Reg.: Extendida en: _____

Estado Civil: _____ Sexo: Masc. Fem. Edad: Años

Fecha Nacimiento: Día Mes: Año: Licencia tipo No.

Dirección Completa: _____

Colonia/aldea/barrio: _____ Municipio: _____ Departamento: _____

Teléfono Casa: _____ Tel. Trabajo: _____ Tel. Celular: _____

2. INFORMACIÓN DE ESTUDIOS:

FORMACIÓN ESCOLAR Y UNIVERSITARIA						
No.	EDUCACIÓN	INSTITUCIÓN	ULTIMO AÑO CURSADO	TITULO/DIPLOMA OBTENIDO	AÑOS	
					DE	A
1	Universitaria					
2	Técnica					
3	Diversificada					
4	Básica					
5	Primaria					

FORMACIÓN ESCOLAR Y UNIVERSITARIA			
No.	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN QUE LO IMPARTIÓ	AÑO
1			
2			
3			
4			
5			

IDIOMAS EXTRANJEROS QUE HABLA:											
No.	IDIOMA	LUGAR DONDE LO APRENDIÓ	LEE			ESCRIBE			HABLA		
			Bien	Regul.	Poco	Bien	Regul.	Poco	Bien	Regul.	Poco
1											
2											
3											

CONTINUA ATRÁS...

Formato a. Solicitud de empleo (Página 2)

3. CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN:

PAQUETES QUE MANEJA	NIVEL DE DOMINIO		
	AVANZADO	MEDIO	BÁSICO
1 _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

TIPO DE LICENCIA DE CONDUCIR QUE TIENE

Tipo de vehículo que posee: _____ Modelo del vehículo: _____ TIPO M (motocicleta) <input type="checkbox"/>	TIPO A PROFESIONAL <input type="checkbox"/> TIPO B PESADA <input type="checkbox"/> TIPO C LIVIANA <input type="checkbox"/>
--	--

4. EXPERIENCIA LABORAL

INSTRUCCIONES:

Favor anotar primero los datos del empleo actual o más reciente, luego el inmediato anterior hasta llegar al más antiguo de los empleos que ha desempeñado, llenar todos los datos en forma clara.

4.1 EMPLEO ACTUAL (O ULTIMO EMPLEO):

Nombre de la Empresa: _____

Dirección de la Empresa: _____ Tel.: _____

Puestos Desempeñados: _____ Tiempo Laborado: _____

Funciones desempeñadas: _____

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Ingreso</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Ingreso			Día	Mes	Año				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Retiro</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Retiro			Día	Mes	Año				Puesto Inicial: _____ Sueldo: _____ Puesto Final: _____ Sueldo: _____ Motivo de Retiro: _____
Fecha de Ingreso																				
Día	Mes	Año																		
Fecha de Retiro																				
Día	Mes	Año																		

Nombre del Jefe Inmediato: _____ Tel.: _____

Puesto del Jefe Inmediato: _____ Se puede pedir referencias? SI NO

En caso de responder que no, cual es la razón? _____

4.2 EMPLEO ANTERIOR:

Nombre de la Empresa: _____

Dirección de la Empresa: _____ Tel.: _____

Puestos Desempeñados: _____ Tiempo Laborado: _____

Funciones desempeñadas: _____

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Ingreso</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Ingreso			Día	Mes	Año				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Retiro</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Retiro			Día	Mes	Año				Puesto Inicial: _____ Sueldo: _____ Puesto Final: _____ Sueldo: _____ Motivo de Retiro: _____
Fecha de Ingreso																				
Día	Mes	Año																		
Fecha de Retiro																				
Día	Mes	Año																		

Nombre del Jefe Inmediato: _____ Tel.: _____

Puesto del Jefe Inmediato: _____ Se puede pedir referencias? SI NO

En caso de responder que no, cual es la razón? _____

Formato a. Solicitud de empleo (Página 3)

3. CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN:

PAQUETES QUE MANEJA	NIVEL DE DOMINIO		
	AVANZADO	MEDIO	BÁSICO
1 _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIPO DE LICENCIA DE CONDUCIR QUE TIENE			
Tipo de vehículo que posee: _____	TIPO A PROFESIONAL		<input type="checkbox"/>
Modelo del vehículo: _____	TIPO B PESADA		<input type="checkbox"/>
TIPO M (motocicleta) <input type="checkbox"/>	TIPO C LIVIANA		<input type="checkbox"/>

4. EXPERIENCIA LABORAL

INSTRUCCIONES:

Favor anotar primero los datos del empleo actual o más reciente, luego el inmediato anterior hasta llegar al más antiguo de los empleos que ha desempeñado, llenar todos los datos en forma clara.

4.1 EMPLEO ACTUAL (O ULTIMO EMPLEO):

Nombre de la Empresa: _____

Dirección de la Empresa: _____ Tel.: _____

Puestos Desempeñados: _____ Tiempo Laborado: _____

Funciones desempeñadas: _____

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Ingreso</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Ingreso			Día	Mes	Año				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Retiro</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Retiro			Día	Mes	Año				Puesto Inicial: _____ Sueldo: _____	Puesto Final: _____ Sueldo: _____
Fecha de Ingreso																					
Día	Mes	Año																			
Fecha de Retiro																					
Día	Mes	Año																			
		Motivo de Retiro: _____																			

Nombre del Jefe Inmediato: _____ Tel.: _____

Puesto del Jefe Inmediato: _____ Se puede pedir referencias? SI NO

En caso de responder que no, cual es la razón? _____

4.2 EMPLEO ANTERIOR:

Nombre de la Empresa: _____

Dirección de la Empresa: _____ Tel.: _____

Puestos Desempeñados: _____ Tiempo Laborado: _____

Funciones desempeñadas: _____

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Ingreso</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Ingreso			Día	Mes	Año				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><th colspan="3">Fecha de Retiro</th></tr> <tr><th>Día</th><th>Mes</th><th>Año</th></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Fecha de Retiro			Día	Mes	Año				Puesto Inicial: _____ Sueldo: _____	Puesto Final: _____ Sueldo: _____
Fecha de Ingreso																					
Día	Mes	Año																			
Fecha de Retiro																					
Día	Mes	Año																			
		Motivo de Retiro: _____																			

Nombre del Jefe Inmediato: _____ Tel.: _____

Puesto del Jefe Inmediato: _____ Se puede pedir referencias? SI NO

En caso de responder que no, cual es la razón? _____

Anexo - Formato c (Check list de actividades previas a salida de ruta)

RECOMER S. & G.

Representaciones Comerciales S. & G.

CHECK LIST DE ACTIVIDADES PREVIAS A SALIDA DE RUTA

NOMBRE DEL VENDEDOR

MYNOR RUBÉN FIGUEROA VÁSQUEZ

RUTA No.:

22

UNIDAD No.

22

PLACA No.:

M- 193819

SEMANA:

DEL 9 AL 14 DE FEBRERO

No.	ACTIVIDAD	REALIZADO												
		LUN		MAR		MIE		JUE		VIE		SAB		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Verificar niveles de Aceite de caja													
2	Verificar niveles de Aceite de motor													
3	Verificar nivel de Gasolina													
4	Verificar carga de batería													
5	Verificar presión de llantas													
6	Verificar limpieza exterior del vehículo													
7	Verificar limpieza interior del vehículo													
8	Verificar limpieza de hieleras													
9	Verificar que equipo de sonido esté asegurado													
10	Revisar que lleva su papelería completa													
11	Revisar herramienta													
12	Chequear llanta de repuesto													
13	Revisar que lleva Material P.O.P.													
14	Verificar que lleva engrapadora													
15	Verificar carga de frío y asegurar pilas de enfriamiento													
16	Verificar su carga básica													
17	Chequear su itinerario para el día de visita													
18	Verificar que lleva suficientes facturas													
19	Verificar que lleva su libro de ruta correspondiente													
20	Verificar que lleve su termómetro													
21	Verificar que lleve su equipo completo													
22	Verificar presentación y limpieza del vendedor													
23	Verificar que lleve su uniforme completo													
24	Verificar que tenga sus zapatos lustrados y limpios													
25	Verificar que tengan el pelo corto, rasurados y peinados													

Anexo - Formato d (Control de ventas diarias en ruta)

No.	NOMBRE DEL CLIENTE/NEGOCIO	JAMÓN		SALCHICHA		LONGANIZA	CHORIZO	QUESO KRAFT		CREMA				QUESO CREMA					QUESO FRESCO				QUESO DURO (TAXICO)	BEBIDAS				OTROS	TOTAL
		ESPALDILLA	DE TERNERA	FAMILIAR	HOT DOG			1/4 DE LIBRA	1/2 LIBRA	PURA VASO	COMER. 1/2 VASO	COMERCIAL VASO	COM. LITRO (VACIO)	1/2 LIBRA	1/4 LIBRA	GRANDE	PEQUEÑO	MINI		REF. SKIPPY BOLSA	SKIPPY CITRUS F.	BEBIDA SUPERIOR	AGUA PURA						
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																													
32																													
33																													
34																													
35																													
36																													

RECOMER S. & G.
REPRESENTACIONES COMERCIALES S.R.L.

Anexo - Formato e (Control diario de kilometraje)

MES:

RUTA No.:

21

CONTROL DIARIO DE KILOMETRAJE

VENDEDOR RESPONSABLE:		OSCAR ROLANDO CASTILLO ALVAREZ		UNIDAD No.:	21	PLACA No.:	M-198063		
No.	FECHA:	DIA DE VISITA	KILOMETRAJE SALIDA	KILOMETRAJE ENTRADA	KILOMETROS RECORRIDOS	LLENO TANQUE CUANTO?		RENDIMIENTO EN Km. X GAL.	COMENTARIOS, DESPERFECTOS, SERVICIOS NECESARIOS, REPARACIONES, ETC.
						SI	NO		
1	01-02-04	DOMINGO							
2	02-02-04	LUNES							
3	03-02-04	MARTES							
4	04-02-04	MIÉRCOLES							
5	05-02-04	JUEVES							
6	06-02-04	VIERNES							
7	07-02-04	SABADO							
8	08-02-04	DOMINGO							
9	09-02-04	LUNES							
10	10-02-04	MARTES							
11	11-02-04	MIÉRCOLES							
12	12-02-04	JUEVES							
13	13-02-04	VIERNES							
14	14-02-04	SABADO							
15	15-02-04	DOMINGO							
16	16-02-04	LUNES							
17	17-02-04	MARTES							
18	18-02-04	MIÉRCOLES							
19	19-02-04	JUEVES							
20	20-02-04	VIERNES							
21	21-02-04	SABADO							
22	22-02-04	DOMINGO							
23	23-02-04	LUNES							
24	24-02-04	MARTES							
25	25-02-04	MIÉRCOLES							
26	26-02-04	JUEVES							
27	27-02-04	VIERNES							
28	28-02-04	SABADO							
29	29-02-04	DOMINGO							
30									
31									

0 _____ vendedor _____ Vo.Bo.

Anexo - Formato f (Reporte diario del vendedor)

RECOMER S. & G.
REPRESENTACIONES COMERCIALES S.A. G.

FECHA:

REPORTE DIARIO DEL VENDEDOR

NOMBRE DEL VENDEDOR: _____

RUTA No.

A) REPORTE DE VENTAS DEL DIA:		
No.	PRODUCTO	VENTA EN Q.
1	EMBUTIDOS	
2	LÁCTEOS	
3	REFRESCOS	
4	AGUA PURA	
5	OTROS	
TOTAL VENTA DEL DIA DE HOY...		

B) ACTIVIDADES DE LA COMPETENCIA:

1 EMBUTIDOS:

SUGERENCIAS:

2 LÁCTEOS:

SUGERENCIAS:

3 REFRESCOS:

SUGERENCIAS:

4 AGUA PURA:

5 OTROS:

SUGERENCIAS:

C) COMENTARIOS SOBRE FUNCIONAMIENTO DEL VEHICULO (DESPERFECTOS, FALLAS, ETC.):

D) PROBLEMAS EN RUTA: (CALIDAD DEL PDTO, PRECIOS Y PROBLEMAS EN GENERAL)

E) COMENTARIOS, QUEJAS, SUGERENCIAS O PROBLEMAS DE LOS CLIENTES:

F) OBSERVACIONES, SUGERENCIAS O COMENTARIOS DEL VENDEDOR:

**Anexo - Formato g (Cuadro para manejo de papelería contable)
CUADRO PARA MANEJO DE PAPELERÍA CONTABLE**

CONTROL DE MOVIMIENTO DE:		HOJA DE LIQUIDACIÓN DIARIA DE RUTA				FECHA INGRESO	FECHA SALIDA	FIRMA RESPONSABLE	OBSERVACIONES
No.	TIPO DE DOCUMENTO	No. CORRELATIVO DEL	AL						
1	HOJA DE LIQUIDACIÓN DIARIA DE RUTA	1	500		01/01/200_			INGRESO DE 5 TALONARIOS DE LIQUIDACIÓN DIARIA	
2	HOJA DE LIQUIDACIÓN DIARIA DE RUTA	1	100			01/01/200_		ENTREGA DE 1 TALONARIO A CONTADOR ADMINISTRATIVO	
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									

Anexo - Formato h (Control de facturas emitidas)
CONTROL DE FACTURAS EMITIDAS

CORRESPONDIENTE AL PERÍODO:							DEL	AL	31 DE ENERO			DE 200
No.	FECHA DE EMISIÓN	No. FACTURA	SERIE	No. NIT	CLIENTE	CONCEPTO DE FACTURA EMITIDA	No. DE RUTA	MONTO TOTAL (Q)	MONTO SIN IVA (Q)	IVA (Q)	OBSERVACIONES	
1	02/01/200	00001	A	718553-5	JUAN PÉREZ	VENTA DE EMBUTIDOS	21	Q300.00	Q267.86	Q32.14		
2	02/01/200	00002	A	23542-K	JULIO RUIZ	VENTA EMBUTIDOS Y LACTEOS	21	Q500.00	Q446.43	Q53.57		
3	02/01/200	00003	A		ANULADA		22		Q0.00	Q0.00	ANULADA X VENDEDOR	
4	02/01/200	00004	A	2483-4	COMERCIAL RUIZ	VENTA EMBUTIDOS Y LACTEOS	23	Q50.00	Q44.64	Q5.36		
5	03/01/200	00005	A	789876-1	CARLOS GARDEL	VENTA EMBUTIDOS Y LACTEOS	24	Q28.00	Q25.00	Q3.00		
6	03/01/200	00006	A	24356-1	MANUEL GOMES	VENTA LACTEOS	25	Q358.00	Q319.64	Q38.36		
7									Q0.00	Q0.00		
8									Q0.00	Q0.00		
9									Q0.00	Q0.00		
10									Q0.00	Q0.00		
11									Q0.00	Q0.00		
12									Q0.00	Q0.00		
13									Q0.00	Q0.00		
14									Q0.00	Q0.00		
20									Q0.00	Q0.00		
21									Q0.00	Q0.00		
22									Q0.00	Q0.00		
23									Q0.00	Q0.00		
24									Q0.00	Q0.00		
25									Q0.00	Q0.00		
26									Q0.00	Q0.00		
27									Q0.00	Q0.00		
28									Q0.00	Q0.00		
29									Q0.00	Q0.00		
30									Q0.00	Q0.00		
31									Q0.00	Q0.00		
32									Q0.00	Q0.00		
33									Q0.00	Q0.00		
34									Q0.00	Q0.00		
35									Q0.00	Q0.00		
36									Q0.00	Q0.00		
37									Q0.00	Q0.00		
38									Q0.00	Q0.00		
39									Q0.00	Q0.00		
40									Q0.00	Q0.00		
							Totales:		Q1,236.00	Q1,103.67	Q132.33	

Anexo - Formato I (Control de facturas por compras efectuadas)
CONTROL DE FACTURAS POR COMPRAS EFECTUADAS

CORRESPONDIENTE AL PERÍODO:		DEL			AL			DE 200			
		1 DE ENERO			31 DE ENERO						
No.	FECHA DE EMISION	No. FACTURA	SERIE	No. NIT	HOMBRE DEL PROVEEDOR	CONCEPTO DE FACTURA EMITIDA	FORNADO CON TADO	MONTO TOTAL (Q)	MONTO SIN IVA (Q)	IVA (Q)	OBSERVACIONES
1	02/01/200	2345	B	66666-5	EMBUTIDOS ASTORIA	COMPRA DE EMBUTIDOS	X	Q50,000.00	Q44,642.86	Q5,357.14	COMPRA INV. EMBUTIDOS
2	02/01/200	24567	A	66666-6	LACTEOS SUPERIOR	COMPRA DE EMBUTIDOS	X	Q14,000.00	Q12,500.00	Q1,500.00	COMPRA INV. LACTEOS
3	02/01/200	12345		1234-5	FRIÓ LOCO	COMPRA DE SOPAS INSTANTÁNEAS	X	Q2,000.00	Q1,785.71	Q214.29	COMPRA INV. SOPAS INSTANT.
4	03/01/200	23456	C	78543-1	LIBRERIA LA MEJOR	COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES	X	Q300.00	Q446.43	Q153.57	COMPRA PAP. Y UTILES P/USO
5								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
6								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
7								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
8								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
9								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
10								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
11								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
12								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
13								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
14								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
15								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
16								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
17								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
18								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
19								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
20								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
21								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
22								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
23								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
24								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
25								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
26								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
27								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
28								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
29								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
30								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
31								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
32								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
33								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
34								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
35								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
36								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
37								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
38								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
39								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
40								Q0.00	Q0.00	Q0.00	
Totales:								Q44,642.86	Q46,178.99	Q7,153.00	

Anexo - Formato j (Hoja de devolución)

HOJA DE DEVOLUCIÓN

REPORTE DEL BODEGUERO
DIA Y FECHA DE DEVOLUCIÓN:

VENDEDOR:	RUTA No.:	CORRELATIVO:					
PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	FECHA DE DEVOLUCIÓN	VERIFICACIÓN DEL BODEGUERO	FECHA DE VERIFICACIÓN
EMBUITIDOS							
20636	Jamón Esp. Super. (6 rodajas)	Pequeño de 1/4 de libra	Q. 3.75	30			
20637	Jamón de Ternera (6 rodajas)	Pequeño de 1/4 de libra	Q. 4.00	30			
20220	Saichicha Familiar (82 unidades)	1 Pequeño 2.72 libras	Q. 28.00	30			
20221	Saichicha Hot Dog (unidades)	1 Pequeño 2 X 1.38 libras	Q. 37.00	30			
20423	Cherizo Colorado (14 unidades)	Pequeño de 1/2 libra	Q. 11.00	25			
20101	Longaniza Chaplina (12 unidades)	Pequeño de 1 libra	Q. 13.75	25			
LÁCTEOS							
1008	Crema Pura vaso	240ml al vacío		30			
1005	Crema Pura vaso año	240ml	Q. 7.50	30			
1028	Crema Pura 1/2 litro	480ml al vacío		30			
1027	Crema Pura 1 litro	960 ml al vacío		30			
1011	Crema Comercial 1/2 vaso (1/8 litro)	120ml bolsa	Q. 1.50	30			
1010	Crema Comercial vaso (1/4 litro)	240ml	Q. 2.75	30			
1031	Crema Comercial 1 litro	960 ml al vacío	Q. 12.00	30			
2015	Queso Crema 1/2 libra	227g	Q. 7.25	30			
2016	Queso Crema 1/4 libra	119g	Q. 4.00	30			
2070	Queso Duro Tipo Taxico 1/4 libra	4 onzas	Q. 4.50	60			
2021-A	Queso Kraft (8 rodajas)	1/4 libras	Q. 6.00	45			
2019-A	Queso Kraft (32 rodajas)	1 libra	Q. 11.50	45			
2001	Queso Fresco Especial Grande	754g	Q. 19.00	20			
	Queso Fresco Especial Pequeño	464g	Q. 12.00	20			
2048	Queso Fresco Especial Mini	220g	Q. 5.75	20			
3001	Skippy refresco vaso	220ml (unidad)	Q. 0.30	30			
	Skippy cirrus ponch vaso	220 ml x 30 unidades	Q. 30.00	30			
3061	Bebida vaso Superior	220 ml x 30 unidades	Q. 36.00	30			
3004	Agua pura en bolsa	600ml X unidades	Q. 0.25	30			

Comentarios:

Firma del bodeguero: _____

Firma del vendedor: _____

Fecha: _____

Verificación del administrativo: _____

Fecha: _____

Anexo - Formato k (Control de devoluciones (embutidos))
CONTROL DE DEVOLUCIONES
BOLETA DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO EN MAL ESTADO A PROVEEDOR
EMBUTIDOS

CORRELATIVO: _____ DIA Y FECHA DEL REPORTE: _____

CÓDIGO	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO	RAZONES DE LA DEVOLUCIÓN
20636	Jamón Esp. Súper (6 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra			
20637	Jamón de Ternera (6 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra			
20220	Salchicha Familiar (62 unidades)	1Paquete 2.72 libras			
20221	Salchicha Hot Dog (unidades)	1 Paquete 2 X 1.36 libras			
20423	Chorizo Colorado (14 unidades)	Paquete de 1/2 libra			
20101	Longaniza Chapina (12 unidades)	Paquete de 1 libra			

FIRMA
BODEGUERO QUE
ENTREGA: _____

FIRMA TRANSPORTISTA QUE
RECIBE: _____

FECHA: _____

Anexo - Formato I (Control de devoluciones (lácteos))
CONTROL DE DEVOLUCIONES
BOLETA DE DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO EN MAL ESTADO A PROVEEDOR
LÁCTEOS

CORRELATIVO: _____

DIA Y FECHA DEL REPORTE: _____

CÓDIGO	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE PRODUCTO	FECHA DE VENCIMIENTO	RAZONES DE LA DEVOLUCIÓN
1006	Crema Pura vaso	240ml al vacío			
1005	Crema Pura vaso alto	240ml			
1028	Crema Pura 1/2 litro	480ml al vacío			
1027	Crema Pura 1 litro	960 ml al vacío			
1011	Crema Comercial 1/2 vaso (1/8)	120ml botas			
1010	Crema Comercial vaso (1/4 litro)	240ml			
1031	Crema Comercial 1 litro	960 ml al vacío			
2015	Queso Crema 1/2 libra	227g			
2016	Queso Crema 1/4 libra	115g			
2070	Queso Duro Tipo Texisco 1/4 lib	4 onzas			
2021-A	Queso Kraft (8 rodajas)	1/4 libra			
2019-A	Queso Kraft (32 rodajas)	1 libra			
2001	Queso Fresco Especial Grande	754g			
	Queso Fresco Especial Pequeño	454g			
2049	Queso Fresco Especial Mini	220g			
3001	Skippy refresco vaso	220ml (unidad)			
	Skippy citrus punch vaso	220 ml x 30 unidades			
3061	Bebida vaso Superior	220 ml x 30 unidades			
3004	Agua pura en bolsa	500ml X unidad			

FIRMA
 BODEGUERO QUE
 ENTREGA: _____

FIRMA TRANSPORTISTA QUE
 RECIBE: _____

FECHA: _____

Anexo - Formato m (Pedido de producto a fábrica (embutidos))
CONTROL DE PRODUCTO EN TRANSITO (PEDIDOS A FABRICA)
PEDIDO DE PRODUCTO A FABRICA

LÍNEA DE EMBUTIDOS

RECOMER S. & G.

Representaciones Comerciales S. & G.

PEDIDO No. <input type="text"/>		FECHA DE PEDIDO: <input type="text"/>		FECHA DE DESPACHO: <input type="text"/>						
ORDEN	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	UNIDAD DE PEDIDO	INVENTARIO EN UNIDADES	VENTA INTERNA PARA BOLSAS	DIFERENCIA SUPLICACION DEBIDA	VARIACION (CON / SIN)	FECHA DE EMBAQUE	PESO EN UNIDAD DE EMBAQUE	ENTREGA DE LA FABRICA FECHA
20635	Jamón Espaldilla Súper (6 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra								
20637	Jamón de Ternera (6 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra								
20220	Satichicha Familiar (62 unidades)	1 Paquete 2 X 1.36 libras								
20221	Satichicha Hot Dog (48 unidades)	1 Paquete 2.72 libras								
20423	Chorizo Colorado (14 unidades)	Paquete de 1/2 libra								
20101	Longaniza Chaplina (12 unidades)	Paquete de 1 libra								
	Otros									

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____
 RECIBIDO EN FABRICA POR: _____ FECHA: _____

OBSERVACIONES: _____

Anexo - Formato n (Pedido de producto a fábrica (lácteos))
CONTROL DE PRODUCTO EN TRANSITO (PEDIDOS A FABRICA)
PEDIDO DE PRODUCTO A FABRICA

LÍNEA DE LÁCTEOS
RECOMER S.& G.

PEDIDO No. FECHA DE PEDIDO: FECHA DE DESPACHO:

Código	PRODUCTO	PRESENTACION	UNIDAD DE PEDIDO	VENTA ESPECIAL (DIN)	VENTA ESPECIAL (DIN)	VENTA ESPECIAL (DIN)	VENTA ESPECIAL (DIN)	VENTA ESPECIAL (DIN)	VENTA ESPECIAL (DIN)
1006	Crema Pura vaso	240ml al vacío	40 unid.						
1005	Crema Pura vaso alto	240ml	Unidad						
1028	Crema Pura 1/2 litro	480ml al vacío	20 unid.						
1027	Crema Pura 1 litro	960 ml al vacío							
1011	Crema Comercial 1/2 vaso (1/8 litro)	120ml bolsas	80 unid.						
1010	Crema Comercial vaso (1/4 litro)	240ml al vacío	40 unid.						
1031	Crema Comercial 1 litro	960 ml al vacío							
2015	Queso Crema 1/2 libra	227g	12 unid.						
2018	Queso Crema 1/4 libra	115g	24 unid.						
2070	Queso Duro Tipo Taxisco 1/4 libra	4 onzas (115 g)							
2021-A	Queso Kraft (8 rodajas)	1/4 libra							
2019-A	Queso Kraft (32 rodajas)	1/2 libra							
2001	Queso Fresco Especial Grande	750g							
2050	Queso Fresco Especial Pequeño	454g							
2048	Queso Fresco Especial Mini	220g							
	Otros								
3001	Skippy refresco vaso	220ml (unidad)							
	Skippy citrus punch vaso	220 ml x 30 unidades							
3061	Bebida vaso Superior	220 ml x 30 unidades							
3004	Agua pura en botas	500ml X unidad							

ELABORADO POR: _____ FECHA: _____
 AUTORIZADO POR: _____ FECHA: _____
 RECIBIDO EN FABRICA POR: _____ FECHA: _____
 OBSERVACIONES: _____

Anexo - Formato o (Control de horario)

CONTROL DE HORARIO

CORRELATIVO

DIA: _____

FECHA: _____

No.	NOMBRE	PUESTO	ALMUERZO				FIRMA
			HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	
1	OSCAR ROLANDO CASTILLO ÁLVAREZ	VENDEDOR RUTA No. 1					
2	MENOR RUBÉN FIGUEROA VÁSQUEZ	VENDEDOR RUTA No. 2					
3	LUÍS ENRIQUE HERNÁNDEZ SIERRA	VENDEDOR RUTA No. 3					
4	JUAN MANUEL GONZÁLEZ PÉREZ	VENDEDOR RUTA No. 4					
5	JOSÉ ROLANDO JIMÉNEZ BARILLAS	VENDEDOR RUTA No. 5					
6	JORGE GIOVANNI POCON CERMEÑO	CONTADOR ADMINISTRATIVO					
7	EDY DÁVILA AVELAR	BODEGUERO					

OBSERVACIONES:

REVISADO POR: _____

GERENTE DE VENTAS

VISTO BUENO: _____

GERENTE GENERAL

**Anexo - Formato p (Control de temperatura)
Control de Temperatura**

Fecha:		Arranque de compresor Temperatura		Tiempo trabajado		Temperatura a la que para		Tiempo parado el compresor	
Hora de toma de datos		07:00							
*C Entrada:		12:00							
		16:00							
*C Fin:									

Fecha:		Arranque de compresor Temperatura		Tiempo trabajado		Temperatura a la que para		Tiempo parado el compresor	
Hora de toma de datos		07:00							
*C Entrada:		12:00							
		16:00							
*C Fin:									

Fecha:		Arranque de compresor Temperatura		Tiempo trabajado		Temperatura a la que para		Tiempo parado el compresor	
Hora de toma de datos		07:00							
*C Entrada:		12:00							
		16:00							
*C Fin:									

Fecha:		Arranque de compresor Temperatura		Tiempo trabajado		Temperatura a la que para		Tiempo parado el compresor	
Hora de toma de datos		07:00							
*C Entrada:		12:00							
		16:00							
*C Fin:									

Anexo - Formato q (Factura contable)

Recomer S. & G.

Representaciones Comerciales S & G
 1 Calle 3-41 zona 3 Colonia El Recreo Teléfono 817-3834 y 7098830
 Sagoy, S.A. NIT.3544289-1
 17 calle "K" 18-05 zona 10

Código Cliente: _____ Fecha: _____ Serie: _____
 Factura No. _____

Nombre _____ NIT.: _____

Dirección: _____ No. de ruta: _____

CÓDIGO	PRODUCTO	PRESENTACIÓN	CANTIDAD	UNITARIO	Q.
EMBUTIDOS					
20636	Jamón Espaldilla Súper (6 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra			
20637	Jamón de Ternera (6 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra			
20220	Saichicha Familiar (54 unidades)	Paquete 2 X 1.36 libras			
20221	Saichicha Hot Dog (48 unidades)	Paquete 2 X 1.36 libras			
20423	Chorizo Colorado	Paquete de 1/2 libra			
20101	Longaniza Chapina	Paquete de 1 libra			
LÁCTEOS					
1005	Crema Pura vaso alto	240ml			
1010	Crema Comercial vaso (1/4 litro)	240ml al vacío			
1011	Crema Comercial 1/2 vaso (1/8 litro)	120ml bolsa			
2015	Queso Crema 1/2 libra	227g			
2016	Queso Crema 1/4 libra	115g			
2070	Queso Duro Tipo Taxisco 1/4 libra	4 onzas			
2019-A	Queso Kraft (15 rodajas)	1/2 libra			
2021-A	Queso Kraft (7 rodajas)	1/4 libra			
REFRESCOS					
3001	Skippy vaso refresco unidad	230ml			
	Skippy vaso citrus 30 unidades surtidas	230ml			
3081	Bebida Superior vaso 30 unidades surtidas	230ml			
3004	Agua pura vaso	500ml			
OTROS					
TOTAL Q.					

Firma del cliente: _____

Firma del Vendedor: _____

Imprenta XXXXXXX

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Roberto Hermann Salomon Gebhardt, de 49 años de edad, sexo masculino, estado civil casado, de nacionalidad guatemalteca, vecino de Guatemala, con cédula de vecindad número A-1 y de registro 503990 extendida por el alcalde municipal del departamento de Guatemala, actuando en representación de SAGOY, S.A. con dirección 1ª Calle 3-41, zona 3 Colonia el Recreo, Escuintla AXEL RAUL SANTA CRUZ ESCOBAR de 23 de edad, sexo MASCULINO, estado civil SOLTERO, nacionalidad GUATEMALTECA, vecino de ESCUINTLA con cédula de vecindad número de orden E-5 y de registro 138098 extendida por el alcalde municipal del ESCUINTLA, del departamento de ESCUINTLA, con residencia en 5ª AVE. 2-64 ZONA 3 COLONIA SEBASTOPOL. Quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos en celebrar el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas: PRIMERA: La relación de trabajo se inicia el día 15, del mes de MARZO del año 2004. SEGUNDA: El trabajador presentará los servicios siguientes: ENCARGADO ADMINISTRATIVO. TERCERO: Los servicios serán prestados en ESCUINTLA. CUARTA: La duración del presente contrato es de INDEFINIDO. QUINTA: Por tratarse que la función es de representante del patrono, se aplica el artículo 124 del código de trabajo, el cual indica que el trabajador no está sujeto a las limitaciones de la jornada de trabajo. Sin embargo se acuerda que la hora de entrada a las instalaciones será a las 6:00 A.M. de lunes a sábado. SEXTA: El salario corresponde será de Q. 1,250.00. Adicional a esto podrá optar a premios, bonificaciones u otros ingresos adicionales que se pacten con el empleador. A este ingreso se le descontará el valor del I.G.S.S. Además se incluirá los bonos ley acordados como Bono decreto de Q250.00. Este será pagado al final de mes pudiendo el empleador dar adelantos a la quincena. El lugar de pago será 1ª Calle

3-41, zona 3 Colonia el Recreo, Escuintla. SEPTIMO: El presente contrato se suscribe en Escuintla el día 29 del mes diciembre del año 2004.

Firma del empleador

Firma del trabajador

Anexo - Figura 1 (Formato de hoja de resumen de la ruta)

CENSO DE CLIENTES

HOJA No.

FRECUENCIA DE VISITA:						
LUN	MAR	MIE	JUE	VIÉ	SAB	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

RUTA No.

DIA EN QUE CENSO:

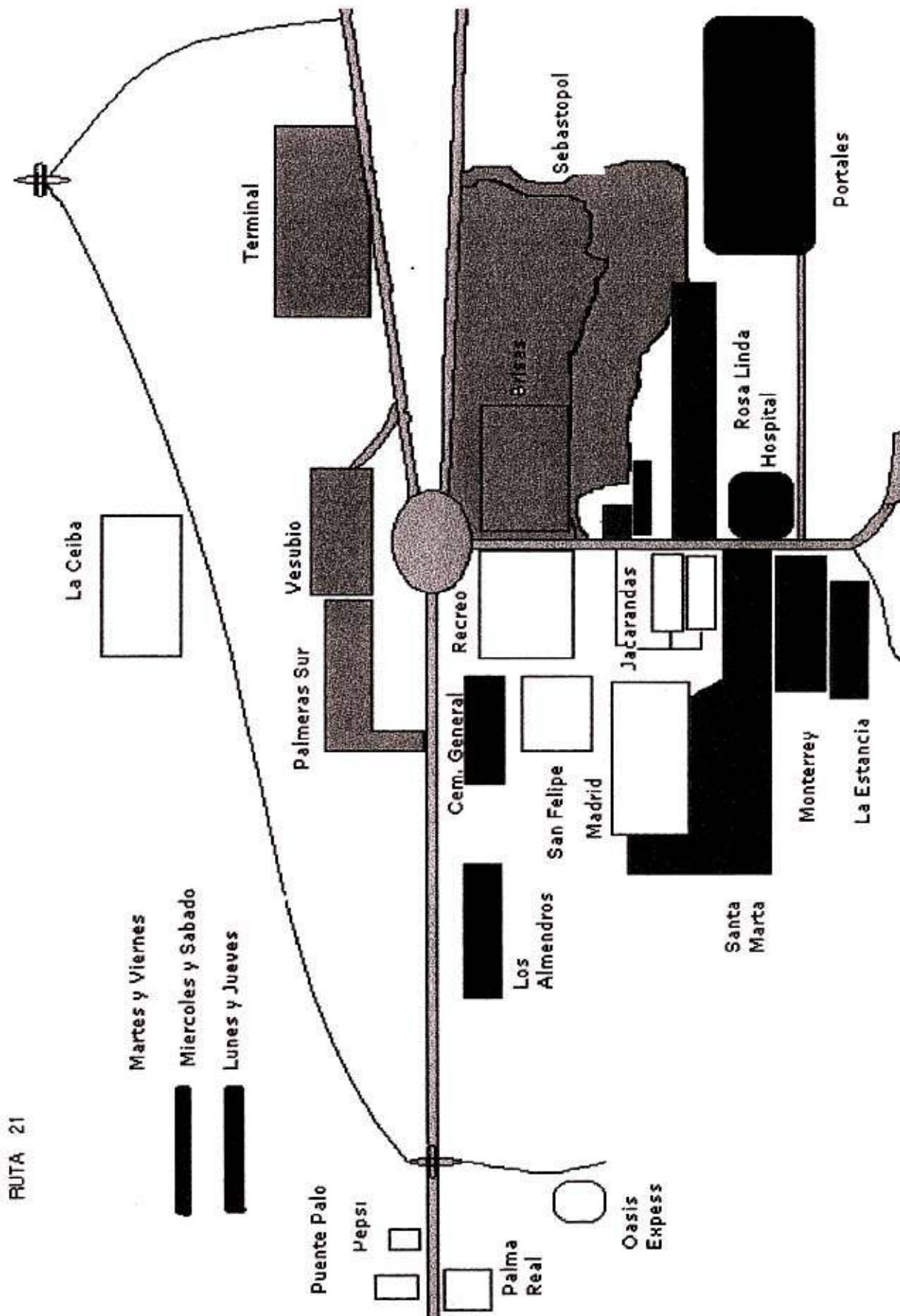
VENDEDOR:

FECHA:

TERRITORIO QUE VISITA:

ORDEN	CÓDIGO	NOMBRE DEL NEGOCIO	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN EXACTA	ZONA/COLONIA	COMPRA EN (Q.)
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						

Anexo - Figura 2. (Mapeo de ruta)



ANEXO - Figura 9 (Listado de actividades a realizar)
LISTADO DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Nº DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB-ACTIVIDADES
1	PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO:
1 . 1	IDEA DEL NEGOCIO A REALIZAR
1 . 2	DETERMINACIÓN DEL TERRITORIO EN EL QUE SE DESEA OPERAR LA DISTRIBUIDORA
1 . 3	DEFINICIÓN DE ÁREAS DE DISTRIBUCIÓN
1 . 4	DEFINICIÓN DE PRODUCTOS A DISTRIBUIR
1 . 5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL ÁREA A CUBRIR
1 . 6	ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO DE LA CATEGORÍA EN EL ÁREA
1 . 7	ESTUDIO MERCADO LÓGICO DE LOS PRODUCTOS (PRECIOS, PROMOCIONES, PUBLICIDAD Y FORMA DE DISTRIBUCIÓN).
2	SELECCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL TIPO DE EMPRESA FORMAR
2 . 1	EVALUAR OPCIONES Y SELECCIONAR EL TIPO DE SOCIEDAD A FORMAR
2 . 2	TRAMITES PARA ESTABLECER LA SOCIEDAD ANÓNIMA
2 . 3	TRAMITES CONTABLES PARA EL REGISTRO LEGAL DE LA SOCIEDAD
3	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES
3 . 1	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDOR EMBUTIDOS
3 . 2	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDOR LÁCTEOS
3 . 3	NEGOCIACIÓN CON OTROS PROVEEDORES
4	ANÁLISIS Y EVALUACIONES DE FACTIBILIDAD DEL NEGOCIO
4 . 1	ANÁLISIS FODA
4 . 2	CALCULO DE INVERSIÓN INICIAL NECESARIA
4 . 3	CALCULAR PROYECCIÓN DE VENTAS
4 . 4	ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS
4 . 4 . 1	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
4 . 4 . 2	BALANCE GENERAL DE APERTURA

ANEXO - Figura 9 (página no. 2)
LISTADO DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Nº DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB ACTIVIDADES
4 . 4 . 3 .	BALANCE GENERAL PROYECTADO
4 . 4 . 4 .	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
4 . 4 . 5 .	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO
5 .	ANALIZAR Y GESTIONAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO
5 . 1 .	TRAMITE DE PRÉSTAMO BANCARIO
6 .	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
6 . 1 .	ELABORACIÓN DE CENSO DE CLIENTES
6 . 2 .	FABULACIÓN DE CENSO DE CLIENTES
6 . 3 .	DISEÑO DE RUTAS
6 . 4 .	MAPEO DE RUTAS
6 . 5 .	ELABORACIÓN DE RECORRIDOS DE RUTAS
6 . 6 .	ELABORACIÓN DE LISTADOS DE CLIENTES POR FRECUENCIA DE VISITA Y RUTA
7 .	ELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES
7 . 1 .	UBICACIÓN DE UN LOCAL ADECUADO PARA MONTAR LA DISTRIBUIDORA
7 . 2 .	COTIZACIÓN DE LOS TRES MEJORES LOCALES ENCONTRADOS EN EL ÁREA
7 . 3 .	NEGOCIACIÓN Y FIRMA DE CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DEL LOCAL SELECCIONADO
7 . 4 .	ADECUACIÓN Y MEJORAS A INSTALACIONES FÍSICAS DE LA DISTRIBUIDORA
7 . 5 .	COTIZACIÓN DE CUARTO FRIÓ O TERMO KING PARA INSTALAR EN DISTRIBUIDORA
7 . 6 .	MONTAJE DE CUARTO FRIÓ
7 . 7 .	INSTALACIÓN DE ALARMA EN INSTALACIONES
8 .	COTIZACIÓN DE ACTIVOS PARA OPERACIÓN DEL NEGOCIO
8 . 1 .	COTIZAR MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
8 . 2 .	COTIZAR EQUIPO DE COMPUTO

ANEXO - Figura 9 (página no. 3)
LISTADO DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Nº DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB-ACTIVIDADES
8 . 3 .	COTIZACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS NECESARIOS
8 . 4 .	COTIZAR HERRAMIENTAS Y EQUIPO NECESARIO
8 . 5 .	COTIZAR VEHÍCULOS DE REPARTO
8 . 6 .	COTIZAR EQUIPOS NECESARIOS PARA MANTENER LA CADENA DE FRIÓ DENTRO Y FUERA DE LA DISTRIBUIDORA
8 . 7 .	COTIZAR MEJORAS Y ADECUACIONES A VEHÍCULOS DE REPARTO
8 . 8 .	COTIZAR EQUIPOS DE SONIDO PARA VEHÍCULOS DE REPARTO
9 .	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS PARA OPERACIÓN DEL NEGOCIO
9 . 1 .	COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
9 . 2 .	COMPRA DE EQUIPO DE COMPUTO
9 . 3 .	COMPRA DE PAPELERÍA Y ÚTILES E INSUMOS NECESARIOS PARA INICIAR OPERACIONES
9 . 4 .	COMPRA DE HERRAMIENTA Y EQUIPO NECESARIO PARA INICIAR OPERACIONES
9 . 5 .	COMPRA DE VEHÍCULOS DE REPARTO
9 . 6 .	COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA MANTENER LA CADENA DE FRIÓ DENTRO Y FUERA DE LA DISTRIBUIDORA
9 . 7 .	CONTRATAR PROVEEDORES PARA REALIZAR MEJORAS Y ADECUACIONES A VEHÍCULOS DE REPARTO
9 . 8 .	COMPRA DE EQUIPOS DE SONIDO PARA VEHÍCULOS DE REPARTO
9 . 9 .	COMPRA DE PILAS DE ENFRIAMIENTO PARA FURGONES DE REPARTO
9 . 10 .	COMPRA DE ENFRIADOR PARA BACKUP
9 . 11 .	COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA MANEJO DE PRODUCTO EN BODEGA
9 . 12 .	COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA MANEJO DE PRODUCTO EN RUTA
10 .	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDORES
10 . 1 .	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDOR DE EMBUTIDOS
10 . 2 .	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDOR DE LÁCTEOS
10 . 3 .	FIRMA DE CONTRATOS CON PROVEEDORES DE OTROS PRODUCTOS

ANEXO - Figura 9 (página no. 4)
LISTADO DE ACTIVIDADES A REALIZAR

No. DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB-ACTIVIDADES
11 .	REGISTRO SANITARIO DE EMPRESA EN DIRECCIÓN DE ÁREA DE SALUD
12 .	ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA OPERACIÓN DE DISTRIBUIDORA
13 .	ELABORACIÓN Y HABILITACIÓN DE LIBROS Y FACTURAS EN SAT
14 .	ELABORACIÓN DE ESTÁNDARES, PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS, CONTROLES Y PROCESOS BÁSICOS DE OPERACIÓN:
14 . 1 .	CALCULO Y FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD
14 . 2 .	ELABORACIÓN DE LISTADOS DE PRECIOS
14 . 3 .	ELABORACIÓN DE ESTRATEGIA PROMOCIONAL
14 . 4 .	ESTABLECIMIENTO Y CALCULO DE SALARIOS DEL PERSONAL
14 . 5 .	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS DE CAMBIOS Y MANEJO DE PRODUCTOS
14 . 6 .	ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS
14 . 7 .	ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE EMPLEO
14 . 8 .	ELABORACIÓN DE TABLAS DE INCENTIVOS A PERSONAL
14 . 9 .	ELABORACIÓN DE TABLAS DE COMISIONES A PERSONAL
14 . 10 .	ELABORACIÓN DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS
14 . 11 .	ELABORACIÓN DE CONTROLES DE VENDEDORES
14 . 12 .	ELABORACIÓN DE POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA
15 .	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL
15 . 1 .	SELECCIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO
15 . 2 .	ELABORACIÓN DE ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO
15 . 3 .	NEGOCIACIÓN DE MEDIOS PARA FUENTES DE RECLUTAMIENTO
15 . 4 .	CONTRATACIÓN DE PERSONAL TEMPORAL PARA VOLANTEO Y COLOCACIÓN DE AFICHES
15 . 5 .	VOLANTEO DE ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO
15 . 6 .	COLOCACIÓN DE AFICHES PARA RECLUTAMIENTO

ANEXO - Figura 9 (página no. 5)
LISTADO DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Nº. DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB-ACTIVIDADES
15 . 7 .	RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES PARA RECLUTAMIENTO
15 . 8 .	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE CURRICULUMS PARA ENTREVISTAS
15 . 9 .	LLENADO DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y ENTREVISTAS
15 . 10 .	EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS A SEGUNDA ENTREVISTA
15 . 11 .	REALIZACIÓN DE SEGUNDA ENTREVISTA
15 . 12 .	SELECCIÓN FINAL DE CANDIDATOS PARA CADA PUESTO
15 . 13 .	CONTRATACIÓN DE PERSONAL
15 . 14 .	TRAMITE DE LICENCIAS Y TARJETAS DE SALUD DEL PERSONAL
15 . 15 .	PROCESO DE INDUCCIÓN DEL NUEVO PERSONAL
16 .	ELABORACIÓN DE PEDIDOS A PROVEEDORES
17 .	RECEPCIÓN DE PRIMEROS PEDIDOS DE PROVEEDORES
18 .	COMPRA DE INSUMOS NECESARIOS PARA INICIAR OPERACIÓN
19 .	APERTURA DE OPERACIONES
19 . 1 .	INICIO DE OPERACIONES CON RUTAS Y BODEGA
20 .	CONTROLES Y SEGUIMIENTO A OPERACIONES DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN
20 . 1 .	SEGUIMIENTO A RUTAS
20 . 2 .	SEGUIMIENTO A LIQUIDACIÓN
20 . 3 .	SEGUIMIENTO A CONTROLES
20 . 4 .	SEGUIMIENTO A VENTAS
20 . 5 .	SEGUIMIENTO A CLIENTES
20 . 6 .	ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE CLIENTE AMIGO
20 . 7 .	SEGUIMIENTO A PROMOCIONES
20 . 8 .	SEGUIMIENTO A DESEMPEÑO

ANEXO - Figura 9 (página no. 6)
LISTADO DE ACTIVIDADES A REALIZAR

ACTIVIDADES Y SUB- ACTIVIDADES	
21 .	PRIMERA EVALUACIÓN DE RESULTADOS
21 . 1 .	EVALUACIÓN DE RESULTADOS
21 . 2 .	RETROALIMENTACIÓN DE PRIMERA EVALUACIÓN, DEFINICIÓN DE ÁREAS A MEJORAR
21 . 3 .	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS
22 .	SEGUNDA EVALUACIÓN DE RESULTADOS
22 . 1 .	EVALUACIÓN DE RESULTADOS
22 . 2 .	RETROALIMENTACIÓN DE PRIMERA EVALUACIÓN, DEFINICIÓN DE ÁREAS A MEJORAR
22 . 3 .	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS
23 .	OPERACIÓN DEL NEGOCIO
24 .	EVALUACIÓN ANUAL Y DEFINICIÓN DE AREAS A MEJORAR Y OBJETIVOS PARA SIGUIENTE EJERCICIO
24 . 1 .	EVALUACIÓN GENERAL
24 . 2 .	DEFINICIÓN DE ÁREAS A MEJORAR
24 . 3 .	FIJACIÓN DE ESTRATEGIAS Y NUEVOS OBJETIVOS PARA SIGUIENTE EJERCICIO

ANEXO - Figura 10 (Asignación de responsables y tiempos por actividad)

Nº DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUBACTIVIDADES	RESPONSABLES	DURACION (DÍAS)	PERIODO DE EJECUCIÓN	
				DE	HASTA
1	PLANIFICACION DEL PROYECTO:		6	01/05/03	15/06/03
1 . 1	IDEA DEL NEGOCIO A REALIZAR	SOC.	4		
1 . 2	DETERMINACION DEL TERRITORIO EN EL QUE SE DESEA OPERAR LA DISTRIBUIDORA	SOC.JG.G	2		
1 . 3	DEFINICION DE AREAS DE DISTRIBUCION	G.G.J.G.V.	2		
1 . 4	DEFINICION DE PRODUCTOS A DISTRIBUIR	SOC.JG.G JG.V.	4		
1 . 5	ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN EL AREA A CUBRIR	G.V.J.G.G.	4		
1 . 6	ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO DE LA CATEGORIA EN EL AREA	G.V.	6		
1 . 7	ESTUDIO MERCADOLÓGICO DE LOS PRODUCTOS (PRECIOS, PROMOCIONES, PUBLICIDAD Y FORMA DE DISTRIBUCION).	G.V.	6		
2	SELECCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL TIPO DE EMPRESA FORMAR		6	01/06/03	31/07/03
2 . 1	EVALUAR OPCIONES Y SELECCIONAR EL TIPO DE SOCIEDAD A FORMAR	SOC.	2		
2 . 2	TRAMITES PARA ESTABLECER LA SOCIEDAD ANONIMA	SOC./AB O.	6		
2 . 3	TRAMITES CONTABLES PARA EL REGISTRO LEGAL DE LA SOCIEDAD	SOC./CE X.	2		
3	NEGOCIACION CON PROVEEDORES		2	01/08/03	15/08/03
3 . 1	NEGOCIACION CON PROVEEDOR EMBUTIDOS	SOC./G.G J.G.V.	2		
3 . 2	NEGOCIACION CON PROVEEDOR LACTEOS	SOC./G.G J.G.V.	2		
3 . 3	NEGOCIACION CON OTROS PROVEEDORES	SOC./G.G J.G.V.	2		
4	ANALISIS Y EVALUACIONES DE FACTIBILIDAD DEL NEGOCIO		2	01/08/03	15/08/03
4 . 1	ANALISIS FODA	G.G./G.V.	1		
4 . 2	CALCULO DE INVERSION INICIAL NECESARIA	G.G./G.V.	1		
4 . 3	CALCULAR PROYECCION DE VENTAS	G.V.	1		
4 . 4	ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	G.G./G.V.	1		
4 . 4 . 1	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	G.G./G.V.	1		
4 . 4 . 2	BALANCE GENERAL DE APERTURA	G.G.	1		
4 . 4 . 3	BALANCE GENERAL PROYECTADO	G.G.	1		
4 . 4 . 4	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	G.G.	1		
4 . 4 . 5	EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO	G.G.	1		
5	ANALIZAR Y GESTIONAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO		6	18/08/03	30/09/03
5 . 1	TRAMITE DE PRESTAMO BANCARIO	SOC./G.G	6		
6	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION		6	18/08/03	30/09/03
6 . 1	ELABORACION DE CENSO DE CLIENTES	G.V.	6		
6 . 2	TABULACION DE CENSO DE CLIENTES	G.V.	1		
6 . 3	DISEÑO DE RUTAS	G.V.	2		
6 . 4	MAPEO DE RUTAS	G.V.	2		
6 . 5	ELABORACION DE RECORRIDOS DE RUTAS	G.V.	2		

ANEXO - Figura 10 (Página No. 2)
ASIGNACION DE RESPONSABLES Y TIEMPO POR ACTIVIDAD

Nº DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DURACION (DÍAS)	PERIODO DE EJECUCION	
				DE	HASTA
6 . 6	ELABORACION DE LISTADOS DE CLIENTES POR FRECUENCIA DE VISITA Y RUTA	G.V.	1		
7 .	ELECCIÓN, CONTRATACION Y ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES		8	18/08/03	15/10/03
7 . 1	UBICACIÓN DE UN LOCAL ADECUADO PARA MONTAR LA DISTRIBUIDORA	G.G./G.V.	2		
7 . 2	COTIZACION DE LOS TRES MEJORES LOCALES ENCONTRADOS EN EL AREA	G.G./G.V.	1		
7 . 3	NEGOCIACION Y FIRMA DE CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DEL LOCAL SELECCIONADO	G.G.	1		
7 . 4	ADECUACION Y MEJORAS A INSTALACIONES FISICAS DE LA DISTRIBUIDORA	G.G./G.V.	2		
7 . 5	COTIZACION DE CUARTO FRIO O TERMO KING PARA INSTALAR EN DISTRIBUIDORA	G.G.	2		
7 . 6	MONTAJE DE CUARTO FRIO	G.G.	4		
7 . 7	INSTALACION DE ALARMA EN INSTALACIONES	G.G.	1		
8 .	COTIZACION DE ACTIVOS PARA OPERACIÓN DEL NEGOCIO		2	15/10/03	31/10/03
8 . 1	COTIZAR MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	G.G.	1		
8 . 2	COTIZAR EQUIPO DE COMPUTO	G.G.	1		
8 . 3	COTIZACION DE MATERIALES E INSUMOS NECESARIOS	G.G./G.V.	1		
8 . 4	COTIZAR HERRAMIENTAS Y EQUIPO NECESARIO	G.G./G.V.	1		
8 . 5	COTIZAR VEHICULOS DE REPARTO	G.G.	2		
8 . 6	COTIZAR EQUIPOS NECESARIOS PARA MANTENER LA CADENA DE FRIO DENTRO Y FUERA DE LA DISTRIBUIDORA	G.G./G.V.	2		
8 . 7	COTIZAR MEJORAS Y ADECUACIONES A VEHICULOS DE REPARTO	G.G./G.V.	1		
8 . 8	COTIZAR EQUIPOS DE SONIDO PARA VEHICULOS DE REPARTO	G.G./G.V.	1		
9 .	ADQUISICION DE ACTIVOS PARA OPERACIÓN DEL NEGOCIO		2	27/10/03	09/11/03
9 . 1	COMPRA DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	G.G.	1		
9 . 2	COMPRA DE EQUIPO DE COMPUTO	G.G.	1		
9 . 3	COMPRA DE PAPELERIA Y UTILES E INSUMOS NECESARIOS PARA INICIAR OPERACIONES	G.G.	1		
9 . 4	COMPRA DE HERRAMIENTA Y EQUIPO NECESARIO PARA INICIAR OPERACIONES	G.G.	1		
9 . 5	COMPRA DE VEHICULOS DE REPARTO	G.G.	2		
9 . 6	COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA MANTENER LA CADENA DE FRIO DENTRO Y FUERA DE LA DISTRIBUIDORA	G.G.	2		
9 . 7	CONTRATAR PROVEEDORES PARA REALIZAR MEJORAS Y ADECUACIONES A VEHICULOS DE REPARTO	G.G.	1		
9 . 8	COMPRA DE EQUIPOS DE SONIDO PARA VEHICULOS DE REPARTO	G.G.	1		
9 . 9	COMPRA DE PILAS DE ENFRIAMIENTO PARA FURGONES DE REPARTO	G.G.	1		
9 . 10	COMPRA DE ENFRIADOR PARA BACKUP	G.G.	1		
9 . 11	COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA MANEJO DE PRODUCTO EN BODEGA	G.G.	1		
9 . 12	COMPRA DE EQUIPOS NECESARIOS PARA MANEJO DE PRODUCTO EN RUTA	G.G.	1		
10 .	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDORES		1	03/11/03	09/11/03
10 . 1	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDOR DE EMBUTIDOS	G.G.	1		
10 . 2	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDOR DE LACTEOS	G.G.	1		

ANEXO - Figura 10 (Página No. 3)
ASIGNACION DE RESPONSABLES Y TIEMPO POR ACTIVIDAD

N.º DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUBACTIVIDADES	RESPONSABLE	CANTIDAD DE SEMANAS	PERIODO DE EJECUCIÓN	
				DE	A
10 . 3	FIRMA DE CONTRATOS CON PROVEEDORES DE OTROS PRODUCTOS	G.G.	1		
11	REGISTRO SANITARIO DE EMPRESA EN DIRECCION DE AREA DE SALUD	CEX.	1	10/11/03	16/11/03
12	ELABORACION DE DOCUMENTACION NECESARIA PARA OPERACION DE DISTRIBUIDORA	G.G./G.V.	4	15/10/03	15/11/03
13	ELABORACION Y HABILITACION DE LIBROS Y FACTURAS EN SAT	CEX.	2	01/11/03	15/11/03
14	ELABORACION DE ESTANDARES, PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, CONTROLES Y PROCESOS BASICOS DE OPERACIÓN:		4	15/11/03	15/12/03
14 . 1	CALCULO Y FIJACION DE STANDARES DE CALIDAD	G.G./G.V.	1		
14 . 2	ELABORACION DE LISTADOS DE PRECIOS	G.G./G.V.	1		
14 . 3	ELABORACION DE ESTRATEGIA PROMOCIONAL	G.G./G.V.	1		
14 . 4	ESTABLECIMIENTO Y CALCULO DE SALARIOS DEL PERSONAL	G.G.	1		
14 . 5	ELABORACION DE POLITICAS DE CAMBIOS Y MANEJO DE PRODUCTOS	G.G./G.V.	1		
14 . 6	ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	G.G./G.V.	1		
14 . 7	ELABORACION DE SOLICITUD DE EMPLEO	G.G./G.V.	1		
14 . 8	ELABORACION DE TABLAS DE INCENTIVOS A PERSONAL	G.G./G.V.	1		
14 . 9	ELABORACION DE TABLAS DE COMISIONES A PERSONAL	G.G./G.V.	1		
14 . 10	ELABORACION DE CONTROLES ADMINISTRATIVOS	G.G.	2		
14 . 11	ELABORACION DE CONTROLES DE VENDEDORES	G.V.	2		
14 . 12	ELABORACION DE POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA	G.G./G.V.	2		
15	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL		8	01/11/03	31/12/03
15 . 1	SELECCIÓN DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO	G.G./G.V.	1		
15 . 2	ELABORACION DE ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO	G.G./G.V.	1		
15 . 3	NEGOCIACION DE MEDIOS PARA FUENTES DE RECLUTAMIENTO	G.G.	1		
15 . 4	CONTRATACION DE PERSONAL TEMPORAL PARA VOLANTEO Y COLOCACION DE AFICHES	G.V.	1		
15 . 5	VOLANTEO DE ANUNCIOS PARA RECLUTAMIENTO	PTEM.	4		
15 . 6	COLOCACION DE AFICHES PARA RECLUTAMIENTO	PTEM.	2		
15 . 7	RECEPCION DE EXPEDIENTES PARA RECLUTAMIENTO	G.G./G.V.	4		
15 . 8	EVALUACION Y SELECCIÓN DE CURRICULUMS PARA ENTREVISTAS	G.G./G.V.	1		
15 . 9	LLENADO DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y ENTREVISTAS	G.V.	1		
15 . 10	EVALUACION Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS A SEGUNDA ENTREVISTA	G.G./G.V.	1		
15 . 11	REALIZACION DE SEGUNDA ENTREVISTA	G.G./G.V.	1		
15 . 12	SELECCIÓN FINAL DE CANDIDATOS PARA CADA PUESTO	G.G./G.V.	1		
15 . 13	CONTRATACION DE PERSONAL	G.G.	1		
15 . 14	TRAMITE DE LICENCIAS Y TARJETAS DE SALUD DEL PERSONAL	G.G.	1		
15 . 15	PROCESO DE INDUCCION DEL NUEVO PERSONAL	G.G./G.V.	1		
16	ELABORACION DE PEDIDOS A PROVEEDORES	G.G./G.V.	1	15/12/03	21/12/03

ANEXO - Figura 10 (Página No. 4)
ASIGNACION DE RESPONSABLES Y TIEMPO POR ACTIVIDAD

NO. DE ORDEN	ACTIVIDADES Y SUB-ATIVIDADES	RESPONSABLES	DURACION EN MESES	PERIODO DE EJECUCION	
				INICIO	FIN
17	RECEPCION DE PRIMEROS PEDIDOS DE PROVEEDORES	CAD.	1	22/12/03	28/12/03
18	COMPRA DE INSUMOS NECESARIOS PARA INICIAR OPERACIÓN	CAD.	1	22/12/03	28/12/03
19	APERTURA DE OPERACIONES	PER.	1	05/01/04	11/01/04
19 . 1	INICIO DE OPERACIONES CON RUTAS Y BODEGA	PER.	1		
20	CONTROLES Y SEGUIMIENTO A OPERACIONES DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCION		4	05/01/04	31/01/04
20 . 1	SEGUIMIENTO A RUTAS	G.V.	4		
20 . 2	SEGUIMIENTO A LIQUIDACION	CAD/JG.G.	4		
20 . 3	SEGUIMIENTO A CONTROLES	G.G./G.V.	4		
20 . 4	SEGUIMIENTO A VENTAS	G.V.	4		
20 . 5	SEGUIMIENTO A CLIENTES	VEN/JG.V	4		
20 . 6	ELABORACION E IMPLEMENTACION DE PROGRAMA DE CLIENTE AMIGO	G.V.	4		
20 . 7	SEGUIMIENTO A PROMOCIONES	G.G./G.V.	4		
20 . 8	SEGUIMIENTO A DESEMPEÑO	G.G./G.V.	4		
21	PRIMERA EVALUACION DE RESULTADOS		1	26/01/04	31/01/04
21 . 1	EVALUACION DE RESULTADOS	G.G./G.V.	1		
21 . 2	RETROALIMENTACION DE PRIMERA EVALUACION, DEFINICION DE AREAS A MEJORAR	G.G./G.V.	1		
21 . 3	IMPLEMENTACION DE ACCIONES CORRECTIVAS	G.G./G.V.	1		
22	SEGUNDA EVALUACION DE RESULTADOS		1	23/02/04	29/02/04
22 . 1	EVALUACION DE RESULTADOS	G.G./G.V.	1		
22 . 2	RETROALIMENTACION DE PRIMERA EVALUACION, DEFINICION DE AREAS A MEJORAR	SOC/JG.G/JG.V.	1		
22 . 3	IMPLEMENTACION DE ACCIONES CORRECTIVAS	G.G./G.V.	1		
23	OPERACIÓN DEL NEGOCIO	PER.	52	05/01/04	31/12/04
24	EVALUACION ANUAL Y DEFINICION DE AREAS A MEJORAR Y OBJETIVOS PARA SIGUIENTE EJERCICIO		1	26/12/04	31/12/04
24 . 1	EVALUACION GENERAL	G.G./G.V.	1		
24 . 2	DEFINICION DE AREAS A MEJORAR	G.G./G.V.	1		
24 . 3	ELABORACION DE ESTRATEGIAS Y NUEVOS OBJETIVOS PARA SIGUIENTE EJERCICIO	SOC/JG.G/JG.V.	1		

TERMINOLOGIA UTILIZADA EN ABREVIATURAS DE RESPONSABLES:

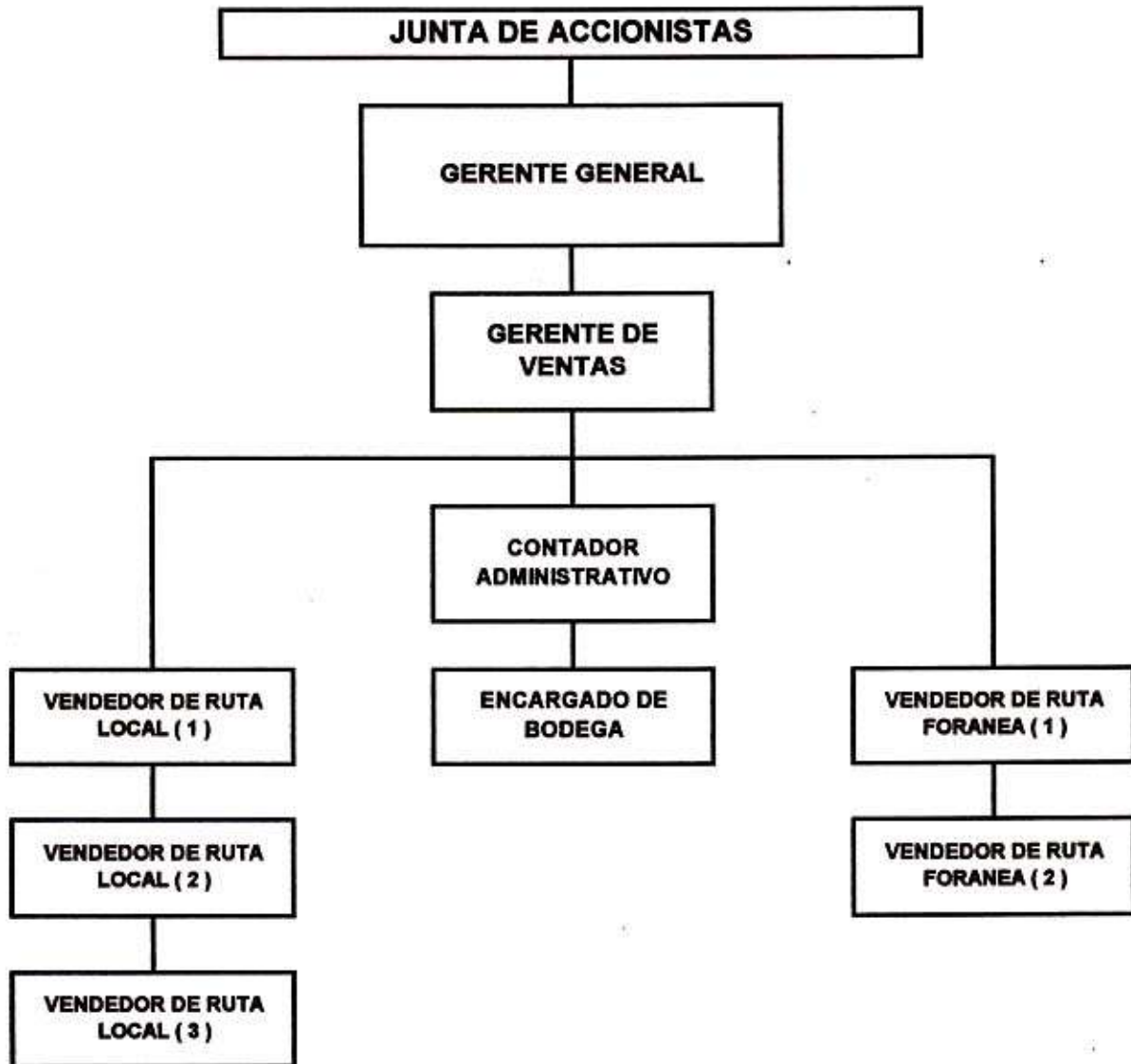
- SOC. = SOCIOS (ACCIONISTAS)
- G.G. = GERENTE GENERAL/REPRESENTANTE LEGAL
- G.V. = GERENTE DE VENTAS
- ABO. = ABOGADO EXTERNO
- CEX. = CONTADOR EXTERNO
- PER. = TODO EL PERSONAL
- PTEM. = PERSONAL TEMPORAL CONTRATADO
- CAD. = CONTADOR ADMINISTRATIVO
- VEN. = VENEDORES DE RUTA

ANEXO - Figura 11 (Cronograma de actividades)
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
 (DIAGRAMA DE GANTT)

Nº	ACTIVIDADES	AÑO 01				AÑO 02			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	PLANEACION DEL PROYECTO:	6							
2	SELECCION Y ESTABLECIMIENTO DEL TIPO DE EMPRESA FORMAR	6							
3	NEGOCIACION CON PROVEEDORES	2							
4	ANALISIS Y EVALUACIONES DE FACTIBILIDAD DEL NEGOCIO	2							
5	ANALIZAR Y GESTIONAR FUENTES DE FINANCIAMIENTO	6							
6	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	6							
7	SELECCION, CONTRATACION Y ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES	8							
8	COTIZACION DE ACTIVOS PARA OPERACION DEL NEGOCIO	2							
9	ADQUISICION DE ACTIVOS PARA OPERACION DEL NEGOCIO	2							
10	FIRMA DE CONTRATO CON PROVEEDORES	1							
11	REGISTRO SANITARIO DE EMPRESA EN DIRECCION DE AREA DE SALUD	1							
12	ELABORACION DE DOCUMENTACION NECESARIA PARA OPERACION DE DISTRIBUCION	4							
13	ELABORACION Y HABILITACION DE LIBROS Y FACTURAS EN SAT	2							
14	ELABORACION DE ESTANDARES, PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, CONTROLES Y PROCESOS BASICOS DE OPERACION:	4							
15	RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL	8							
16	ELABORACION DE PEDIDOS A PROVEEDORES	1							
17	RECEPCION DE PRIMEROS PEDIDOS DE PROVEEDORES	1							
18	COMPRA DE INSUMOS NECESARIOS PARA INICIAR OPERACION	1							
19	APERTURA DE OPERACIONES	1							
20	CONTROLES Y SEGUIMIENTO A OPERACIONES DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCION	4							
21	PRIMERA EVALUACION DE RESULTADOS	1							
22	SEGUNDA EVALUACION DE RESULTADOS	1							
23	OPERACION DEL NEGOCIO	52							
24	EVALUACION ANUAL Y DEFINICION DE AREAS A MEJORAR Y OBJETIVOS PARA SIGUIENTE EJERCICIO	1							

RECOMER S. & G.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Anexo -Tabla II (Tabla de censo de clientes)

CENSO DE CLIENTES

HOJA No. **1**

FRECUENCIA DE VISITA:					
LUN	MAR	MIE	JUE	VIÉ	SAB
X				X	

RUTA No.
 DIA EN QUE CENSÓ:

VENDEDOR: WALTER FERNÁNDEZ OGALDEZ

FECHA:

TERRITORIO QUE VISITA: LA ESTANCIA, MÓRELA, MONTERREY, SANTA MARTA, RUTA A TAXISCO.

ORDEN	CÓDIGO	NOMBRE DEL NEGOCIO	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN EXACTA	ZONA/COLONIA	COMPRA EN (O.)
1		TD.A. LA ECONÓMICA	LEONOR	2A. CALLE SECCIÓN R, LOTE 45	LA ESTANCIA	
2		T. JESUCRISTO REY DE R.	MARIA VÁSQUEZ	3A. CALLE SECTOR D, LOTE 26	LA ESTANCIA	
3		TD.A. SALOME	SALOME	4A. CALLE SECTOR C LOTE 30	LA ESTANCIA	
4		TD.A. CONCEPCIÓN	JUANA HERNÁNDEZ	4A. CALLE SECTOR B LOTE 43	LA ESTANCIA	
5		TD.A. ANABEL	RIGOBERTO GARCÍA	5A. CALLE SECTOR H LOTE 11	LA ESTANCIA	
6		PANADERÍA SAN JOSÉ	JOSÉ SALAZAR	2A. AVE. SECTOR H LOTE 1	LA ESTANCIA	
7		TD.A. LA ECONÓMICA	CARLOS SANTOS	2A. AVE. SECTOR H LOTE 2	LA ESTANCIA	
8		TD.A. GLENDY	GLENDIA ESCOBAR	7A. CALLE SECTOR J LOTE 12	LA ESTANCIA	
9		TD.A. WENDY	SANDRA TORRES	7A. CALLE SECTOR H LOTE 25	LA ESTANCIA	
10		TD.A. LILIANA	ABINA	8A. CALLE SECTOR 5 LOTE 51	LA ESTANCIA	
11		TD.A. LILIAN	LILIAN SOTO	2A. AVE Y 10A. CA. SEC. M 2 LOTE 25	LA ESTANCIA	
12		TD.A. NEGRITA	CARLOS GODINEZ	10A. CALLE Y 3A.AVE. SECTOR W L.78	LA ESTANCIA	
13		TD.A. JIREH	MARGARITA CONTRERAS	3A. AVE SECTOR W LOTE 29	LA ESTANCIA	
14		TD.A. SAN LUIS	LUÍS	3A. AVE SECTOR W LOTE 18	LA ESTANCIA	
15		TD.A. GUISEL	MARIA GONZÁLEZ	3A. AVE SECTOR Q LOTE 30	LA ESTANCIA	
16		TD.A. YAKELYN	JULIA SAMAYOA	3A. AVE SECTOR Q LOTE 23	LA ESTANCIA	
17		TD.A. MARIA	MARIA ELENA	3A. AVE SECTOR Q LOTE 7	LA ESTANCIA	
18		TD.A. BETTY	DANIA SANCHEZ	4A. AVE. SECTOR Q LOTE 59	LA ESTANCIA	
19		TD.A. LUIS	LUÍS ORELLANA	4A. AVE. SECTOR Q LOTE 20	LA ESTANCIA	
20		TD.A. LA BENDICIÓN	ESTELA CASTILLO	4A. AVE. SECTOR Q LOTE 12	LA ESTANCIA	
21		TD.A. SIN NOMBRE	BLANCA RUIZ	2A. AVE SECTOR N LOTE 39	LA ESTANCIA	
22		CARNICERÍA	MELVIN	5A. AVE SECTOR M LOTE 31	LA ESTANCIA	
23		TD.A. NUEVA ESPERANZA	SEBASTIÁN CHUC	5A. AVE SECTOR M LOTE 16	LA ESTANCIA	
24		TD.A. SAN MIGUEL	MIGUEL MELGAR	8A. AVE SECTOR S LOTE 55	LA ESTANCIA	
25		TD.A. NORIEGA	NORIEGA	7A. AVE SECTOR U LOTE 11	LA ESTANCIA	

ANEXO - Tabla III Listado de precio de productos embutidos

ROCOMER S. & G.
 REPRESENTACIONES Y CONSULTORIAS COMERCIALES S.A.S

LISTADO DE PRECIOS DE PRODUCTOS
 VIGENTE A PARTIR DEL 2 DE FEBRERO DEL 2.004

LÍNEA DE PRODUCTO: **EMBUTIDOS "DELI HAM"**

CÓDIGO	PRODUCTO	PRESENTACION	CONTENID O EN UNIDADES	PESO EN LIBRAS	PRECIO EMPAQUE A TIENDA	PRECIO X LIBRA A TIENDA	PRECIO X UNIDAD O RODAJA A TIENDA	PRECIO SUGERIDO PUBLICO X PAQUETE	GANANCIA TIENDA X PAQUETE	PRECIO SUGERIDO PUBLICO X UNIDAD	GANANCIA TIENDA X UNIDAD	% de Ganancia a tienda x paquete	% de Ganancia a tienda x unidad	COSTO DE DISTRIBU- DORA	UTILIDAD A DISTRIBUID ORA	% A DISTRIBUID ORA
	JAMONES:															
20630	Jamón Emaltado Super	Paquete	8	1/4	Q. 3.78	Q. 15.00	Q. 0.63	Q. 4.25	Q. 0.50	Q. 0.75	Q. 0.13	13%	20%	Q. 2.72	Q. 1.03	27.47%
20637	Jamón de Ternera	Paquete	8	1/4	Q. 4.00	Q. 16.00	Q. 0.87	Q. 4.50	Q. 0.50	Q. 0.80	Q. 0.23	13%	35%	Q. 2.82	Q. 1.08	27.00%
	SALCHICHAS															
20220	Salchicha Familiar	Paquete	30	1.32	Q. 13.78	Q. 10.42	Q. 0.48	Q. 22.50	Q. 6.75	Q. 0.75	Q. 0.29	64%	64%	Q. 9.44	Q. 4.31	31.35%
	OTROS EMBUTIDOS															
20423	Chorizo Colorado	Paquete	7	1/4	Q. 8.00	Q. 20.00	Q. 0.71	Q. 8.00	Q. 1.00	Q. 1.00	Q. 0.29	20%	40%	Q. 3.85	Q. 1.35	27.00%
	Chorizo Colorado	Paquete	14	1/2	Q. 10.00	Q. 20.00	Q. 0.71	Q. 12.00	Q. 2.00	Q. 1.00	Q. 0.29	20%	40%	Q. 7.30	Q. 2.70	27.00%
20101	Longaniza Chupina	Paquete	6	1/2	Q. 6.78	Q. 3.36	Q. 1.13	Q. 15.75	Q. 9.00	Q. 1.50	Q. 0.35	133%	33%	Q. 5.02	Q. 1.73	25.63%
	Longaniza Chupina	Paquete	12	1	Q. 13.60	Q. 13.60	Q. 1.13	Q. 15.75	Q. 2.25	Q. 1.50	Q. 0.35	17%	33%	Q. 10.04	Q. 3.46	25.63%

f) _____ Autorizado

f) _____ V.o.Ba.

Anexo - Tabla IV (Listado de precios de productos lácteos y bebidas)

RECOMER S. & G.
 REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCIONES COMERCIALES S.A.S

LISTADO DE PRECIOS DE PRODUCTOS
 VIGENTE A PARTIR DEL 2 DE FEBRERO DEL 2,004

LÍNEA DE PRODUCTO: LÁCTEOS Y BEBIDAS "SUPERIOR"

CÓDIGO	PRODUCTO	PRESENTACION	EMPAQUE	UNIDAD DE VENTA	CAPACIDAD EN "MIL ONZAS" "GRAMOS"	PRECIO UNITARIO POR CAJA A TIENDA	PRECIO SUGERIDO POR UNIDAD	GANANCIA DE LA TIENDA X UNIDAD	% UTILIDAD DE LA TIENDA	COSTO DE DISTRIBUIDOR A TIENDA	UTILIDAD DE DISTRIBUIDOR A TIENDA	% DE UTILIDAD DE DISTRIBUIDOR
1006	CREMA PURA	Vaso	Bolsa al Vacío	1	(litros) 240	Q. 7.50	Q. 9.00	Q. 1.50	20%	Q. 5.11	Q. 2.39	31.87%
1011	CREMA COMERCIAL	1/2 Vaso	Bolsa	1	(litros) 120	Q. 1.50	Q. 1.75	Q. 0.25	17%	Q. 1.10	Q. 0.40	26.67%
1010	Crema Comercial Vaso	Vaso	Bolsa	1	240	Q. 2.75	Q. 3.25	Q. 0.50	18%	Q. 1.83	Q. 0.92	33.45%
1031	Crema Comercial 1 Litro	1 Litro	Bolsa	1	960	Q. 10.75	Q. 12.50	Q. 1.75	16%	Q. 8.08	Q. 2.88	24.74%
2015	QUESO CREMA	1/2 Libra	Caja	1	(Onzas) 227	Q. 7.25	Q. 8.50	Q. 1.25	17%	Q. 5.45	Q. 1.80	24.83%
2016	Queso Crema	1/4 Libra	Caja	1	115	Q. 4.80	Q. 4.75	Q. 0.75	19%	Q. 2.86	Q. 1.14	28.50%
2070	QUESO DURO (TAXISCO)	1/4 Libra	Bolsa al Vacío	1	(Onzas) 4	Q. 4.25	Q. 5.00	Q. 0.75	16%	Q. 3.27	Q. 0.88	23.06%
3001	BEBIDAS	1/4 Litro	Vaso	1	(litros) 14.00	Q. 0.28	Q. 0.50	Q. 0.22	79%	Q. 0.20	Q. 0.08	28.57%
3081	Bebida Superior	1/4 Litro	Vaso	30	220	Q. 30.00	Q. 1.25	Q. 0.25	25%	Q. 22.88	Q. 7.15	23.83%
3004	Agua Pura	1/2 Litro	Bolsa	1	500	Q. 0.25	Q. 0.50	Q. 0.25	100%	Q. 29.23	Q. 6.77	18.81%
2021-A	QUESO KRAFT	Paquete	(Reques)	7		Q. 11.00	Q. 7.50	Q. 2.00		Q. 0.21	Q. 4.59	18.55%

1.) Autorizado _____ Vo.Bo. _____

Anexo - Tabla No. XIII (Estado de pérdidas y ganancias proyectado para le primer año) (Página No.1)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO PARA EL PRIMER AÑO						
	DETALLE	CANTIDAD	UNITARIO	PARCIAL	sub.-TOTAL	INGRESOS
	INGRESOS:					
	VENTAS					
(+)	VENTAS BRUTAS EN RUTAS	12	Q295,000.00	Q3,540,000.00		
(+)	VENTAS BRUTAS EN BODEGA	12	Q5,000.00	Q60,000.00		
(=)	INGRESOS BRUTOS POR VENTAS				Q3,600,000.00	
(-)	DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS	2%			Q72,000.00	
	VENTAS NETAS					Q3,528,000.00
(-)	COSTO DE VENTAS:					
(-)	INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIAS			Q60,000.00		
(-)	COMPRAS DE MERCADERIA	12	Q193,500.00	Q2,322,000.00	Q2,382,000.00	
(+)	INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS				-Q65,000.00	Q2,317,000.00
(=)	MARGEN BRUTO EN VENTAS					Q1,211,000.00
	GASTOS:					
	DEPRECIACIONES:					
(-)	DEPRECIACIÓN MOTOCICLETAS	3	Q10,500.00	Q31,500.00	Q6,300.00	
(-)	DEPRECIACIÓN FURGONCITO	3	Q2,500.00	Q7,500.00	Q1,500.00	
(-)	DEPRECIACIÓN VEHICULOS	2	Q50,000.00	Q100,000.00	Q20,000.00	
(-)	DEPRECIACIÓN FURGONES	2	Q5,000.00	Q10,000.00	Q2,000.00	
(-)	DEPRECIACIÓN CONGELADOR PARA PILAS	1	Q8,000.00	Q8,000.00	Q1,600.00	
(-)	DEPRECIACIÓN PILAS PARA ENFRIAMIENTO	34	Q50.00	Q1,700.00	Q340.00	
(-)	DEPRECIACIÓN CUARTO FRÍO (REFRIGERADO)	1	Q32,000.00	Q32,000.00	Q6,400.00	
(-)	DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y EQUIPO	1	Q2,500.00	Q2,500.00	Q500.00	
(-)	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE SONIDO PARA VEHICULOS	5	Q600.00	Q3,000.00	Q600.00	
(-)	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO	2	Q1,500.00	Q3,000.00	Q600.00	
(-)	DEPRECIACIÓN CANASTAS PARA MANEJO DE PRODUCTO	20	Q25.00	Q500.00	Q100.00	Q39,940.00
	AMORTIZACIONES:					
(-)	AMORTIZACIÓN GASTOS DE PLACAS	5	Q500.00	Q2,500.00	Q2,500.00	
(-)	AMORTIZACIÓN GASTO INICIAL EN INSTALAR ALARMA	1	Q1,000.00	Q1,000.00	Q200.00	
(-)	AMORTIZACIÓN MEJORAS A INSTALACIONES	1	Q5,500.00	Q5,500.00	Q1,100.00	
(-)	AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONTADOR PARA INICIO	1	Q1,000.00	Q1,000.00	Q200.00	
(-)	AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1	Q10,000.00	Q10,000.00	Q2,000.00	Q6,000.00
	PAPELERIA Y ÚTILES (GASTO)					
(-)	COMPRA DE INVENTARIO INICIAL DE PAPELERIA Y ÚTILES	12	Q300.00		Q300.00	Q3,900.00
(-)	COMPRA DE PAPELERIA Y ÚTILES MENSUAL	12	Q1,500.00		Q3,600.00	Q18,000.00
(-)	COMPRA DE UNIFORMES DEL PERSONAL					

Anexo - Tabla No. XIII (Estado de pérdidas y ganancias proyectado para le primer año) (Continuación)

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO PARA EL PRIMER AÑO						
	DETALLE	CANTIDAD	UNITARIO	PARCIAL	SUB.-TOTAL	EGRESOS
	ALQUILERES					
(-)	PAGO DE ALQUILER MENSUAL DEL LOCAL	12		Q2,000.00		Q24,000.00
	SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL:					
(-)	SUELDO DEL GERENTE DE VENTAS	12	Q5,000.00		Q60,000.00	
(-)	COMISIONES GERENTE	12	Q51,000.00		Q0.00	
(-)	SUELDO DE VENDEDORES	5	Q450.00		Q27,000.00	
(-)	COMISIONES DE VENDEDORES	12			Q141,600.00	
(-)	SUELDO CONTADOR ADMINISTRATIVO	12	Q2,500.00		Q30,000.00	
(-)	SUELDO BODEGUERO	12	Q1,500.00		Q18,000.00	Q276,600.00
	PRESTACIONES DEL PERSONAL:					
(-)	PREMIOS POR LOGRO DE OBJETIVOS	5	Q287.50		Q17,250.00	
(-)	PRESTACIONES Y PASIVO LABORAL	1			Q77,448.00	
(-)	IRTRA E IGSS (4.33 DEL SALARIO DEL PERSONAL)				Q11,976.78	Q106,674.78
	OTROS GASTOS DE OPERACION Y FUNCIONAMIENTO:					
(-)	COMPRA DE HIELO	12	Q1,000.00		Q12,000.00	
(-)	PAGO MENSUAL DE ALARMA	12	Q200.00		Q2,400.00	
(-)	PAGO MENSUAL DE SERVICIO DE AGUA POTABLE	12	Q150.00		Q1,800.00	
(-)	PAGO MENSUAL DE SERVICIO EXTRACCION DE BASURA	12	Q30.00		Q360.00	
(-)	PAGO MENSUAL DE ENERGIA ELECTRICA	12	Q1,500.00		Q18,000.00	
(-)	PAGO MENSUAL DE TELEFONO	12	Q600.00		Q7,200.00	
(-)	PAGO MENSUAL DE CONTABILIDAD EXTERNA	12	Q200.00		Q2,400.00	
(-)	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	12	Q2,500.00		Q30,000.00	
(-)	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	12	Q1,500.00		Q18,000.00	Q92,160.00
	GASTOS FINANCIEROS					
(-)	INTERESES PAGADOS	12	Q1,250.00		Q15,000.00	
(=)	SUB.-TOTAL DE GASTOS					Q582,274.78
(-)	IMPREVISTOS					Q29,113.74
(=)	TOTAL GASTOS E INGRESOS Anuales					Q611,388.52
(=)	UTILIDAD BRUTA PROY. PARA EL PRIMER AÑO ...					Q1,211,000.00
(=)	UTILIDAD PROYECTADA X MES ...					Q100,917.52

Anexo - Tabla XIV (Balance general inicial)

BALANCE GENERAL INICIAL (AL INICIO DEL EJERCICIO)				
CUENTAS	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ACTIVO:				
CORRIENTE:				
CAJA			Q20,000.00	
BANCOS			Q74,000.00	
INVENTARIO INICIAL DE MERCADERÍAS			Q60,000.00	
PAPELERÍA Y ÚTILES INICIAL			Q300.00	
NO CORRIENTE:				
VEHÍCULOS DE REPARTO	5		Q131,500.00	
MEJORAS A VEHÍCULOS (ACONDICIONAMIENTO UNIDS)	5		Q17,500.00	
CONGELADOR PARA PILAS DE ENFRIAMIENTO	1		Q8,000.00	
PILAS PARA ENFRIAMIENTO	34		Q2,200.00	
CUARTO FRIÓ (REFRIGERADO)	1		Q32,000.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	1		Q2,500.00	
UNIDADES DE SONIDO PARA VEHÍCULOS	5		Q3,000.00	
EQUIPO DE COMPUTO	2		Q3,000.00	
CANASTAS PARA MANEJO DE PRODUCTO	20		Q500.00	
GASTOS DE ESCRITURACIÓN Y PLACAS DE VEHICULOS	5		Q2,500.00	
MEJORAS A INSTALACIONES DE LA EMPRESA	1		Q5,500.00	
GASTOS INICIALES DE INSTALACIÓN DE ALARMA	1		Q1,000.00	
GASTOS DE CONTADOR PARA INICIO DE LA EMPRESA	1		Q1,000.00	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1		Q10,000.00	
OTROS ACTIVOS				
ALQUILERES PAGADOS POR ANTICIPADO	6	Q2,000.00	Q12,000.00	
SUMA TOTAL DEL ACTIVO			Q386,500.00	
PASIVO				
CORRIENTE:				
PROVEEDORES				Q60,000.00
ACREEDORES				Q131,500.00
NO CORRIENTE:				
PRESTAMOS BANCARIOS				Q100,000.00
INTERESES X PAGAR (15% S/Q.100,000.00 X 3 AÑOS)	15%			Q45,000.00
SUMA TOTAL DEL PASIVO				Q336,500.00
PATRIMONIO NETO				
CAPITAL SOCIAL				Q60,000.00
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO				Q386,500.00

ANEXO - Tabla XV (Balance general proyectado (Al final del ejercicio))

BALANCE GENERAL PROYECTADO (AL FINAL DEL EJERCICIO)				
CUENTAS	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER
ACTIVO:				
CORRIENTE:				
CAJA			Q20,000.00	
BANCOS			Q654,918.15	
INVENTARIO FINAL DE MERCADERIAS			Q65,000.00	
PAPELERIA Y UTILES FINAL			Q300.00	
NO CORRIENTE:				
VEHICULOS DE REPARTO	5	Q131,500.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q26,300.00	Q105,200.00	
MEJORAS A VEHICULOS (ACONDICIONAMIENTO UNIDS)	5	Q17,500.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q3,500.00	Q14,000.00	
CONGELADOR PARA PILAS DE ENFRIAMIENTO	1	Q8,000.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q1,600.00	Q6,400.00	
PILAS PARA ENFRIAMIENTO	34	Q2,200.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q340.00	Q1,860.00	
CUARTO FRIO (REFRIGERADO)	1	Q32,000.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q6,400.00	Q25,600.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	1	Q2,500.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q500.00	Q2,000.00	
UNIDADES DE SONIDO PARA VEHICULOS	5	Q3,000.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q600.00	Q2,400.00	
EQUIPO DE COMPUTO	2	Q3,000.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q600.00	Q2,400.00	
CANASTAS PARA MANEJO DE PRODUCTO	20	Q500.00		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA		Q100.00	Q400.00	
GASTOS DE ESCRITURACION Y PLACAS DE VEHICULOS	5	Q2,500.00		
(-) AMORTIZACION ACUMULADA		Q2,500.00	Q0.00	
MEJORAS A INSTALACIONES DE LA EMPRESA	1	Q5,500.00		
(-) AMORTIZACION ACUMULADA		Q1,100.00	Q4,400.00	
GASTOS INICIALES DE INSTALACION DE ALARMA	1	Q1,000.00		
(-) AMORTIZACION ACUMULADA		Q200.00	Q800.00	
GASTOS DE CONTADOR PARA INICIO DE LA EMPRESA	1	Q1,000.00		
(-) AMORTIZACION ACUMULADA		Q200.00	Q800.00	
GASTOS DE CONSTITUCION DE LA EMPRESA	1	Q10,000.00		
(-) AMORTIZACION ACUMULADA		Q2,000.00	Q8,000.00	
SUMA TOTAL DEL ACTIVO			Q914,478.15	
PASIVO				
CORRIENTE:				
PROVEEDORES				Q65,000.00
ACREEDORES				Q105,200.00
NO CORRIENTE:				
PRESTAMOS BANCARIOS				Q66,666.67
INTERESES X PAGAR (15% S/Q.100,000.00 X 2 AÑOS)	15%			Q30,000.00
SUMA TOTAL DEL PASIVO				Q266,866.67
PATRIMONIO NETO				
CAPITAL SOCIAL				Q50,000.00
UTILIDAD BRUTA PENDIENTE DE DISTRIBUIR				Q599,611.48
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO				Q916,478.15

Anexo - Tabla XXIV (Antigüedad de saldos por venta al crédito)

RECOMER S. & G.

RUTA No. **21** VENDEDOR: **WALTER FERNÁNDEZ** ACTUALIZADO AL: **28/02/2004**

Nº	CÓDIGO CLIENTE	NOMBRE DEL NEGOCIO	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCIÓN	TELE-FONO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	PLAZO EN DÍAS	MONTO TOTAL DEL CRÉDITO	ANTIGÜEDAD DE SALDOS (EN DÍAS)			OBSERVACIONES
										- DE 8 DÍAS	9 - 15	16 - 30	
1	100002	TIENDA LA BENDICIÓN	JUAN LUX	4A. CALLE 5-02 Z. 1	78888888	15/01/04	30/01/04	16	Q200.00				PLAZO VENCIDO
2	200202	TIENDA LA BUENA FE	JUANA MARIA LÓPEZ	5A. AVE. 4-44 Z. 1	78884567	01/02/04	09/02/04	8	Q100.00				PLAZO VENCIDO
3	200234	TIENDA EL BUEN PASTOR	MANUEL GOMES	2A.CA. 4-44 Z. 1	78888876	20/02/04	28/02/04	8	Q150.00		Q100.00		
4	110303	TIENDA GOLONDRINAS	PEDRO PEÑA	3A. CA. 8-34 Z. 1	78881732	14/01/04	28/02/04	45	Q500.00				
5	223444	ABARROTARIA LUZ	LUIS GUERRA	4A. AVE. 5-55 Z. 1	78881212	20/02/04	28/02/04	8	Q480.00				
6								0					
7								0					
8								0					
9								0					
10								0					
11								0					
12								0					
13								0					
14								0					
15								0					
16								0					
17								0					
18								0					
19								0					
20								0					
21								0					
22								0					
23								0					
24								0					
25								0					
									Q1480.00	Q100.00	Q200.00		

OBSERVACIONES:

F) VENDEDOR _____ REVISADO: CONTADOR ADMINISTRATIVO _____ Vo. Bo. _____ GERENTE DE VENTAS _____ APROBADO: _____ GERENTE GENERAL _____

Anexo - Tabla XX (Control de producto en bodega)
CONTROL DE PRODUCTO EN BODEGA

RESPONSABLE:	SEMANA:	DEL		DE		AL		DE		DE		200
		(+)	(+)	(-)	(-)	(+)	(+)	(-)	(-)			
EMULTEOES												
20038 Jamón Esp. Súper (6 rodajas)	Q 2.25	Q 3.75	10	5	20	1	16	1	16	2	Q 4.80	10.00%
20037 Jamón de Ternera (6 rodajas)	Q 2.40	Q 4.00	5	5	15	1	14	1	11	2	Q 4.80	0.62%
20220 Salsicha Familiar (82 unidades)	Q 18.80	Q 28.00	18	3	21	1	21	1	20	0	Q -	0.00%
20221 Salsicha Hot Dog (unidades)	Q 22.20	Q 37.50	15	3	18	1	19	1	12	6	Q 133.20	17.14%
30423 Chertzo Colorado (14 unidades)	Q 8.80	Q 11.00	14	2	16		16		2	14	Q 92.40	11.88%
20101 Longaniza Chaplina (12 unidades)	Q 8.28	Q 13.75	22	5	27	3	24	3	14	10	Q 92.60	10.61%
sub. total Embutidos												
LÁCTEOS												
1008 Crema Pura vaso	Q -		31	6	37	1	36	1	33	2	Q -	0.00%
1009 Crema Pura vaso abo	Q 4.88	Q 7.50	30	6	36	1	35	1	32	2	Q 8.78	1.25%
1028 Crema pura 1/2 lro	Q -		23	6	29	1	28	1	23	4	Q -	0.00%
1027 Crema pura 1 lro	Q -		14	5	19	1	18	1	15	2	Q -	0.00%
1011 Crema Comercial 1/2 vaso (1/8 lro)	Q 0.88	Q 1.50	7	5	12	1	11	1	11	0	Q -	0.00%
1010 Crema Comercial vaso (1/4 lro)	Q 1.78	Q 2.75	5	5	10	1	9	1	3	1	Q 1.78	0.23%
1031 Crema Comercial 1 lro	Q 7.80	Q 12.00	6		6	1	5	3	3	2	Q 16.80	2.01%
2015 Queso Crema 1/2 lro	Q 4.71	Q 7.25	9	5	14	1	14	1	3	10	Q 47.13	6.08%
2018 Queso Crema 1/4 lro	Q 2.60	Q 4.00	15		15	5	10	3	3	7	Q 18.20	2.34%
2070 Queso Duro Tipo Tascaco 1/4 lro	Q 2.88	Q 4.50	12	5	17		17	4	4	13	Q 38.03	4.88%
2021-A Queso Kraft (8 rodajas)	Q 3.80	Q 6.00	18	5	23	2	21	15	15	6	Q 23.40	3.01%
2019-A Queso Kraft (22 rodajas)	Q 7.48	Q 11.50	18		18		18	14	14	5	Q 37.58	4.81%
2001 Queso Fresco Especial Grande	Q 12.88	Q 19.00	23	5	28	7	21	13	13	8	Q 98.80	12.71%
4544 Queso Fresco Especial Pequeño	Q 7.80	Q 12.00	25		25		25	16	16	8	Q 70.20	9.03%
2048 Queso Fresco Especial Mini	Q 3.74	Q 5.75	25	5	30		30	19	19	14	Q 82.33	6.73%
sub. total Lácteos												
3001 Soggy refresco vaso	Q 0.20	Q 0.30	12	5	17	1	16	2	12	2	Q 0.38	0.05%
Soggy sinu panch vaso	Q 18.60	Q 30.00	12		12	1	11	11	11	0	Q -	0.00%
3061 Babilia vaso Soggy	Q 23.40	Q 38.00	11	5	16	2	14	12	12	2	Q 48.80	8.02%
3004 Agua pura en bolsa	Q 0.16	Q 0.25	12	5	17	1	16	2	13	1	Q 0.18	0.02%
TOTAL												

TOTAL EXISTENCIA ACTUAL EN BODEGA 777.34

OBSERVACIONES: _____
 FIRMA DEL BODEGUERO: _____
 FECHA: _____
 Vo. Bs. CONTADOR ADMINISTRATIVO
 FECHA: _____

Anexo - Tabla XVI (Flujo de caja listado de ingresos y egreso

RECOMER S & G

Flujo de caja

LISTADO DE INGRESO Y EGRESOS

Fecha del flujo de caja:

25/01/2006

CUENTAS	
	Ingreso
1	Venta al contado
2	Recuperación de cartera
3	Ingreso por dinero en el banco
4	Otos
	Egresos
1	Pago de Factura No.001 (Proveedor de embutidos)
2	Pago de Factura No.002 (Proveedor de embutidos)
3	Pago de Factura No.021 (Proveedor de lácteos)
4	Pago de Factura No.023 (Proveedor de embutidos)
5	Pago de Factura No.025 (Proveedor de embutidos)
6	Pago de Factura No.155 (Proveedor de lácteos)
7	Pago de Factura No.80 (Proveedor de embutidos)
8	Pago de Factura No.225(Proveedor de lácteos)
9	Pago de Factura No.233 (Proveedor de embutidos)
10	Pago de Factura No.300 (Proveedor de lácteos)
11	Pago de energía eléctrica mes octubre
12	Pago de planilla
13	Compra de insumo de papelería y útiles
14	Compra de gasolina rutas
15	Pago de pintura oficina factura 88883 Paleta
16	Pago de interés bancario
17	Pago de reparación MACESA Fac.. 1441
18	Pago de mantenimiento vehículo ruta 3
19	Otros

Anexo - Tabla XXI (Control de producto en mal estado)

RESPONSABLE: _____ SEMANA: _____

Código	Descripción	Existencia		Mal Estado		Total		%	Código	Descripción	Existencia		Mal Estado		Total		%	
		Q	Q	Q	Q	Q	Q				Q	Q	Q	Q	Q	Q		
EMBUTIDOS																		
2033B	Jamón Exp. Suar. (8 rodajas)	Q	2,26	Q	3,75	10	1				3	13	2	11	Q	34,78	0	16,38%
2033T	Jamón de Ternera (8 rodajas)	Q	2,40	Q	4,90	5	3				3	9	1	7	Q	18,80	1	12,50%
20230	Salsichita Familiar (82 unidades)	Q	18,80	Q	28,00	18	8				8	24	1	23	Q	388,40	1	4,17%
20221	Salsichita Hot Dog (unidades)	Q	22,20	Q	37,00	15	8				8	21	1	20	Q	444,00	1	4,78%
20423	Chorizo Colores (14 unidades)	Q	8,80	Q	11,00	14	8				8	20	1	19	Q	128,40	1	5,00%
20101	Longaniza Chipina (12 unidades) sub. total Embutidos	Q	8,28	Q	13,75	22	2				2	24	2	22	Q	181,80	0	8,33%
LACTEOS																		
1009	Crema Pura vaso	Q	-	Q	-	31	1				1	32	1	31	Q	-	0	3,13%
1005	Crema Pura vaso alto	Q	4,88	Q	7,50	30	1				1	31	1	30	Q	148,28	1	0
1028	Crema Pura 1/2 litro	Q	-	Q	-	23	1				1	24	1	23	Q	-	0	3,23%
1027	Crema Pura 1 litro	Q	-	Q	-	14	1				1	15	1	14	Q	-	0	6,67%
1011	Crema Comercial 1/3 vaso (1/8 litro)	Q	0,88	Q	1,50	7	1				1	2	8	8	Q	7,80	1	11,11%
1010	Crema Comercial vaso (1/4 litro)	Q	1,78	Q	3,75	5	1				1	6	1	5	Q	8,94	1	10,87%
1031	Crema Comercial 1 litro	Q	7,80	Q	12,00	8	1				1	7	1	6	Q	48,00	1	14,29%
2015	Queso Crema 1/2 litro	Q	4,71	Q	7,25	6	1				1	2	11	10	Q	47,18	1	8,09%
2018	Queso Crema 1/4 litro	Q	2,80	Q	4,00	15	3				3	18	10	8	Q	20,80	0	55,56%
2070	Queso Duro Tipo Taxiduro 1/4 litro	Q	2,88	Q	4,50	12	1				1	13	1	12	Q	38,10	1	7,69%
2021-A	Queso Kraft (8 rodajas)	Q	8,80	Q	8,00	18	1				1	19	1	18	Q	70,20	1	5,26%
2019-A	Queso Kraft (32 rodajas)	Q	7,48	Q	11,50	19	1				1	20	5	15	Q	112,18	5	25,00%
2001	Queso Fresco Especial Grande	Q	12,88	Q	19,00	23	1				1	24	1	23	Q	284,08	1	4,17%
2040	Queso Fresco Especial Paquetito	Q	7,80	Q	12,00	26	1				1	20	1	25	Q	186,00	1	3,88%
	Sub. total Lacteos	Q	8,74	Q	9,75	28	1				1	20	1	28	Q	104,88	1	3,49%
3001	Slippy refresco vaso	Q	0,30	Q	0,30	12	1				1	14	1	13	Q	2,84	1	7,14%
	Slippy citrus punch vaso	Q	18,80	Q	30,00	12	1				1	13	1	12	Q	234,00	1	7,88%
3001	Bebida vaso Superior	Q	28,48	Q	38,00	11	1				1	12	1	11	Q	287,40	1	8,33%
3004	Agua pura en botella	Q	0,18	Q	0,25	12	1				1	13	1	12	Q	1,88	1	7,88%

TOTAL COSTO DE DEVOLUCIONES EN BODEGA

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL BODEGUERO: _____ FECHA: _____

Vo Bo. CONTADOR ADMINISTRATIVO _____ FECHA: _____

ANEXO - Tabla XVII (Flujo de caja)
FLUJO DE CAJA, LISTADO DE INGRESO Y EGRESOS
CIFRAS EN QUETZALES (Q.)
Fecha del flujo de caja:

15/11/2007

Caja	4er semana		3er semana		2a semana		1er semana		4er semana		3er semana		2a semana		1er semana		4er semana		
	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	
Saldo de caja del periodo anterior																			
Cuenta del Banco Industrial			Q10,000.00																
Cuenta del Banco G&T, Continental			Q5,000.00																
Cuenta del Banco Cuscatlán			Q15,000.00																
Total de caja			Q30,000.00																
Ingreso																			
1 Venta al contado			Q60,000.00		Q65,000.00		Q58,000.00		Q65,000.00		Q65,000.00		Q45,000.00		Q55,000.00		Q55,000.00		
2 Recuperación de cartera			Q2,500.00		Q3,000.00		Q1,500.00		Q2,000.00		Q3,000.00		Q2,500.00		Q3,000.00		Q3,000.00		
3 Venta de cajas de cartón							Q2,000.00								Q1,500.00				
Total de ingresos			Q62,500.00		Q68,000.00		Q61,500.00		Q67,000.00		Q67,000.00		Q47,500.00		Q59,500.00		Q59,500.00		
Egresos																			
1 Pago de Factura No.001 (Proveedor de embutidos)			Q45,000.00																
2 Pago de Factura No.002 (Proveedor de embutidos)							Q18,000.00												
3 Pago de Factura No.021 (Proveedor de lácteos)							Q13,000.00												
4 Pago de Factura No.023 (Proveedor de embutidos)									Q48,000.00										
5 Pago de Factura No.025 (Proveedor de embutidos)														Q75,000.00					
6 Pago de Factura No.155 (Proveedor de lácteos)																			
7 Pago de Factura No.80 (Proveedor de embutidos)																			
8 Pago de Factura No.225(Proveedor de lácteos)																			
9 Pago de energía eléctrica mes octubre																			
10 Pago de planilla																			
11 Aguinaldo																			
12 Compra de insumo de papelería y útiles																			
13 Compra de gasolina rutas																			
14 Pago de pintura oficina factura 88883 Paleta																			
15 Pago de interés bancario																			
16 Pago de reparación MACESA Fac.. 1441																			
17 Pago de mantenimiento vehículo ruta 3																			
Total de Egresos			Q59,200.00		Q66,950.00		Q18,815.00		Q77,700.00		Q77,700.00		Q33,650.00		Q47,650.00		Q750.00		
Ingreso menos Egresos			Q3,300.00		-Q8,950.00		Q42,685.00		-Q10,700.00		Q26,050.00		Q13,850.00		Q11,850.00		Q11,850.00		
Flujo de caja			Q33,300.00		Q24,350.00		Q67,035.00		Q56,335.00		Q70,185.00		Q47,650.00		Q70,185.00		Q70,185.00		

Anexo - Tabla XXII (Hoja de liquidación diaria de ruta)

VENDEDOR:	RUTA No.	DIA Y FECHA DE LIQUIDACIÓN:				CORRELATIVO:								
		RECARGA #1	RECARGA #2	RECARGA #3	TOTAL CARGADO RUTA	DEVOLUCIÓN SEGÚN APORTES DE ABOQUEÑO	% Factor Text	MAL ESTADO BOQUÍN REPORTES DE ABOQUEÑO	VENTA EN UNIDADES	VENTA EN QUETZALES	% POR PRODUCTO	PRECIO DEL DIA BOQUINTE		
CÓDIGO	PRODUCTO	UNIDAD DE LIQUIDACIÓN	PRECIO DE VENTA	CARGA #1	RECARGA #2	RECARGA #3	TOTAL CARGADO RUTA	DEVOLUCIÓN SEGÚN APORTES DE ABOQUEÑO	% Factor Text	MAL ESTADO BOQUÍN REPORTES DE ABOQUEÑO	VENTA EN UNIDADES	VENTA EN QUETZALES	% POR PRODUCTO	PRECIO DEL DIA BOQUINTE
EMBUTIDOS														
20036	Jamón Esp. Bocar (8 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra	Q. 3,75	1	1	1	3	2	80,7%	1	1	Q. 3,75	0,31%	
20037	Jamón de Ternera (8 rodajas)	Paquete de 1/4 de libra	Q. 4,00	3	3	3	9	0	0,0%		9	Q. 36,00	2,99%	
20220	Sachicha Familiar (82 unidades)	1 Paquete 273 Bms	Q. 24,00	4	5	0	9	0	0,0%		9	Q. 216,00	20,92%	
20221	Sachicha Hot Dog (unidades)	1 Paquete 2 X 1,38 Bms	Q. 37,00	2	2	4	6	2	80,0%		2	Q. 74,00	6,14%	
20423	Choclo Coloredo (14 unidades)	Paquete de 1/2 Bms	Q. 11,00	2		2	2	0	0,0%		2	Q. 22,00	1,83%	
20101	Lengüita Chipita (12 unidades) sub. total Embudo	Paquete de 1 Bms	Q. 13,75	3		3	3	3	100,0%		0	Q. -	0,00%	
LÁCTEOS														
1008	Crema Pura vaso	240ml a vaso		2		2	2	1	50,0%		1	Q. -	0,00%	
1008	Crema Pura vaso alto	240ml	Q. 7,50	2		2	2	1	50,0%		1	Q. 7,50	0,62%	
1028	Crema Pura 1/2 litro	480ml a vaso		2		2	2	1	50,0%		1	Q. -	0,00%	
1027	Crema Pura 1 litro	960 ml a vaso		2		2	2	1	50,0%		1	Q. -	0,00%	
1011	Crema Comercial 1/2 vaso (1/8 litro)	120ml vaso	Q. 1,50	1	1	2	2	1	50,0%		1	Q. 1,50	0,12%	
1010	Crema Comercial vaso (1/4 litro)	240ml	Q. 2,75	1	1	2	2	1	50,0%		1	Q. 2,75	0,22%	
1031	Crema Comercial 1 litro	960 ml a vaso	Q. 12,00	1		1	1	1	100,0%		1	Q. 12,00	1,00%	
2018	Queso Crema 1/2 litro	220g	Q. 7,25	6	7	13	13	0	0,0%		13	Q. 94,25	7,82%	
2019	Queso Crema 1/4 litro	110g	Q. 4,50	5	6	13	13	0	0,0%		13	Q. 58,50	4,92%	
2070	Queso Duro Tipo Tomateo 1/4 litro	4 onzas	Q. 4,50	1	2	3	3	0	0,0%		3	Q. 13,50	1,12%	
2021-A	Queso Kraft (8 rodajas)	1/4 Bms	Q. 6,00	6		6	6	0	0,0%		6	Q. 36,00	2,99%	
2018-A	Queso Kraft (32 rodajas)	1/2 Bms	Q. 11,50	6		6	6	0	0,0%		6	Q. 69,00	5,73%	
2001	Queso Fresco Especial Granda	70g	Q. 19,00	7		7	7	0	0,0%		7	Q. 133,00	11,04%	
2048	Queso Fresco Especial Pequeño	40g	Q. 12,00	7		7	7	0	0,0%		7	Q. 84,00	6,97%	
	Queso Fresco Especial Mini	22g	Q. 6,75	8		8	8	0	0,0%		8	Q. 54,00	4,50%	
	Sub. total lácteos													
3001	Guajiro refresco vaso	220ml (vasos)	Q. 0,30	4		4	4	4	0,0%		4	Q. 1,20	0,10%	
	Guajiro refresco poncho vaso	220 ml x 20 unidades	Q. 30,00	4		4	4	4	0,0%		4	Q. 120,00	9,96%	
3001	Bacida vaso Superior	250 ml x 20 unidades	Q. 30,00	4		4	4	4	0,0%		4	Q. 120,00	10,00%	
3004	Agua Pura en botella	600ml x unidad	Q. 0,25	1		1	1	1	0,0%		1	Q. 0,25	0,02%	
											TOTAL	Q. 1.354,75		

MONTO PARA LIQUIDAR	2.409,40
BOLETA DE DEPÓSITO NÚMERO	26.993
BOLETA DE DEPÓSITO NÚMERO	-
BOLETA DE DEPÓSITO NÚMERO	-
TOTAL DEPÓSITADO	2.409,40
EFFECTIVO	(0,40)

Comentarios: _____

Firma del bodeguero: _____

Firma del vendedor: _____

Fecha: _____

Verificación del administrativo: _____

Fecha: _____

Anexo - Tabla XVIII (Control de Factor Tax)

CONTROL DE FACTOR TAXI DE UNA SEMANA

RUTA

23

PRODUCTOS	Sábado 14-feb			Lunes 16-feb			Martes 17-feb			Miércoles 18-feb			Jueves 19-feb			Viernes 20-feb			PROMEDIO DIARIO			CARGA BÁSICA			
	Carga	Dev.	VTA.	Carga	Dev.	VTA.	Carga	Dev.	VTA.	Carga	Dev.	VTA.	Carga	Dev.	VTA.	Carga	Dev.	VTA.	Carga	Dev.	VTA.		TAXI		
			TAXI			TAXI			TAXI			TAXI			TAXI			TAXI			TAXI				
J. ESPALDILLA SUPER	65	39	16	71%	50	30	20	60%	50	35	16	70%	50	33	17	68%	50	40	10	80%	40	28	12	69%	20
J. DE TERNERA	50	39	11	78%	50	10	40	20%	50	32	18	64%	50	33	17	68%	50	22	28	44%	40	18	24	40%	30
S. FAMILIAR	11	3	8	27%	18	0	16	0%	11	6	8	55%	8	6	2	75%	9	1	8	11%	6	4	2	67%	10
S. HOT DOG	6	6	0	100%	7	5	2	71%	6	6	0	100%	6	4	2	67%	4	4	0	100%	4	4	0	100%	3
CHORIZO	17	15	2	88%	15	9	6	60%	25	3	22	12%	21	9	12	43%	18	3	16	17%	12	9	3	75%	18
LONGANIZA	10	9	1	90%	10	4	6	40%	11	7	4	64%	10	7	3	70%	10	10	0	100%	10	9	1	90%	8
CREMA PURA VASO	7	7	0	100%	7	7	0	100%	7	7	0	100%	7	7	0	100%	7	7	0	100%	7	7	0	100%	0
CREMA COM. 1/2 VASO	20	13	7	65%	20	0	20	0%	20	9	11	45%	20	0	20	0%	20	8	12	40%	20	10	0	100%	18
CREMA COM. 1 VASO	10	4	6	40%	10	0	10	0%	10	4	6	40%	10	4	6	40%	10	10	0	100%	10	10	0	100%	8
CREMA COM. LITRO	4	4	0	100%	4	4	0	100%	4	3	1	75%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	0
QUESO CREMA 1/2 L	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	0
QUESO CREMA 1/4 L	10	4	6	40%	10	0	10	0%	1	0	1	0%	12	4	8	33%	22	10	12	45%	10	4	6	40%	10
QUESO DURO	2	2	0	100%	2	2	0	100%	3	3	0	100%	6	0	6	0%	4	1	3	25%	4	4	0	100%	8
QUESO KRAFT 7 R.	2	0	2	0%	5	5	0	100%	5	0	6	0%	5	4	1	80%	5	5	0	100%	5	2	3	40%	8
QUESO KRAFT 16 R.	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	2
QUESO FRESCO GRAN	3	3	0	100%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	3	2	1	67%	2	1	1	50%	1	1	0	100%	2
QUESO FRESCO PEQ.	3	2	1	67%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	3	3	0	100%	2
QUESO FRESCO MINI	1	0	1	0%	3	3	0	100%	6	2	4	33%	2	1	1	50%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	2
SKIPPY BOLSA	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	2
SKIPPY CITRUS PUNCH	24	8	16	33%	6	0	6	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	2
VASO SUPERIOR	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	30	6	24	20%	6	0	6	0%	1	0	1	0%	10
AGUA PURA	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	2
SOPAS INSTANTANEAS	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	1	0	1	0%	6	2	4	33%	10

ANEXO - Tabla XXV (Control y seguimiento a resultados de venta)

MES DE ENERO

FECHA: 29/01/2004 18:00:00 p.m.

DÍAS HÁBILES EN EL MES 29

DÍAS TRANSCURRIDOS A LA FECHA 29

DÍAS QUE FALTAN 2

EMBUTIDOS											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 5,875.50	Q 3,979.00	68%	Q 225.98	Q 185.79	73%	Q 5,875.50	Q 4,310.58	73%	Q 948.25
22	HESLLER AC	Q 7,064.50	Q 5,170.00	73%	Q 271.71	Q 215.42	79%	Q 7,064.50	Q 5,600.83	79%	Q 947.25
23	JORGE	Q 2,838.75	Q 4,053.00	139%	Q 113.03	Q 170.54	151%	Q 2,838.75	Q 4,434.08	151%	Q (577.13)
SUB-TOTAL		Q 15,778.75	Q 13,202.00	84%	Q 510.72	Q 571.75	90%	Q 15,778.75	Q 14,344.50	90%	Q 1,318.38

LACTEOS											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 4,143.00	Q 3,970.00	96%	Q 159.35	Q 165.67	104%	Q 4,143.00	Q 4,307.33	104%	Q 83.50
22	HESLLER AC	Q 3,250.00	Q 2,778.50	85%	Q 125.00	Q 115.77	93%	Q 3,250.00	Q 3,010.04	93%	Q 235.75
23	JORGE	Q 3,750.00	Q 2,519.25	67%	Q 144.23	Q 104.93	73%	Q 3,750.00	Q 2,728.10	73%	Q 615.88
SUB-TOTAL		Q 11,143.00	Q 9,267.75	83%	Q 428.58	Q 386.37	90%	Q 11,143.00	Q 10,045.48	90%	Q 535.13

REFRESCOS											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.04	Q -	0%	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.50
22	HESLLER AC	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.04	Q -	0%	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.50
23	JORGE	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.04	Q -	0%	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.50
SUB-TOTAL		Q 3.00	Q -	0%	Q 0.12	Q -	0%	Q 3.00	Q -	0%	Q 1.50

SOPAS											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 7,935.00	Q 8,073.00	102%	Q 305.19	Q 336.38	110%	Q 7,935.00	Q 8,745.75	110%	Q (89.00)
22	HESLLER AC	Q 8,107.00	Q 8,538.75	105%	Q 311.81	Q 355.78	114%	Q 8,107.00	Q 9,250.31	114%	Q (215.88)
23	JORGE	Q 7,696.00	Q 7,838.00	91%	Q 296.00	Q 293.25	99%	Q 7,696.00	Q 7,824.50	99%	Q 328.00
SUB-TOTAL		Q 23,738.00	Q 25,449.75	108%	Q 913.00	Q 985.41	108%	Q 23,738.00	Q 25,820.56	108%	Q 441.33

AGUA PURA											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 7,100.00	Q 5,108.40	72%	Q 273.08	Q 212.64	78%	Q 7,100.00	Q 5,528.68	78%	Q 998.30
22	HESLLER AC	Q 6,850.00	Q 5,110.41	75%	Q 263.46	Q 214.18	81%	Q 6,850.00	Q 5,568.78	81%	Q 854.80
23	JORGE	Q 5,800.00	Q 4,933.70	85%	Q 255.55	Q 207.65	82%	Q 5,800.00	Q 5,339.91	82%	Q 885.35
SUB-TOTAL		Q 19,750.00	Q 15,152.51	77%	Q 792.09	Q 634.46	80%	Q 19,750.00	Q 16,437.37	80%	Q 2,743.25

OTROS											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.04	Q -	0%	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.50
22	HESLLER AC	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.04	Q -	0%	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.50
23	JORGE	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.04	Q -	0%	Q 1.00	Q -	0%	Q 0.50
SUB-TOTAL		Q 3.00	Q -	0%	Q 0.12	Q -	0%	Q 3.00	Q -	0%	Q 1.50

Totales											
RUTA	VENDEDOR	ACUM. AL DIA DE HOY			VENTA PROMEDIO DIARIA			PROYECCIÓN DE CIERRE			CUOTA DIARIA AJUSTADA
		29/01/2004 18:00:00 p.m.		%	CUO. DIARIA	REAL	%	PRES.	REAL	%	
		PRES.	REAL								
21	JORBIN HERNANDEZ	Q 25,055.50	Q 21,131.40	84%	Q 983.87	Q 880.48	91%	Q 25,055.50	Q 22,892.35	91%	Q 1,962.05
22	HESLLER AC	Q 25,273.50	Q 21,827.69	86%	Q 972.06	Q 901.15	93%	Q 25,273.50	Q 23,429.97	93%	Q 1,822.92
23	JORGE	Q 20,988.75	Q 18,638.95	89%	Q 807.18	Q 779.57	96%	Q 20,988.75	Q 20,185.70	96%	Q 1,170.90
SUB-TOTAL		Q 71,317.75	Q 61,598.04	86%	Q 2,763.11	Q 2,558.00	93%	Q 71,317.75	Q 66,508.01	93%	Q 4,955.87

Anexo - Tabla XXVI (Cálculo de liquidación)

MODELO DE CALCULO DE INDEMNIZACIÓN

Nombre: Axel Raúl Santa Cruz Escobar
 Número de cedula: E-5 138098
 Fecha de ingreso: 15/03/2004
 Fecha de egreso: 31/12/2004
 Días año: 291 360
 Años trabajados 0.8083

	Q	Q	Q
Diciembre	1,500.00	250.00	1,250.00
Noviembre	1,500.00	250.00	1,250.00
Octubre	1,500.00	250.00	1,250.00
Septiembre	1,500.00	250.00	1,250.00
Agosto	1,500.00	250.00	1,250.00
Julio	1,500.00	250.00	1,250.00
Total	9,000.00	250.00	7,500.00

PROMEDIO MENSUAL DE INGRESOS Q 1,250.00
 1 Sueldo proporcional a días laborados tot. Q 1,010.42
 1.1 Regulador aguinaldo Q 84.20
 1.2 Regulador bonificación Q 84.20
 Total para calculo de indemnización: Q 1,418.40

Liquidación

CONCEPTO	ULTIMO PAGO		DÍAS		MOTIVO RETIRO RENUNCIA
Indemnización		31/12/2004	291	Q 1,146.54	
Aguinaldo	15/12/2004	31/12/2004	16	Q 63.04	
Vacaciones	15/03/2004	31/12/2004	17	0.80 Q 708.33	
Bono 14	14/06/2004	31/12/2004	200	Q 788.00	
TOTAL DE LIQUIDACIÓN				Q 2,705.92	
LIQUIDACIÓN				Q 2,705.92	
Descuentos				Q -	
Préstamo				Q -	
Préstamo Pendiente				Q -	
Total				Q 2,705.92	
Total a recibir				Q 2,705.92	

Anexo - Formato b (Guía de entrevista) Guía de entrevista RECOMER S.& G.

La entrevista debe de lograr identificar varios aspectos del candidato a ocupar un puesto específico entre los cuales evaluaremos

- 1- COMPETENCIAS PARA EL PUESTO ESPECÍFICO
- 2- HABILIDADES PARA EL PUESTO
- 3- EXPERIENCIA EN EL PUESTO
- 4- ACTITUD

Cada puesto debe de tener su guía de entrevista basado en las características del puesto teniendo previamente establecidas las competencia requeridas
Es recomendable que antes de las entrevistas el candidato efectúe una batería de pruebas las cuales determinen los aspectos a evaluar y que sea la entrevista lo que confirme las cualidades.

EJEMPLO (Vendedor rutero)

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Escolaridad:

Primaria:	<input type="checkbox"/>
Secundaria:	<input type="checkbox"/>
Técnico:	<input type="checkbox"/>
Contador:	<input type="checkbox"/>
Profesional:	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>

Puesto que solicita: _____

Recomendado por: _____

Persona con tatuajes visibles: _____

PRUEBAS REALIZADAS

Tendencia de Comportamiento (DISC)	<input type="checkbox"/>
Integridad (Midotsystem)	<input type="checkbox"/>
Inteligencia emocional	<input type="checkbox"/>
Prueba de manejo	<input type="checkbox"/>
Pruebas de conocimiento Matemático	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

(Continuación)

1- COMPETENCIAS PARA EL PUESTO ESPECÍFICO

Calificación de 0 a 100

- a. Converse con el candidato para determinar si es una persona con características de promover sus ideas.
- b. Compruebe con la conversación si es una persona extrovertido
- c. Determine si su vocabulario es adecuado
- d. Determine si es una persona que pueda tener empatía con los clientes
- e. Compruebe su aspecto físico:
 - Painado
 - Rasurado
 - Su vestimenta
 - Su aspecto físico
 - Zapatos lustrados

Comentarios: _____

2- HABILIDADES PARA EL PUESTO

- a. Muestre las características de un lapicero, precio y beneficio del producto. Después que el candidato le venda a usted el producto.
 - Saluda al comenzar la venta
 - Determina la necesidad o la crea
 - Presenta el producto (Beneficios)
 - Muestra el producto
 - Trata de vender la mayor cantidad de producto
 - Hace el cierre de ventas
 - Cobra
 - Se despide

- b. Verificar el manejo numérico, póngalo a multiplicar, sumar, restar y dividir como si estuviera realizando un cobro

- c. Evalúe como mantiene la relación con el supuesto cliente.

- e. Evalúe si el candidato tiene poder de convencimiento.

f. Comentarios adicionales: _____

(Continuación)

3- EXPERIENCIA EN EL PUESTO

a. Pregúntele al prospecto de sus antiguos trabajos y que le mencione sus logros:

b. Pregúntele que estrategias o acciones

c. Según la opinión del entrevistador que calificación le pondría a la experiencia que tiene el candidato.

4- ACTITUD

Como considera la actitud del entrevistado:

Mala	<input type="text"/>
Regular	<input type="text"/>
Buena	<input type="text"/>
Muy buena	<input type="text"/>

Nombre del entrevistador: _____

Firma del entrevistador: _____

Fecha: _____

Comentarios del entrevistador:

Anexo - Tabla VIII (Calendario de inducción a personal de nuevo ingreso)

LUNES dd/mm/año					
HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	RESPONSABLE		
INICIO					
FINAL					
08:00	MANEJO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	ESCUINTLA	GERENTE VENTAS		
11:00	REVISIÓN DE PAPELERÍA/DESCRIPCIONES DE PUESTOS	ESCUINTLA	GERENTE VENTAS		
12:30	ALMUERZO				
14:00	TRAMITE DE TARJETA DE SANIDAD	CENTRO DE SALUD	GERENTE VENTAS		
MARTES dd/mm/año					
HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	RESPONSABLE		
INICIO					
FINAL					
08:00	TRASLADO A GUATEMALA				
10:00	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE EMBUTIDOS	FAB. ASTORIA/GUA	GERENTE VENTAS		
13:00	ALMUERZO				
14:00	TRAMITE DE LICENCIAS	MAYCOM/GUA.	GERENTE VENTAS		
MIÉRCOLES dd/mm/año					
HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	RESPONSABLE		
INICIO					
FINAL					
08:00	TRASLADO A GUATEMALA	ESCUINTLA-GUATE	GERENTE VENTAS		
10:00	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS	FAB. SUPERIOR/GUA	GERENTE VENTAS		
13:00	ALMUERZO				
14:00	CAPACITACIÓN DE VENTAS, NORMAS, PROCEDIMIENTOS	ESCUINTLA	GERENTE VENTAS		
17:00	ASIGNACIÓN DE VEHÍCULOS, HERRAMIENTA, RUTA, ETC.	ESCUINTLA	GERENTE VENTAS		

CONCLUSIONES

1. La selección del producto, que satisfaga las necesidades de un grupo objetivo es uno de los puntos principales para el éxito del negocio.
2. La distribuidora debe de manejar sus costos de distribución por debajo del 14%. Esto servirá de base para las negociaciones con los proveedores.
3. El fabricante deberá tener claro que es necesario que él desarrolle la marca dando a conocer el producto.
4. La selección y contratación del personal es la columna vertebral del negocio ya que de ellos depende el éxito de la misma.
5. El negocio debe de realizarse y operarse de tal manera que pueda duplicarse muy fácilmente, para lograr expandirse a otros territorios, manteniendo básicamente la misma estructura administrativa.
6. En el negocio de distribución horizontal se debe de manejar las ventas al contado. Limitándose a dar crédito al mercado de autoservicio únicamente, de esta forma el flujo de caja será positivo.
7. Se debe de tener un estricto control de las rutas para evitar robos.

RECOMENDACIONES

1. Se debe realizar estudios mercadológicos para evaluar los diferentes aspectos del producto los cuales son:
 - Producto, que satisfaga al consumidor y que no esté manejado en su totalidad por mayoristas o que se maneje una escala de precio que permita realizar una distribución horizontal.
 - Precio que sea competitivo con el grupo objetivo y la competencia
 - Posicionamiento del producto, que se tenga un posicionamiento que diferencie al producto de la competencia.
 - Promoción y publicidad para dar a conocer el producto y que exista la prueba del mismo.
 - Distribución del producto para que esté al alcance del consumidor
 - Que el margen del producto permita mantener la operación de la distribuidora, este margen lo determinará los costos de operación más la ganancia. No debe ser por debajo del 18% del costo del producto
 - Que el producto permita darle un margen mínimo del 20% al canal que lo venda al consumidor final.
2. Los productos que venda la distribuidora deben tener un margen mínimo del 20%. Se puede manejar una relación que si el producto tiene mucho volumen el margen puede ser bajo, pero nunca que sea menor del costo de operación.

El control del efectivo es básico para el manejo de la distribuidora por lo cual la liquidación debe de ser diaria por vendedor y el cuadro de los depósitos debe de revisarse cada tres días.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aula fácil, Selección de cursos gratis On-Line (internet), 16 marzo del 2005, www.portalcursos.com/liderazgo.com
2. Vánez, Francisco, Artículo. On-Line Internet, 14-2-2005, www.seminarios.com.mx/articulosphp?pagenumrecort1=18&totalrow_recortset1=19.com
3. Lynn, Jacquelyn, El Plan de Negocios, 3/1/2005, wwwsoyenlrepreneur.com/howto/howto?html
4. Código de Comercio, República de Guatemala.
5. Naynard, H.B., Manual de Ingeniería de la Producción Industrial, Barcelona, Editorial Reverte, S.A., 1976
6. Stanton, William J., Fundamentos de Marketing, México, Litografía Culturales, S.A., abril 1977
7. Decreto 14-41. Código de Trabajo, Guatemala, Ayala & Jiménez, Sucesores.
8. Marchand, Flores, Horacio, Las 22 Leyes Inevitables de la Marca, Impreso en México, Día gráficas Unión, S.A. de C.V., Agosto 2000.