

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL  
SUPERVISADO REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A.  
EN COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**MARTA MARGARITA CAAL SIERRA**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL  
SUPERVISADO REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A.  
EN COBÁN, ALTA VERAPAZ**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR  
MARTA MARGARITA CAAL SIERRA  
CARNÉ 201042355**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE 2017**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

### **RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

### **CONSEJO DIRECTIVO**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| PRESIDENTE:                   | Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales                    |
| SECRETARIA:                   | Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj                            |
| REPRESENTANTE DOCENTE:        | Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey                     |
| REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: | Br. Fredy Enrique Gereda Milián<br>PEM. Cesar Oswaldo Bol Cú |

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Ing. Ind. Francisco David Ruiz Herrera

### **COORDINADOR DE LA CARRERA**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

|              |                                     |
|--------------|-------------------------------------|
| COORDINADOR: | Lic. Julio Armando Samayoa Santiago |
| SECRETARIO:  | Ing. Milton Haroldo Rivera Chen     |
| VOCAL:       | Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes     |

### **REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO**

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **ASESOR**

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE –CUNOR–  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 30 de Agosto 2017  
Ref. No.: 15/CADE-40-2017

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A. EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Marta Margarita Caal Sierra, Carné No. 201042355.**

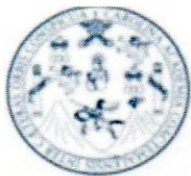
El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen  
Asesor





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 12 de Septiembre 2017  
Ref. No.: 15/CADE-41-2017

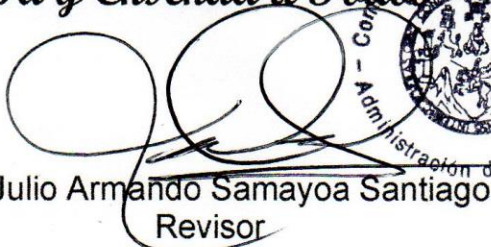
Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A. EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Marta Margarita Caal Sierra, Carné No. 201042355.**

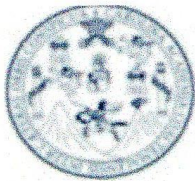
El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*  
  
Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Revisor

Comisión de Trabajos de Graduación  
CUNOR  
Carrera Administración de Empresas





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE –CUNOR–  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 04 de Octubre del 2017  
Ref. No.: 15/CADE-49-2017

Señores:  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado “INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A. EN COBÁN, ALTA VERAPAZ”, elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Marta Margarita Caal Sierra, Carné No. 201042355.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes  
Revisor de Redacción y Estilo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 21 de Octubre de 2017  
Ref. No.: 15/CADE-55-2017

Licenciado  
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A. EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Marta Margarita Caal Sierra, Carné No. 201042355**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.

*Enseñad a Todos*

Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes  
Vocal

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Secretario

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen  
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas





## HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Agrofer Cobán, Sociedad Anónima, ubicada en el municipio de Cobán, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas.



Marta Margarita Caal Sierra

Carné 201042355



## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma”.

Aprobado en su punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.



## **DEDICATORIA A:**

### **DIOS**

Por su gracia y misericordia, por darme la vida y la sabiduría para terminar mi formación profesional.

### **MIS PADRES**

Kilder Neftali Caal Castillo y Marta Emilia Sierra Fernández. Los dos seres que han guiado con amor y sabiduría cada uno de mis pasos y por enseñarme a luchar por mis objetivos. A ambos gracias por cada sacrificio, cada enseñanza y por forjar mis principios y valores.

### **MIS HERMANOS**

Kilder, Victoria, Marisol, Felipe e Iván. Que aún sin saberlo fueron parte de mi inspiración para continuar con este reto. Que mi logro pueda servir de ejemplo para luchar por sus sueños.

### **MI ESPOSO**

Elder Abraham Williams Coy. Por estar en cada momento a mi lado, por cada noche de desvelos juntos, por brindarme ánimos y siempre compartir mis sueños. Te amo mucho.

### **MIS HIJOS**

Kilder Gabriel y Jimena Abigail. Los motores de mí día a día, por ser mi mayor fuente de inspiración y motivación. Que este logro sea de inspiración para lograr sus propios sueños.

**MIS ABUELOS**

Antonio Felipe Caal, Jenny Marilina Pacay Archila, Marta Fernández Isem Q.E.P.D, Carlos Sierra Q.E.P.D. Por el apoyo incondicional durante todo mi recorrido académico.

**MIS TIOS**

Por el apoyo, consejos y cariño de siempre.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**DIOS**

Por brindarme la oportunidad de convertirme en un profesional.

**AGROFER COBAN, S.A.**

Por abrirme las puertas para realizar mi Ejercicio Profesional Supervisado

**CATEDRÁTICOS**

Por compartir sus conocimientos en mi preparación y desarrollo profesional.





# ÍNDICE GENERAL

|                     | <b>Página</b> |
|---------------------|---------------|
| <b>RESUMEN</b>      | <b>iii</b>    |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> | <b>1</b>      |
| <b>OBJETIVOS</b>    | <b>3</b>      |

## **CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1.1 | Caracterización   | 5  |
|     | 1.1.1 Localización  | 5  |
|     | 1.1.2 Recursos  | 5  |
|     | 1.1.3 Situación tecnológica                                 | 7  |
|     | 1.1.4 Situación económica                                   | 7  |
|     | 1.1.5 Situación financiera                                  | 8  |
|     | 1.1.6 Situación social y ambiental                          | 8  |
|     | 1.1.7 Situación político-legal                              | 9  |
| 1.2 | Descripción general de la empresa                           | 9  |
|     | 1.2.1 Visión  | 10 |
|     | 1.2.2 Misión  | 10 |
|     | 1.2.3 Objetivos   | 10 |
|     | 1.2.4 Situación administrativa                              | 10 |
|     | 1.2.5 Situación de mercado                                  | 11 |
|     | 1.2.6 Situación de administración de operaciones            | 14 |
| 1.3 | Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas | 15 |
|     | 1.3.1 Identificación de FODA                                | 16 |
|     | 1.3.2 Descripción de las situaciones encontradas            | 17 |
|     | 1.3.3 Jerarquización de las situaciones encontradas         | 26 |

## **CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.1 | Diseño de un sistema organizacional                      | 27 |
| 2.2 | Programa de producción                                   | 29 |
| 2.3 | Establecimiento de una estrategia de servicio al cliente | 31 |

## **CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

|     |                                     |    |
|-----|-------------------------------------|----|
| 3.1 | Diseño de un sistema organizacional | 35 |
|-----|-------------------------------------|----|

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.2 | Programación de producción                               | 36 |
| 3.3 | Establecimiento de una estrategia de servicio al cliente | 37 |

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>CONCLUSIONES</b>    | <b>39</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b> | <b>41</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>    | <b>43</b> |
| <b>ANEXOS</b>          | <b>45</b> |

|         |  |
|---------|--|
| Anexo 1 | Diseño de un sistema organizacional                      |
| Anexo 2 | Programación de producción                               |
| Anexo 3 | Establecimiento de una estrategia de servicio al cliente |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                 |  |    |
|-----------------|--|----|
| <b>CUADRO 1</b> | Personal de ferretería Agrofer Cobán, S.A. | 6  |
| <b>CUADRO 2</b> | Línea de productos                         | 12 |
| <b>CUASRO 3</b> | Matriz de oportunidades y debilidades      | 16 |

## **RESUMEN**

Agrofer Cobán, S.A. es una empresa que se dedica a la venta y comercialización de materiales de construcción, producto ferretero, construcción y alquiler de maquinaria para extracción de tierras.

Al realizar el diagnóstico se determinó la necesidad de implantar un sistema organizacional, ya que la empresa no contaba con un organigrama, los colaboradores no tenían certeza de sus responsabilidades, se observaron acciones antiéticas y no existían medios de evaluación de desempeño, para ello se llevó a cabo la recopilación de información, por medio de cuestionarios y reuniones con el personal administrativo, se tuvo como resultado un documento en el cual figuran los aspectos necesarios para un buen funcionamiento organizacional y se socializó con todo el personal. Así mismo se propuso el reglamento interior de trabajo y se recomendó darle trámite en el Ministerio de Trabajo para evitar sanciones legales.

Se conoció de la problemática en el área de producción, ya que de manera consecutiva se tenían pedidos sin satisfacer, lo cual generaba mala atención a los clientes y roces entre los administradores, debido a ello, se implementó una programación de producción, en la cual aparecen las herramientas e información necesaria para realizar la planificación diaria y mensual de producción, con ello se pretende disminuir la cantidad de pedidos insatisfechos, optimización del tiempo del encargado de producción y un mejor orden en las actividades de dicha área.

Se detectó por medio del proceso de observación, la deficiencia en la calidad del servicio al cliente, por lo que se decidió implementar una estrategia de mejora, mediante la cual se realizó una evaluación utilizando el modelo de servicio perfecto (ServPerf), que evalúa cinco factores: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de repuesta, seguridad y empatía. Determinado las áreas de mejora y las herramientas a implementar. Dichas herramientas fueron capacitación de servicio al cliente, clínicas de producto, diseño de uniformes y gafetes, protocolo de servicio al cliente y la implementación de la filosofía de las 5S's; que es una metodología japonesa para mantener la selección, orden, limpieza, disciplina y estandarización de cada una de las áreas de trabajo.

## **INTRODUCCIÓN**

Como parte del proceso de formación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala se llevó a cabo el Ejercicio Profesional Supervisado el cual fue realizado en el área administrativa y de fabricación de la empresa Agrofer Cobán, S.A. A continuación se describen los capítulos que conforman el presente trabajo.

Capítulo uno, se encuentra el diagnóstico que se realizó mediante un proceso de observación y aplicación de instrumentos de investigación, se determinaron las situaciones de mejora y se priorizaron las problemáticas. Dichas situaciones fueron: inexistencia de cursos de acción para el largo plazo, estructura organizacional informal, no se promueven los productos y servicios, debilidad en el nivel del servicio al cliente y la producción de block no cubre la demanda existente.

Capítulo dos, está conformado por la descripción de las intervenciones realizadas en la unidad de práctica, las cuales fueron diseño de un sistema organizacional, programación de producción y estrategia de servicio al cliente. Se describen cada una de las sub actividades que conformaron cada una de las principales.

Capítulo tres, el análisis y discusión de resultados incluyen información relevante acerca del cumplimiento de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos al finalizar las actividades.

Por último se encuentra el apartado de anexos en donde se encuentran las tres intervenciones ejecutadas en la unidad de práctica, incluyendo las herramientas de evaluación y material otorgado a los colaboradores de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Agregar valor a la empresa Agrofer Cobán, S.A. mediante la intervención en la estructura organizacional informal, la insatisfacción de la demanda de block y la debilidad en el servicio al cliente.

### **Específicos**

Establecer el sistema organizacional de la empresa Agrofer Cobán, S.A. para que el personal tenga una mejor claridad de las funciones y obligaciones de su puesto.

Implementar un programa de planificación para el departamento de producción de Agrofer Cobán, S.A. con la que se pueda mantener un mejor control de la cantidad de producción diaria.

Brindar a los colaboradores de Agrofer Cobán, S.A. un conjunto de herramientas que contribuyan al logro de un excelente servicio al cliente.





## **CAPÍTULO 1**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

#### **1.1 Caracterización**

Agrofer Cobán, S.A. es una empresa que se dedica a la venta y comercialización de materiales de construcción, producto ferretero, construcción y alquiler de maquinaria para extracción de tierras.

##### **1.1.1 Localización**

La agencia central se ubica en 3ª. Avenida 4-55, zona 4 de Cobán, Alta Verapaz y la sucursal se ubica en la 6ª. Calle 15-71, zona 10 del mismo municipio.

##### **1.1.2 Recursos**

Se detallan a continuación los recursos existentes en el Municipio de Cobán, Alta Verapaz, en el cual encuentra ubicada la empresa.

###### **a. Materiales**

Las instalaciones de Agrofer pertenecen a uno de los propietarios de la empresa. En el área administrativa hay 3 computadoras, una *tablet* en donde se maneja el sistema de

facturación y un equipo de sonido. Además cuenta con sillas, mostradores y estanterías. En el área de bodega también hay estantería para mantener el orden de los materiales.

Actualmente la empresa no cuenta con un detalle de bienes inmuebles, desconoce el valor monetario que estos bienes representan dentro de la sociedad.

En lo que respecta a la maquinaria que utiliza Agrofer se encuentra una trituradora de piedra, excavadora, cargador frontal, montacargas, maquina industrial de fabricación de block, camiones repartidores y retroexcavadora.

Los colaboradores tienen acceso a un área de comedor conformada con mesa, sillas y un dispensador de agua.

#### **b. Humanos**

A continuación se describen los puestos y numero de colaboradores.

**CUADRO 1  
PERSONAL DE  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Puesto</b>                     | <b>Cantidad en<br/>agencia<br/>central</b> | <b>Cantidad<br/>en<br/>sucursal</b> |
|-----------------------------------|--|-------------------------------------|
| Gerente General                   | 1  |                                     |
| Administradores                   | 1  | 1                                   |
| Contador                          | 1  |                                     |
| Encargado de Producción           |  | 1                                   |
| Encargado de personal de entregas |  | 1                                   |
| Encargado de bodega               | 1  | 1                                   |

| <b>Puesto</b>      | <b>Cantidad en<br/>agencia<br/>central</b> | <b>Cantidad<br/>en<br/>sucursal</b> |
|--------------------|--|-------------------------------------|
| Auxiliar de bodega | 1  | 1                                   |
| Vendedores         | 5  | 2                                   |
| Bloqueros          | 3  |                                     |
| Pilotos            |  | 2                                   |
| Herreros           |  | 2                                   |
| Ayudantes de patio | 1  | 3                                   |
| Seguridad          | 1  | 2                                   |
| Total por agencia  | 15   | 16                                  |
| Total personal     |  | 31                                  |

**Fuente:** Investigación de campo. EPS. Año 2016

### **1.1.3 Situación tecnológica**

Ha implementado la tecnología como método de control de inventarios y ventas, actualmente se encuentran en un periodo de transición ya que están en etapa de prueba con un nuevo sistema -SAPV- con el cual pretenden mejorar el control de sus inventarios, llevar un registro de los montos de ventas por asesor, tener datos históricos a la mano y sobre todo brindar un mejor servicio a sus clientes.

En cuanto a sus operaciones, tiene a su disposición una maquina industrial de fabricación de Block en todas sus presentaciones. En sus inicios, la fabricación era de manera manual pero gracias al crecimiento de la empresa y su mayor demanda, se implementó nueva tecnología.

### **1.1.4 Situación económica**

Se dedica a la venta de productos ferreteros, materiales de construcción y producción de block en todas sus presentaciones por lo cual pertenece al sector terciario de la economía.

### **1.1.5 Situación financiera**

Está afiliada al IVA, ISR e ISO trimestral, las declaraciones y control de dichos impuesto son realizadas por el contador interno de la empresa y con supervisión de los propietarios.

En las reuniones de los accionistas se revisan los resultados de una manera empírica, no se realizan análisis financieros.

### **1.1.6 Situación social y ambiental**

Posee una alianza con Cementos Progreso a través de su programa de construcción de viviendas Construred, con lo cual logra captar ventas de los productos de esta empresa.

La empresa cumple con su papel de responsabilidad social por medio de apoyo a las personas que lo solicitan, dando una respuesta favorable a la mayoría de las solicitudes, se ha apoyado a iglesias, equipos deportivos, escuelas, albergues, proyectos estudiantiles y también a personas indigentes.

En cuanto a responsabilidad ambiental, por medio de sus administradores, lleva un estricto control del uso de la energía eléctrica y agua, su filosofía es utilizar solo lo indispensable, las luces se encuentran encendidas únicamente en los lugares necesarios, la limpieza de las banquetas se realiza con un barrido en seco.

Como parte su responsabilidad ha ido desechando de su inventario los agroquímicos, debido al daño ambiental y de salud que dichos productos ocasionan.

### **1.1.7 Situación político-legal**

Es una empresa familiar constituida legalmente como una Sociedad Anónima y cuenta con seis socios. Tiene dos representantes legales quienes son el señor Héctor Anibal Riveiro Caal y su hijo Byron Estuardo Riveiro Dubon.

La empresa está inscrita en las entidades legalmente obligatorias como lo son la SAT, Registro Mercantil, Ministerio de Trabajo e IGSS, brindando a sus colaboradores las prestaciones de ley, no brinda apoyo a ningún grupo político o actividad de este tipo.

## **1.2 Descripción general de la unidad de práctica**

Fue fundada en el año 1995 por su propietario Héctor Aníbal Riveiro, quien inició con una pequeña bodega de productos ferreteros y agroquímicos, misma que hoy en día es su agencia central. Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y perseverancia de su propietario, diez años después incursiono en la venta de materiales de construcción.

Al inicio el block era fabricado de manera artesanal, actualmente es fabricado con una maquina industrial, lo cual da un valor agregado al producto por su resistencia y calidad. Debido al crecimiento de la empresa, en el año 2,008 dejo de ser una empresa individual y paso a ser una sociedad anónima, conformada por cinco accionistas.

Año en el cual también fue aperturada la sucursal con el nombre de Ferblocksa, cuenta con 31 colaboradores distribuidos entre su agencia central y su sucursal, la actividad principal es la venta de productos

ferreteros, agroquímicos, materiales de construcción y maquinaria industrial.

### **1.2.1 Visión**

Ferretería Agrofer no tiene una visión establecida, a pesar de ser una mediana empresa formalmente constituida.

### **1.2.2 Misión**

No tiene definida una misión, la cual guiaría las acciones a seguir para el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.

### **1.2.3 Objetivos**

Las actividades que desarrolla se realizan sin tener definidos los objetivos por alcanzar.

### **1.2.4 Situación administrativa**

#### **a. Planeación**

La empresa es administrada de forma empírica. Carece de una filosofía empresarial definida lo cual causa que los colaboradores no se encuentren bien identificados con los objetivos de la empresa

#### **b. Organización**

Los puestos no se encuentran definidos, según la herramienta aplicada a cada uno de los colaboradores, no

tienen conocimiento de su puesto específico ya que van realizando las tareas que les son asignadas día a día.

#### **c. Integración**

Como medio de motivación e integración se organizan actividades deportivas una vez a la semana, en la cual participan todos los colaboradores, jefes y gerentes.

#### **d. Dirección**

La figura de liderazgo que se observa es la del gerente administrativo quien es el encargado de la toma de decisiones.

#### **e. Control**

No se pudieron observar herramientas de control en ninguna de las áreas de la empresa, únicamente se llevan registros históricos por medio del Sistema de Administración de Punto de Venta que utilizan.

### **1.2.5 Situación de mercado**

En este apartado se detallan los aspectos de mercado de acuerdo a la mezcla de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

#### **a. Producto**

Es una empresa que se dedica a la comercialización de productos ferreteros, materiales de construcción y fabricación

de block en todas sus presentaciones. Para mantener un mejor orden y referencia de su inventario, a continuación se detalla una tabla, en la que aparecen las líneas que maneja.

**CUADRO 2  
LINEAS DE PRODUCTOS**

| No. | Línea                          |
|-----|--------------------------------|
| 1   | Agroquímicos                   |
| 2   | Fertilizantes                  |
| 3   | Fontanería                     |
| 4   | Herramientas                   |
| 5   | Hierro de construcción         |
| 6   | Hierro en formas               |
| 7   | Maquinaria y equipo industrial |
| 8   | Material de construcción       |
| 9   | Pegamentos y adhesivos         |
| 10  | Planchas                       |
| 11  | Sika                           |
| 12  | Trefilería                     |
| 13  | Tubería y accesorios pvc       |

**Fuente:** Investigación de campo. EPS 2,016.

#### **b. Precio**

Los precios de los productos son establecidos por medio del análisis de costo de compra, imponiendo un porcentaje de utilidad, dependiendo de la línea de producto que sea, ya que hay productos como el cemento donde no obtiene mayor utilidad.

Tienen una política de mejora de precios frente a la competencia, la cual consiste en que por medio de una



cotización presentada por el cliente, en donde se detallan los precios que le ofrecen en la misma, se le igualan los precios.

#### **c. Plaza**

La empresa cuenta con dos puntos de venta, su agencia central y una sucursal, las mismas funcionan como bodega de despacho. Brinda el servicio de reparto a domicilio, dicho servicio es cobrado dependiendo de la distancia a donde se tenga que hacer la entrega.

Es oferente para el municipio de Cobán y algunas áreas del departamento de Alta Verapaz, así mismo tiene como clientes a constructoras fuera del departamento que realizan compras para obras a realizarse en Cobán.

#### **d. Promoción**

En lo que respecta a publicidad, aprovecha algunos medios gratuitos como lo son las páginas amarillas de las guías telefónicas, Facebook y las agendas publicitarias de la localidad.

En ocasiones anteriores ha tenido publicidad en radios y canal local pero debido a la mala selección del medio no ha tenido mucho éxito. También tuvo una página web la cual se encuentra desactualizada ya que no se le dio seguimiento.

### 1.2.6 Situación de administración de operaciones

Cuenta con 3 bodegas de productos las cuales están ordenadas de acuerdo a la rotación de los productos, una bodega se encuentra en la agencia central en donde hay productos como lamina, hierro, clavos, tornillos, maquinaria, agroquímicos y pinturas, enfrente se ubica la bodega de cemento y en la sucursal se almacena arena, piedrín y algunos productos como hierro y lamina.

Además en dicha sucursal se ubica la fábrica de block y productos de cemento. La fabricación se realiza por medio de una máquina industrial la cual, según el administrador de la fábrica, tiene capacidad para producir 4,000 unidades en el día y actualmente produce 1,500.

Lo primero que se hace es clasificar la arena para obtener la materia prima adecuada, sin contaminantes, luego se pone en la mezcladora con el agua y el aditivo el cual depende del clima del día, se mide si hay frio o calor para determinar cuál se usará.

Esta mezcla cae en un carrito automático que se dirige hacia arriba, al hacer contacto con el sensor, se deja caer a la tolva, la cual libera el tercero (así es llamada la mezcla), este cae en la hembra, luego el bloquero baja el macho para formar las ranuras del block. Por ultimo un ayudante recibe el block y lo traslada a la galera de almacenamiento.

El control de calidad del block se realiza por medio de una prueba de laboratorio anual realizada en las instalaciones de Cementos Progreso. En el caso del block de piedra se almacena en

tarimas de 99 block y el block tabique en tarimas de 160 block aperchados de 3 en 3. En cuanto a la materia prima, el cemento se almacena en bodega utilizando el método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS), la arena se almacena en la galera correspondiente medida en metros cúbicos.

La cantidad a producir es calculada de manera empírica, en base a la experiencia del administrador de la bloquera. El mantenimiento de las máquinas y vehículos pesados es realizado por el personal de la fábrica, el día sábado se atiende medio día y en la tarde se realiza una revisión de las unidades.

Respecto al tema de seguridad industrial, todo el personal de producción y bodegueros cuenta con equipo de protección, esto con el fin de evitar accidentes, en cuanto a higiene industrial, las áreas se encuentran sucias y con insumos de trabajo fuera de lugar debido a que no se lleva un estricto control de estos aspectos y no hay lineamientos que rijan este tema.

Las instalaciones de la empresa, tanto en su agencia central como en la sucursal, se encuentran señalizadas con efecto de cumplimiento ante el Mintrab.

### **1.3 Descripción y jerarquización de situaciones encontradas**

La situación en la cual se encontraba la empresa, mediante el diagnóstico proporcionó la siguiente información.

### **1.3.1 Identificación de FODA**

A continuación se dan a conocer las situaciones encontradas, mediante un análisis FODA, con el cual se tendrá una perspectiva clara la realidad de la unidad de práctica.

#### **a. Fortalezas**

Los factores internos que fortalecen la operación de la empresa son: el ambiente laboral agradable, la motivación del personal por medio de actividades deportivas, el sistema de administración de punto de venta, las instalaciones adecuadas y propias, reparto a domicilio, servicio de cobro por medio de tarjeta de crédito y débito y la buena calidad del block.

#### **b. Debilidades**

En relación a los aspectos que debilitan la operación se pueden mencionar: inexistencia de cursos de acción para el largo plazo, carencia de una filosofía de orden e higiene. Estructura organizacional informal, debilidad en el nivel del servicio al cliente, no se tiene un control estricto sobre los inventarios, se desconoce la cantidad y valor de los bienes mueble e inmuebles, la producción de block no cubre la demanda, no se promueven los productos y servicios y el proceso de selección y contratación es informal.

#### **c. Oportunidades**

En lo que respecta a los factores que representan una oportunidad se encontraron: la renovación de la flotilla de

camiones, acceso a proveedores de marcas reconocidas, incursionar en nuevos mercados y aperturar nuevas sucursales.

#### **d. Amenazas**

Los posibles factores de amenaza son: los precios bajos de productos sustitutos de la competencia, gran número de competidores, fluctuación de la economía de Cobán y sus alrededores; e inexistencia de productos sustitos dentro del inventario.

### **1.3.2 Descripción de las situaciones encontradas**

De acuerdo al análisis realizado por medio de la matriz FODA, a continuación se describen a detalle las debilidades detectadas.

#### **a. Inexistencia de cursos de acción para el largo plazo**

##### **1) Condición**

No cuenta con visión, misión, objetivos, estrategias y metas, por lo que el rumbo de la empresa no está definido, las decisiones son tomadas a la ligera sin tener una base estratégica, así mismo no hay normas y políticas.

##### **2) Causa**

La empresa es administrada con un enfoque tradicional que funciona de acuerdo a las necesidades de lucro de sus propietarios, las decisiones se toman como

algo del día a día, no como algo con necesidades de ser previsto.

El gerente y administradores tienen el deseo de crecer pero no cuentan con los conocimientos técnicos para asentar sus ideas y propósitos por lo que quedan como posibles proyectos y en ocasiones sin seguimiento.

### **3) Efecto**

El personal no está fidelizado con la empresa, no conocen el rumbo a seguir para que sea una organización de éxito por lo tanto no trabajan enfocados al beneficio de la empresa, sino que solamente para cumplir con su trabajo.

En la empresa no hay estrategias claras que definan la manera de actuar frente a las situaciones actuales y en el futuro lo que convierte a la empresa en un ente poco competitivo.

### **4) Criterio**

La empresa debe poner especial atención en establecer el objetivo general, los cursos de acción a seguir para su cumplimiento y de la manera en que se debe administrar ya que hoy en día las exigencias de los clientes internos y externos es cada vez más alta.

Así mismo los clientes externos necesitan recibir mejores soluciones y atención de sus necesidades, esto se logra estableciendo estrategias específicas.

## **5) Recomendación**

Desarrollar una planeación estratégica, en la cual se integren todos los aspectos que este tema conlleva como misión, visión, objetivos, metas, políticas, normas y estrategias.

### **b. Estructura organizacional informal**

#### **1) Condición**

A través de las herramientas aplicadas y por medio de observación se puede determinar que la estructura de la organización no está definida. Por ejemplo, cuando se le pregunta a los colaboradores cuál es su puesto, no saben definirlo ya que desarrollan múltiples funciones de acuerdo a las ordenes espontaneas que reciben del jefe inmediato.

Las obligaciones y responsabilidades inherentes a cada uno de los puestos no son claras lo cual se manifiesta en que los administradores deben dar órdenes en todo momento de las actividades a realizar por parte de los colaboradores, lo que genera tiempo ocioso y por lo tanto sobrecarga de trabajo para los administradores.

## **2) Causa**

La empresa no cuenta con un organigrama establecido en el cual se determinen los puestos existentes y líneas jerárquicas por lo que no hay claridad en las funciones. No hay un documento en donde se establezcan las funciones y obligaciones correspondientes a cada uno de los puestos. En gran parte esto se debe a que los administradores no quieren delegar autoridad.

## **3) Efecto**

La organización de la empresa es informal, no hay personas responsables de las actividades realizadas ya que por falta del establecimiento de las funciones y responsabilidades de los puestos no se les puede establecer.

Los administradores tienen sobrecarga de trabajo debido a que deben estar al pendiente de que las actividades se den de manera correcta y dando órdenes constantemente.

Además por desconfianza en el personal, ellos no cuenta con un cajero para dedicarse directamente a los temas de cobros, emisión de facturas, pagos a proveedores, entre otros, sino que todas estas actividades son realizados por dichos administradores, lo cual disminuye el tiempo disponible para realizar actividades propiamente administrativas.



No se pueden tener parámetros para medir y tener un control del desempeño del personal, por ende el desempeño no es muy bueno.

#### **4) Criterio**

Para hacer que el acto de administrar sea más ágil y fácil, se debería contar con una estructura organizacional formal, para poder de esta manera tener establecidas las funciones inherentes a cada uno de los puestos, delegar responsabilidades y lograr disminuir la sobrecarga de trabajo en los administradores.

#### **5) Recomendación**

Se recomienda elaborar un manual organizacional en donde se defina el organigrama basado en la determinación de las líneas jerárquicas y funciones de cada puesto, funciones y responsabilidades de cada uno, actualizar y formalizar el manual interno, formular un código de ética y por último establecer métodos de evaluación de desempeño del personal.

### **c. No se promueven los productos y servicios**

#### **1) Condición**

Ha tratado de incursionar en varias líneas de productos para satisfacer en su totalidad a sus clientes, ya que en sus inicios su principal actividad era la venta de productos ferreteros.

Seguidamente incursiono en la venta de agroquímicos, luego en la venta de materiales de construcción y hoy en día cubre las necesidades de ferretería, agroquímicos, maquinaria industrial, productos de construcción, servicio de construcción, accesorios varios, entre otros.

Debido a su variedad, la empresa no proyecta su gama de productos.

## **2) Causa**

No utiliza medios de información para dar a conocer la variedad de los productos que ofrece. Los productos nuevos, las promociones no están identificados y los colaboradores no conocen las especificaciones de todos los productos que ofrece la ferretería.

## **3) Efecto**

La rotación de inventario de algunos productos es baja, ya que no se dan a conocer, por lo tanto hay migración de clientes hacia la competencia y se pierde su fidelidad. Se dejan de percibir utilidades sobre estos productos, debido a la pérdida de ventas.

## **4) Criterio**

Se debe socializar la gama de productos de la Ferretería con publicidad, así mismo se debe tratar de lograr la fidelización de los clientes, hacia la empresa, es

importante hacer presencia de marca, para estar siempre presentes en la mente del consumidor.

## **5) Recomendación**

Diseñar una campaña publicitaria de mantenimiento, en la cual se haga énfasis en todos los productos y servicios que ofrece Ferretería Agrofer.

### **d. Debilidad en el nivel del servicio al cliente**

#### **1) Condición**

El servicio prestado a los clientes no es estándar, cada colaborador tiene su propia forma de atender.

Los tiempos de atención y entrega de productos son, en ocasiones muy tardados, de lo que se han generado quejas y reclamos de los consumidores. Aunado a ello la imagen de las instalaciones es poco agradable, ya que existen productos sucios, insumos de trabajo fuera de lugar y desorden.

#### **2) Causa**

Tiene un enfoque hacia el producto y no hacia el servicio, debido a eso no se ha establecido la filosofía de calidad en el servicio, de igual manera, no se capacita a los colaboradores.

### **3) Efecto**

Clientes insatisfechos del servicio, en ocasiones ya no regresan, por ende migran hacia la competencia. Esto genera pérdida de ventas y por lo tanto disminución de las utilidades de la empresa y baja rotación de los inventarios.

### **4) Criterio**

Hoy en día la calidad del servicio prestado a los clientes se ha vuelto un diferencial competitivo, hay una gran parte de clientes que no se enfocan tanto al producto que se les está ofreciendo, sino al servicio que reciben, por lo tanto es básico fomentar una manera de trabajo enfocada a prestar un excelente servicio a los consumidores.

### **5) Recomendación**

Establecer un programa de capacitación de servicio al cliente, el cual se desarrolle en módulos de aprendizaje de conceptos teóricos y de aplicación práctica, dejando una guía a cada uno de los colaboradores con lineamientos específicos para su puesto. A la vez establecer métodos de evaluación del servicio a través de encuestas a los clientes.

## **e. La producción de block no cubre la demanda existente**

### **1) Condición**

La cantidad de producción de block es calculada de manera empírica, por lo cual en muchas ocasiones se tienen pedidos que no se pueden cubrir, por lo que se debe recurrir a pedirle al cliente una espera.

En ocasiones el cliente espera su pedido, pero en no y buscan lugares de la competencia con existencia de ese producto.

### **2) Causa**

El desconocer métodos de cálculo en producción en los administradores ha llevado a que se realice empíricamente. Así mismo se toma la producción de block a la ligera ya que los márgenes de ganancia con este producto no son muy altos.

### **3) Efecto**

Debido a la incapacidad de cubrir la demanda se ha tenido pérdida de ventas, ya que se da migración de clientes hacia la competencia, así como también se ha presentado malestar en los consumidores por incumplimiento en la entrega de pedidos, lo que genera clientes insatisfechos y emisores de malas referencias.

#### **4) Criterio**

Para poder cubrir la demanda de block es importante conocer datos exactos referentes al tema del volumen de demanda, tiempos de fabricación, capacidad neta de la máquina, capital humano disponible y conocimientos técnicos del encargado y ayudantes. La importancia de satisfacer de manera inmediata las necesidades del cliente se ha vuelto una ventaja competitiva, por lo que para la empresa es de gran influencia mejorar este aspecto.

#### **5) Recomendación**

Estructurar una guía de producción en la cual se determinen los pasos a seguir para realizar una óptima planificación de producción, brindar al encargado de producción una herramienta que facilite la coordinación de las operaciones en su área y se logre así satisfacer lo más exacto posible la demanda de block.

### **1.3.3 Jerarquización de las situaciones encontradas**

A continuación se detallan las situaciones más relevantes determinadas de acuerdo a la ponderación establecida mediante el análisis de la matriz que contiene los anteriores criterios, la cual puede encontrarse en los anexos:

- a. Estructura organizacional informal.
- b. Debilidad en el nivel del servicio al cliente.
- c. La producción de block no cubre la demanda existente.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

#### **2.1 Diseño de un sistema organizacional**

Consiste en describir los puestos existentes en Ferretería Agrofer Cobán, así mismo definir las líneas de autoridad y de comunicación, para formalizar el proceso de comunicación que será reflejado en un organigrama.

Se implementa un código de ética en el cual se indican los patrones de conducta requeridos a los colaboradores. Así mismo, para cumplir con los requerimientos de ley, se define el reglamento interno de trabajo.

Se establece finalmente el método de control de desempeño del personal.

##### **2.1.1 Actividades realizadas**

###### **a. Aplicación del cuestionario para descripción de puestos**

Para obtener información adecuada, se aplicó un cuestionario a los colaboradores más antiguos. De esta manera se logró determinar los puestos existentes para elaborar el organigrama.

**b. Reuniones de trabajo con el gerente administrativo**

Una vez obtenida la información por parte de los colaboradores, se iniciaron diversas reuniones de trabajo con el gerente administrativo para validar y enriquecer dicha información.

En esta parte se realizó la sugerencia de eliminar el puesto de facturador, ya que esa función pertenece al área de caja, se logró realizar la modificación y se estructuró la descripción de todos los puestos.

En estas reuniones se obtuvo la información necesaria para elaborar el código de ética y estructurar la herramienta ideal para evaluación de desempeño.

En conjunto con el gerente administrativo, se estructuró el reglamento interno de trabajo y se hizo la sugerencia de presentarlo al Ministerio de Trabajo, pero debido a cuestiones administrativas no fue posible.

**c. Socialización del sistema organizacional**

Al tener armado el documento final y con el visto bueno del gerente administrativo, se procedió a realizar una charla de socialización a los colaboradores, en donde se les dio a conocer el organigrama, sus funciones y se dio lectura al código de ética.



**d. Entrega de código de ética y firma de carta de responsabilidad**

Para que cada uno de los colaboradores tenga presente el contenido del código de ética, se les hizo entrega de un ejemplar a cada uno de ellos, así mismo se les pidió que firmaran la carta de compromiso para su debido cumplimiento, dicha carta se archivó en el expediente laboral.

**e. Aplicación de la primera evaluación de desempeño**

Una vez los colaboradores estuvieron enterados de sus funciones y comportamiento que se espera de ellos, se procedió a inducir al jefe de cada sucursal, en cuento al uso del check list de evaluación de desempeño, para ello se evaluó, en conjunto a 5 colaboradores, al final se les dio a conocer los resultados obtenidos y se realizó un compromiso de mejora.

## **2.2 Programa de producción**

Se determinó como estrategia de mejoramiento en la satisfacción de la demanda de block pesado, el diseño de una herramienta de programación de producción que consiste en el análisis de la demanda histórica para proyectar la demanda de los próximos 6 meses y planificar la cantidad ideal a producir, considerando mano de obra disponible, capacidad instalada, materia prima necesaria y costos de producción.

### **2.2.1 Actividades realizadas**

**a. Observación del proceso de producción**

Se realizaron observaciones durante dos días consecutivos, las cuales sirvieron de base para elaborar el diagrama de flujo y la estructura procedimental, al tener el

material parcial, se discutió con el personal de producción, con el fin de validar la información plasmada y se realizaron las sugerencias obtenidas.

**b. Obtención de datos históricos**

Para la estructuración de los pronósticos de venta, se obtuvo información histórica del sistema tecnológico utilizado por la empresa; el periodo de referencia fue de septiembre 2015 a septiembre 2016. En base a estos datos se realizó un análisis de la demanda y se determinó el tipo de pronóstico a utilizar.

De la mano se fueron realizando análisis de los datos obtenidos, para lograr la mayor exactitud posible.

**c. Reuniones con el encargado de producción, jefe de sucursal y gerente administrativo**

Recopilada toda la información se realizaron diversas reuniones con el personal de producción y gerente administrativo para construir los formatos en Excel, ideales para el buen funcionamiento del área de producción y para cumplir el objetivo principal, que es satisfacer la demanda. Así mismo se realizaron los análisis necesarios y se obtuvieron datos de costos, materiales y dosis para la fabricación de block.

**d. Inducción del uso de la guía**

Al concluir esta intervención se llevó a cabo la inducción al personal de producción, jefe de sucursal 2 y gerente administrativo, acerca del uso de cada una de las herramientas y las recomendaciones para lograr su mayor utilidad.

## **2.3 Establecimiento de una estrategia de servicio al cliente**

Esta actividad consiste en recopilar y unificar las herramientas y métodos que se puedan adaptar al funcionamiento de la empresa para lograr un buen desempeño en el nivel del servicio, el cual contribuirá a la fidelización y por ende la atracción de nuevos clientes.

Se establecen patrones de conducta en el servicio al cliente y medios de control, para lograr el cumplimiento de los lineamientos brindados.

### **2.3.1 Actividades realizadas**

#### **a. Establecimiento de la muestra**

Se llevó a cabo el conteo de afluencia de personas, al piso de ventas durante una semana, con ello se logró determinar la muestra de 75 personas a las cuales se les aplicó la encuesta ServPerf.

#### **b. Análisis de datos**

Al tener las 75 encuestas finalizadas, se procedió a analizar el resultado y se elaboró una presentación que fue presentada a gerencia, con el fin de dar a conocer los aspectos en los que se debía trabajar, de esa manera se logró el apoyo y participación activa del gerente administrativo y jefes de sucursales.

Adicional a la encuesta del modelo ServPerf, se agregó un campo de observaciones, en el que se obtuvieron datos muy relevantes para mejorar el servicio.

**c. Estructuración de herramientas para mejorar los resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se estructuró el programa de capacitación de servicio al cliente, el protocolo, las herramientas para implementación y evaluación de la filosofía de las 5 S's, los formatos y programación de clínicas de producto. Todo se llevó a cabo de acuerdo a los recursos y necesidades de la empresa.

Cada uno de los formatos elaborados fue entregado al gerente administrativo, para su validación, una vez firmados se colocaron en el área informativa ubicada en el comedor.

**d. Elaboración de diseños y gestión de cotizaciones**

Uno de los aspectos en los que se trabajó, fue la presentación del personal, para ello se diseñó el gafete y uniforme, de acuerdo a las necesidades de cada puesto. Se obtuvieron cotizaciones y se presentaron al gerente administrativo.

Al momento de tener la autorización, se enviaron a imprimir los gafetes y a confeccionar la muestra del uniforme. Considerando el tiempo de entrega de los uniformes, de un mes, se hizo una calendarización semanal para que todos los colaboradores estuvieran uniformados, haciendo uso de las playeras proporcionadas por los proveedores.

Los gafetes fueron entregados a cada uno de los colaboradores y la muestra del uniforme fue enviada al lugar en donde se llevara a cabo la confección.

#### **e. Capacitación**

Se realizó la capacitación de servicio al cliente, dando a conocer a los colaboradores, los temas básicos y primordiales acerca de este aspecto, así mismo se les hizo conciencia de la importancia que ello tiene para el crecimiento de la empresa y el mantenimiento de su puesto de trabajo. Se mostraron videos referentes al tema y se interactuaron los conocimientos obtenidos.

#### **f. Inducción e implementación de herramientas**

Se llevó a cabo una reunión con todos los colaboradores, para dar a conocer las nuevas herramientas a utilizar, así mismo se dieron las instrucciones para su ejecución y cumplimiento, brindando como medio motivacional la recompensa que tendrá por el cumplimiento de los lineamientos establecidos, lo cual consiste en una tarjeta de regalo mensual, al colaborador con mejor desempeño en su aplicación.

Se entregó a cada colaborador un protocolo de servicio al cliente y una revista de las 5 S's, se proyectaron algunos videos de los beneficios que esta metodología ofrece.

Al haber dado las instrucciones pertinentes, se ejecutaron las primeras clínicas de producto, en donde se logró observar el entusiasmo y empeño de los colaboradores, estas

reuniones dieron lugar al desencadenamiento del amplio conocimiento que algunos poseen, acerca de las especificaciones técnicas de la gama de productos de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Diseño de un sistema organizacional**

Al inicio del ejercicio profesional, se observó que los colaboradores tenían duplicidad de funciones y tiempo poco productivo, a consecuencia de ello, surgió la necesidad de llevar a cabo la formalización organizacional de la empresa, estructurando el organigrama y definiendo la descripción de cada uno de los puestos.

Debido a la intervención realizada, cada colaborador conoce las responsabilidades inherentes a su puesto y las líneas jerárquicas existentes, con ello se tiene un mejor control de su desempeño, lo cual se mide a través de la herramienta de evaluación de desempeño diseñada, de acuerdo a las necesidades de la empresa, (ver anexo dos).

Se ha podido observar mayor orden en el desarrollo de los procesos, anteriormente no se podía pedir cuentas a nadie de las situaciones encontradas, ya que no estaban definidos los puestos y sus funciones.

Para obtener un comportamiento adecuado, por parte de los colaboradores, se diseñó un código de ética (ver anexo 2), el cual fue leído y entregado a cada uno, así mismo se obtuvo la firma en la carta de compromiso que fue anexada al expediente laboral.

El reglamento interno fue construido con el fin de cumplir con los requerimientos legales del Ministerio de Trabajo, fue entregado a gerencia para su validación e ingreso a dicha entidad, una vez aprobado, deberá entregado a cada colaborador, este proceso será seguido por el gerente administrativo.

En el anexo dos se puede observar el documento completo del sistema organizacional, ahí se encuentran las herramientas diseñadas para el seguimiento y evaluación.

### **3.2 Programa de producción**

El área de producción está bajo la dirección del encargado de producción, quien es el que decidía diariamente la cantidad de unidades a producir y los días en los que se haría, estas decisiones tomadas instantáneamente ocasionaban que la demanda de este producto no fuera satisfecha. Debido a esto, se diseñó la guía de planificación, en la cual se encuentran los formatos a utilizar para llevar a cabo una planificación mensual, dicha planificación gira entorno a los pronósticos realizados en base a los datos históricos obtenidos.

Ahora el encargado de producción realiza la planificación mensual y con ello ahorra tiempo, ya que los operadores no deben acudir a él para recibir instrucción de la cantidad a producir, únicamente observan en el área de producción, la planificación establecida. Con ello se logra satisfacer con mayor exactitud, la demanda de los clientes.

Lo anterior contribuye al logro de clientes satisfechos, ya que se ha reducido el número de pedidos sin satisfacer. Así mismo, gracias a la herramienta, se mantiene un mejor control del trabajo realizado por parte del equipo de producción.



El documento completo de la guía de planificación de producción, se pone a disposición en el anexo 3.

### **3.3 Establecimiento de una estrategia de servicio al cliente**

Al iniciar el proceso de observación y reconocimiento de la unidad de práctica, se pudo observar que la calidad del servicio al cliente era débil, ya que existían reclamos, devoluciones y clientes insatisfechos. Debido a eso, fue necesario realizar un estudio por medio del modelo ServPerf, en el cual se conocieron las áreas de mayor debilidad.

De acuerdo al análisis realizado de la evaluación se construyó una capacitación de servicio al cliente, en donde se dieron a conocer temas primordiales y se discutieron dudas y observaciones por parte de los colaboradores, así mismo se les hizo entrega de un protocolo de servicio, gracias a ello, ahora se puede observar un servicio estándar y agradable.

En fiabilidad, se obtuvo un promedio de 3.32 sobre 5, por lo que se implementaron las clínicas de producto, en las cuales el personal se está manteniendo en constante aprendizaje, se pudo observar el entusiasmo y nivel de conocimientos adquiridos, ahora se le puede brindar a los clientes información certera y buena asesoría, en cuanto a la satisfacción de sus necesidades, lo cual genera seguridad en el momento de compra.

Actualmente, las instalaciones de la empresa, son más agradables, gracias a la implementación de la filosofía de las 5S's, las áreas y productos están limpias y ordenadas, lo que trae consigo que el cliente se sienta a gusto, al visitar la ferretería, así mismo, existe un ambiente agradable para los colaboradores y su mayor participación.

Las herramientas implantadas se pueden encontrar en el documento final de la estrategia de servicio al cliente, que se encuentra en el anexo 4.

## CONCLUSIONES

Con la información recolectada y al análisis realizado, se logró reflejar por medio de un organigrama, la estructura de Agrofer Cobán, S.A. y las funciones inherentes a cada uno de los puestos, esta información se dio a conocer a los colaboradores.

Para lograr el cumplimiento y compromiso de los colaboradores, se estableció un código de ética en donde se indica cual es el comportamiento esperado de todo el personal y se elaboró el Reglamento Interior de Trabajo.

Con el establecimiento de un programa de producción se calcularon los pronósticos y se construyó un formato para realizar la planificación diaria de producción y llevar un registro del cumplimiento o variación de dichos datos. Esto sirvió al encargado de producción para mantener un control sobre el trabajo que realiza su personal y para la toma de decisiones referentes al tema.

De acuerdo a la evaluación realizada mediante la aplicación de la encuesta ServPerf, se pudieron conocer las debilidades en el servicio que presta la empresa. Los aspectos más bajos en los que se trabajó fueron: fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Se diseñaron las herramientas necesarias para contrarrestar las debilidades, las cuales fueron: capacitación de servicio al cliente, protocolo de servicio al cliente, presentación del personal, filosofía de las 5 S's y clínicas de producto. Cada una de ellas fue implementada mediante charlas de

socialización. Se diseñaron herramienta de evaluación y se inició con la aplicación en las áreas correspondientes. Así mismo se creó una herramienta de evaluación trimestral al servicio al cliente.

## RECOMENDACIONES

Hacer valer las líneas jerárquicas al momento de tomar decisiones y al trasladar información al personal, esto para lograr un mejor control de la información. Que los encargados de personal den cumplimiento a las especificaciones y funciones de cada puesto.

Dar seguimiento y cumplimiento a la evaluación de desempeño que deberá ser realizada mensualmente, de una manera objetiva. Se deberá llevar un registro de las evaluaciones realizadas para tener una base al momento de tomar decisiones en cuanto a la rotación de personal.

Se recomienda ingresar el Reglamento Interior al Ministerio de Trabajo para prevenir posibles sanciones por parte de dicha entidad, así mismo, al estar autorizado por dicha autoridad, hacer entrega a los colaboradores.

Utilizar los pronósticos de ventas para tener una perspectiva ideal del comportamiento que tendrá la venta de block, así mismo evaluar la efectividad de ellos por medio del formato de cálculo de error de pronósticos y realizar cada inicio de mes la programación de producción, poniéndola en un lugar visible para los miembros del equipo de producción puedan dar cumplimiento a la planificación y llevar el registro de la producción diaria.

Así mismo es importante cumplir con el inventario de seguridad, por medio de un inventario diario de las unidades en existencia y considerar el punto de reorden de 1,000 unidades.

Se recomienda aplicar anualmente la encuesta del modelo ServPerf para poder seguir midiendo cada uno de los factores que ahí se consideran, de esa manera se contribuirá al logro de una ventaja competitiva, que es un excelente servicio al cliente.

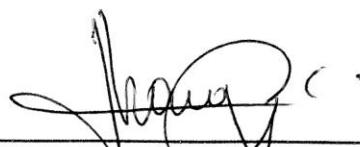
Cada una de las herramientas brindadas a los colaboradores cuenta con los formatos e información necesaria para que puedan ser aplicadas y medidas por el jefe de cada sucursal, por lo tanto es importante dar seguimiento a su cumplimiento y así mismo cumplir con las recompensas ofrecidas al personal, esto dará como resultado un mayor empeño por parte de ellos para el logro del objetivo final “un buen servicio al cliente”.

Para lograr un buen resultado con la estrategia de servicio al cliente es necesario cumplir con las evaluaciones periódicas, aplicando la herramienta diseñada para ello, así se lograra obtener la mejora continua que este tema requiere, la empresa no puede quedarse estacionada en ese aspecto, ya que hoy en día los clientes no buscan el mejor producto, sino que el mejor servicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Capacitación Servicio al cliente. <http://www.buenosnegocios.com/notas/327-capacitacion-y-atencion-al-cliente> (18 de mayo del 2016).
- Chase, Richard. *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. México: Mc Graw-Hill, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill, 2008.
- Fischer, Laura. *Mercadotecnia*. México: Mc Graw-Hill, 2011.
- Instituto Nacional de Estadística -INE-. *Monografía de Cobán Alta Verapaz*. Cobán, Alta Verapaz, Guatemala: INE., 2016.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2008.
- Krajewski, Lee. *Administración de operaciones procesos y cadena de suministro*. México: Pearson educación, 2013.
- Modelo de evaluación de servicio al cliente ServPerf. <http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/> (18 de mayo del 2016).
- Modelo de evaluación de servicio al cliente ServPerf. <http://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/> (18 de mayo del 2016).
- Stanton, William. *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill, 2007.
- Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Editorial Thomson learning, 2002.

Vo. Bo.



Margarita Pérez Cruz.  
Bibliotecaria General.  
CUNOR.







## **ANEXOS**

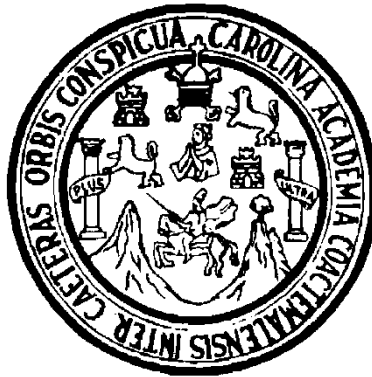


**ANEXO 1**  
**SISTEMA ORGANIZACIONAL**  
**AGROFER COBÁN, S.A.**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SISTEMA ORGANIZACIONAL  
AGROFER COBÁN, S.A.**



**ELABORADO POR  
MARTA MARGARITA CAAL SIERRA**

**DURANTE EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



## ÍNDICE ANEXO 1

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                      | <b>1</b>      |
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>3</b>      |
| <b>SISTEMA ORGANIZACIONAL AGROFER COBÁN, S.A.</b>        |               |
| 1.1 Antecedentes   | 5             |
| 1.2 Visión   | 6             |
| 1.3 Misión   | 6             |
| 1.4 Descripción de puestos                               | 8             |
| 1.5 Evaluación de desempeño personal Agrofer Cobán, S.A. | 38            |
| 1.5.1 Desempeño laboral                                  | 38            |
| 1.5.2 Factor humano y actitudinal                        | 38            |
| 1.5.3 Habilidades  | 38            |
| 1.6 Código de ética                                      | 40            |
| 1.7 Reglamento interno de trabajo                        | 40            |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                   | <b>43</b>     |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                      | <b>45</b>     |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>47</b>     |





## INTRODUCCIÓN

Agrofer Cobán, S.A. es una empresa sólidamente constituida desde hace 21 años, tiempo durante el cual ha tenido una organización informal, por lo que fue sumamente importante formalizar su estructura, esto se logró a través de la creación de un sistema organizacional, que se desarrolló de la siguiente manera:

Primeramente se realizó un análisis de los puestos y líneas de mando para estructurar un organigrama, el cual refleja la estructura organizacional de la empresa, realizando una modificación en el puesto de facturador, ya que esta función corresponde al área de caja, por lo tanto fue eliminado y se trasladó a la persona que lo ocupaba al área de bodega.

A continuación de la estructuración del organigrama se realizó una descripción por cada uno de los puestos, en la cual se incluye el nombre del puesto, jefe inmediato, subordinados, puestos con los que se relaciona, propósito general del puesto, funciones, perfil y requisitos. Lo anterior con el fin de conocer exactamente las funciones inherente a cada uno de los puestos.

Toda vez fue concluida la formalización de la estructura organizacional, mediante la creación del organigrama y la respectiva descripción de los puestos, se procedió a la creación de una herramienta de evaluación de desempeño, con la cual se pretende mantener el control del desempeño mensual de cada uno de los colaboradores.

Por último se creó un código de ética y el Reglamento Interior de Trabajo, en el cual se rige el patrón de conducta de los colaboradores, y todos los aspectos legales relacionados a ello.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Formalizar y estructurar el sistema organizacional de la empresa Agrofer Cobán, S.A.

### **Específicos**

- 1) Definir los puestos y líneas de mando de la empresa.
- 2) Concretizar y divulgar las funciones y responsabilidades de los colaboradores.
- 3) Crear una herramienta para realizar periódicamente evaluación de desempeño al personal.
- 4) Estructurar un código de ética para comprometer al personal a tener un buen comportamiento dentro y fuera de la empresa.
- 5) Constituir el Reglamento Interior de Trabajo para la empresa.





## **CAPÍTULO 1**

### **SISTEMA ORGANIZACIONAL AGROFER COBÁN, S.A.**

El sistema organizacional elaborado para Agrofer Cobán, S.A., consta, primeramente de la elaboración del organigrama, estructuración de la descripción de puestos y la creación de un código de ética, con lo anterior se pretende ordenar la estructura de la empresa y así mismo lograr que los colaboradores le den cumplimiento.

#### **1.1 Antecedentes**

Ferretería Agrofer Cobán, S.A. fue fundada en el año 1995 por su propietario Héctor Aníbal Riveiro, quien inicio con una pequeña bodega de productos ferreteros y agroquímicos, misma que hoy en día es su agencia central. Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y perseverancia de su propietario, 10 años después incursiono en la venta de materiales de construcción.

Al inicio el block era fabricado de manera artesanal, actualmente es fabricado con una maquina industrial, lo cual da un valor agregado al producto por su resistencia y calidad. Debido al crecimiento de la empresa, en el año 2008 dejo de ser una empresa individual y paso a ser una sociedad anónima, conformada por 5 accionistas. Año en el cual también fue aperturada la sucursal con el nombre de Ferblocks.

Cuenta con 31 colaboradores, la actividad principal es la venta de productos ferreteros, agroquímicos, materiales de construcción y maquinaria industrial.



## **1.2 Visión**

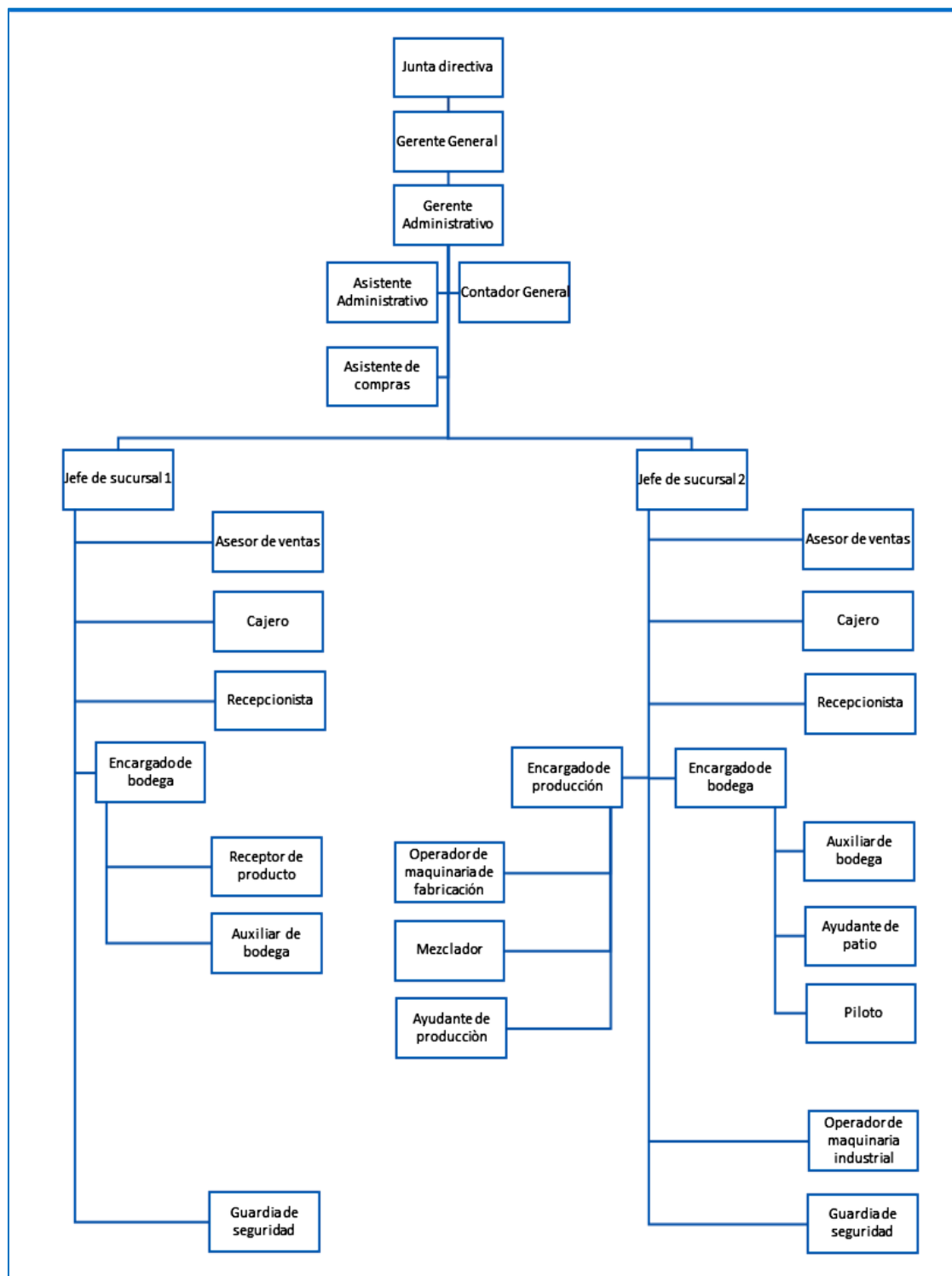
Ser una empresa capaz de cumplir con las expectativas de su clientela en Alta Verapaz en la venta y distribución de materiales de construcción, agroquímicos, ferretería en general y maquinaria industrial.

## **1.3 Misión**

Somos una empresa que trabaja intensamente para brindarles a nuestros clientes un surtido completo con marcas de prestigio, en materiales de construcción, agroquímicos, ferretería en general y maquinaria industrial, que permita mejorar la calidad de vida de la sociedad alta verapacense, dando un servicio oportuno y adecuado a través de personal altamente capacitado, responsable y de alto desempeño.



**FIGURA 1**  
**ORGANIGRAMA AGROFER COBÁN, S.A.**



Fuente: Investigación de campo. EPS 2 016.



## **1.4 Descripción de puestos**

Como parte esencial del sistema organizacional diseñado para Agrofer Cobán, S.A., se han estructurado los puestos existentes en la tienda central y la sucursal, con ello se pretende tener una mejor distribución de las actividades que corresponden a cada uno de los colaboradores.

La estructuración de cada puesto se realizó mediante una encuesta a cada colaborador y reuniones con el Gerente Administrativo, con el objetivo de determinar las necesidades de cada puesto, gracias a dicho proceso también fue posible realizar el organigrama general.

Cada descripción consta del nombre del puesto, jefe inmediato, subordinados, puestos con los que se relaciona, propósito general, funciones, perfil y requisitos del puesto.

El beneficio que da a la empresa la descripción de cada uno de los puestos es que cada colaborador conoce cuáles son sus funciones específicas y se compromete a cumplir con ellas.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>  |   |
|--|---|
| Nombre del puesto  | Gerente General                           |
| Cargo a quien reporta  | Junta Directiva                           |
| Cargos que le reportan   | Gerente Administrativo                    |
| Puestos con los que se relaciona   | Gerente Administrativo y Jefe de sucursal |
| <b>Propósito general del puesto</b>  |   |
| Persona con el máximo poder en la toma de decisiones y determinación de las estratégicas y objetivos de la empresa, ejerciendo un liderazgo general de la organización.  |   |
| <b>Funciones del puesto</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la Empresa en todos los actos, contratos o conflictos administrativos, civiles, mercantiles, penales, laborales o de cualquier otra índole que tenga relación con la misma o la afecten directa o indirectamente.</li> <li>• Velar por el crecimiento de la empresa.</li> <li>• Otorgar poderes a nombre de la empresa fijando en el acuerdo respectivo las facultades que se les conceda a los apoderados.</li> <li>• Supervisar al gerente administrativo, velando porque cumpla los acuerdos de los accionistas.</li> <li>• Dictar reglamentos y acuerdos que se estimen pertinentes para el normal desenvolvimiento y adecuado desarrollo de la empresa.</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.</li> <li>• Coordinar y asegurar que los registros y análisis de las sucursales, se estén ejecutando correctamente.</li> <li>• Crear y mantener buenas relaciones con los empleados, clientes, gerentes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Activar todo lo relacionado con la producción, comercialización y publicidad de la Empresa.</li> <li>• Velar porque la Empresa y sus trabajadores cumplan con las leyes de Trabajo y Previsión Social y también con el Reglamento Interior de Trabajo.</li> </ul> |   |
| <b>Perfil del puesto</b>   |   |
| Capacidad de toma de decisiones que lleven al alcance de los objetivos organizacionales, persona que centre sus esfuerzos y su experiencia a los resultados, capaz de dirigir a la organización con liderazgo y que con un espíritu comercial logre las mejores relaciones con nuestros socios estratégicos.   |   |
| <b>Requisitos del puesto</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas.</li> <li>• Conocimiento de materiales ferreteros.</li> <li>• Experiencia de 3 años en la industria ferretera.</li> <li>• Genero indistinto.</li> </ul>  |   |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
 FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del puesto  | Gerente Administrativo   |
| Cargo a quien reporta  | Gerente General  |
| Cargos que le reportan   | Jefes de sucursales  |
| Puestos con los que se relaciona   | Jefes de sucursal, Contador, Encargado de Bodega y Encargado de producción |
| <b>Propósito general del puesto</b>  |  |
| Coordinar y supervisar el debido funcionamiento de las sucursales de la empresa.   |  |
| <b>Funciones del puesto</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y ejecutar los proyectos de la empresa.</li> <li>• Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a sus colaboradores.</li> <li>• Solicitar los informes necesarios para comprobar la realización de las actividades.</li> <li>• Asignar metas de cumplimiento de venta a cada uno de los jefes de sucursal.</li> <li>• Dar instrucciones claras y precisas de las tareas asignadas a sus colaboradores.</li> <li>• En ausencia del Gerente General, tomar las decisiones necesarias para solventar los problemas que puedan ocurrir, tomando en cuenta las opiniones de los Jefes de departamento e informar de lo actuado, en primera oportunidad al Gerente General.</li> <li>• Realizar el control general de la empresa y de cada uno de sus departamentos.</li> <li>• Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos y verificar la ejecución de los mismos.</li> <li>• Entrenar, ayudar y evaluar el desarrollo de las actividades del personal que está bajo su responsabilidad</li> <li>• Realizar el proceso de selección, contratación e inducción de los colaboradores de la empresa.</li> <li>• Asumir la responsabilidad de sus actividades y la de sus colaboradores.</li> <li>• Supervisar el trabajo del contador general y jefes de sucursal.</li> <li>• Mantener un estricto control de los inventarios.</li> <li>• Revisar las declaraciones, planillas y demás documentos a presentar ante las autoridades.</li> <li>• Brindar información a gerencia, sobre el comportamiento financiero y rentable de la empresa en general.</li> <li>• Autorizar anticipos a cuenta de salario a los trabajadores que lo soliciten.</li> <li>• Autorizar gastos de la empresa.</li> <li>• Aplicación de medidas disciplinarias.</li> <li>• Atender los problemas que el personal a su mando le manifieste y velar porque se solucionen.</li> <li>• Informar al Gerente General sobre cualquier eventualidad que afecte a la empresa.</li> </ul> |  |

- Preparar cualquier reporte o informe que le sea solicitado.
- Solicita información contable-financiera al Contador.
- Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Realizar reuniones con los colaboradores para dar a conocer noticias y asuntos varios.
- Realizar evaluación de desempeño mensual a los jefes de sucursales y brindar el respectivo reporte a Gerencia General.
- En caso de ausencia del Gerente General, sustituir las actividades de dicho puesto.
- Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.

#### **Perfil del puesto**

Capacidad de toma de decisiones que lleven al alcance de los objetivos organizacionales, persona que centre sus esfuerzos y su experiencia a los resultados solicitados, capaz de dirigir al personal a su cargo con liderazgo y persuasión. Conocedor del mercado local y sus necesidades. Persona capaz de formular planes de acción con su equipo de trabajo y formular las estrategias y seguimientos para el logro de los objetivos comerciales.

#### **Requisitos del puesto**

- 3 años de estudios universitarios en Administración de Empresas.
- Experiencia de 2 a 3 años en puestos similares.
- Deseable conocimiento de producto ferretero.
- Genero indistinto.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| <b>Identificación</b>   |                          |
|---|--------------------------|
| Nombre del puesto   | Asistente administrativo |
| Cargo a quien reporta   | Gerente Administrativo   |
| Cargos que le reportan  | Ninguno                  |
| Puestos con los que se relaciona  | Todos los puestos        |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |                          |
| Persona encargada de los trámites administrativos.  |                          |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir el cargo en ausencia del Gerente Administrativo.</li> <li>• Coordinar la emisión de cheques para pago de proveedores.</li> <li>• Realizar la logística de las reuniones para negociaciones específicas con proveedores.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato.</li> </ul> |                          |
| <b>Perfil del puesto</b>  |                          |
| Habilidad para comunicar, que se caracterice por un excelente servicio al cliente externo e interno. Que tenga la capacidad de trabajar bajo presión. Persona agradable, respetuosa y responsable.  |                          |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios universitarios en Administración de Empresas.</li> <li>• Graduada a nivel medio como perito contador.</li> <li>• Conocimiento de Microsoft Excel.</li> <li>• Género indistinto.</li> </ul>  |                          |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>   |  |
|---|--|
| Nombre del puesto   | Asistente de compras                               |
| Cargo a quien reporta   | Gerente Administrativo                             |
| Cargos que le reportan  | Ninguno  |
| Puestos con los que se relaciona  | Jefe de sucursal, Ventas, Contabilidad y Bodeguero |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |  |
| Contar con una persona que se encargue de los movimientos de inventarios incluyendo actualización y verificación de costos.   |  |
| <b>Funciones del puesto</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de facturas de compras.</li> <li>• Ingreso de facturas de gastos.</li> <li>• Solicitud de transferencias para traslado de producto entre sucursales, ya sea para despacho o abastecimiento.</li> <li>• Ingreso de transferencias emitidas por las sucursales.</li> <li>• Verificación y actualización de costos y precios de venta.</li> <li>• Emisión de cotizaciones a clientes especiales.</li> <li>• Dar trámite y seguimiento a licitaciones.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato.</li> </ul> |  |
| <b>Perfil del puesto</b>  |  |
| Habilidad para comunicar, que se caracterice por un excelente servicio al cliente externo e interno. Que tenga la capacidad de trabajar bajo presión. Persona honrada, respetuosa y responsable.  |  |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito Contador o carrera a fin, con estudios universitarios en Administración de Empresas o Auditoría.</li> <li>• Experiencia en puesto similar</li> <li>• Genero indistinto.</li> </ul>  |  |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
 FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del puesto  | Contador General                                 |
| Cargo a quien reporta  | Gerente Administrativo                           |
| Cargos que le reportan   | Cajero   |
| Puestos con los que se relaciona   | Gerente General, Gerente Administrativo y Cajero |
| <b>Propósito general del puesto</b>  |  |
| Persona encargada del cumplimiento de los procesos contables y financieros de la empresa, requeridos por sus superiores y de cumplimiento legal.   |  |
| <b>Funciones del puesto</b>  |  |
| <p><b>Diarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso, revisión y control de las facturas emitidas por servicios y ventas de ambas sucursales.</li> <li>• Resguardo de documentos contables.</li> <li>• Realizar el control y resguardo de los documentos contables que emiten los cliente, como las exenciones y retenciones de IVA.</li> <li>• Registro, pago y control de cuentas de proveedores.</li> <li>• Resguardo de documentos referentes a proveedores.</li> <li>• Solicitud de cheques para pago de proveedores.</li> <li>• Registro y resguardo de facturas de gastos.</li> <li>• Realizar integración de cuentas de proveedores nuevos y ya establecidos.</li> <li>• Pago de los servicios básicos de la empresa.</li> <li>• Realización y control de depósitos bancarios.</li> <li>• Controlar las cuentas por cobrar de clientes, dando el debido seguimiento a las fechas de pago y su cumplimiento.</li> </ul> <p><b>Mensual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar calendario mensual de pagos a realizar, programados con 10 días de anticipación a la fecha de pago.</li> <li>• Elaboración de planilla laboral.</li> <li>• Cálculo y presentación de planilla de IGSS.</li> <li>• Cálculo y presentación de declaraciones de impuestos ante la SAT.</li> <li>• Integración de ingresos y egresos en el registro correspondiente.</li> <li>• Pago de servicios generales de la empresa.</li> </ul> <p><b>Semestral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de inventario.</li> </ul> <p><b>Anual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Estados Financieros.</li> <li>• Presentación de declaraciones de impuestos ante la SAT.</li> <li>• Presentación de informe anual de colaboradores ante el Ministerio de Trabajo.</li> </ul> |  |

- Elaboración de inventario.

#### **Eventuales**

- Atender las notificaciones y requerimientos de la SAT, IGSS y Mintrab.
- Elaborar contratos.
- Elaboración de constancias laborales, formularios de IGSS, constancia de vacaciones, entre otros documentos solicitados por el personal.
- Gestionar documentos contables y de uso administrativo en la imprenta autorizada.
- Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.

#### **Perfil del puesto**

Habilidad contable, analítico de la información e interpretación de los resultados contables, colaborar en la presentación oportuna de la contabilidad para que los Gerentes puedan tomar sus decisiones. Persona de alto desempeño con honestidad y valores

#### **Requisitos del puesto**

- Perito contador autorizado y activo en SAT.
- Mínimo 3 años de estudios universitarios en Administración de Empresas o Auditoría.
- Experiencia de 2 años en puesto similar.
- Genero indistinto.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| <b>Identificación</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del puesto  | Jefe de sucursal 1                       |
| Cargo a quien reporta  | Gerente General y Gerente Administrativo |
| Cargos que le reportan   | Todo el personal de la sucursal          |
| Puestos con los que se relaciona   | Todos los puestos                        |
| <b>Propósito general del puesto</b>  |  |
| Contar con una persona que lidere las operaciones de la sucursal que le sea asignada.  |  |
| <b>Funciones del puesto</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del área de ventas y despacho.</li> <li>• Supervisión del servicio al cliente.</li> <li>• Realización de negociaciones con el objetivo de no perder ningún cliente.</li> <li>• Realización de negociaciones con proveedores, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de beneficios para la empresa y los mejores costos.</li> <li>• Reunión semanal con colaboradores para tratar asuntos varios.</li> <li>• Motivar e incentivar a los colaboradores de su sucursal fomentando la cultura organizacional.</li> <li>• Realizar mensualmente la evaluación de desempeño a todo el personal a su cargo.</li> <li>• Toma de decisiones en asuntos emergentes dentro de su sucursal.</li> <li>• Velar por el resguardo y buen estado de los bienes de la empresa.</li> <li>• Coordinar la compra de insumos necesarios para la operación de su sucursal.</li> <li>• Supervisar el orden e higiene de las instalaciones de su sucursal.</li> <li>• Generar y trasladar el reporte de venta diaria para Gerencia.</li> <li>• Programar y supervisar los periodos de vacaciones de los colaboradores de su sucursal.</li> <li>• Participar activamente y coordinar la toma de inventarios físicos semestrales.</li> <li>• Realizar inventarios cíclicos de acuerdo a la programación.</li> <li>• Coordinar los traslados de producto entre sucursales.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.</li> </ul> |  |
| <b>Perfil del puesto</b>   |  |
| Persona proactiva con habilidades comerciales, negociador y con buen servicio al cliente. Líder, motivador y honesto.<br>Acostumbrado a trabajar bajo presión y orientado al cumplimiento de metas de venta.   |  |
| <b>Requisitos del puesto</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito Contador, Perito en Administración de empresas o carrera a fin.</li> <li>• 3 años de estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoria o Mercadotecnia.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</li> <li>• Genero indistinto.</li> </ul>  |  |



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| Identificación   |  |
|--|--|
| Nombre del puesto  | Jefe de sucursal 2                       |
| Cargo a quien reporta  | Gerente General y Gerente Administrativo |
| Cargos que le reportan   | Todo el personal de la sucursal          |
| Puestos con los que se relaciona   | Todos los puestos                        |
| Propósito general del puesto   |  |
| Contar con una persona que lidere las operaciones de la sucursal que le sea asignada.  |  |
| Funciones del puesto   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del área de fabricación, ventas y reparto.</li> <li>• Supervisión del servicio al cliente.</li> <li>• Realización de negociaciones con el objetivo de no perder ningún cliente.</li> <li>• Realización de negociaciones con proveedores, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de beneficios para la empresa y los mejores costos.</li> <li>• Reunión semanal con colaboradores para tratar asuntos varios.</li> <li>• Motivar e incentivar a los colaboradores de su sucursal.</li> <li>• Realizar mensualmente la evaluación de desempeño a todo el personal a su cargo.</li> <li>• Toma de decisiones en asuntos emergentes dentro de su sucursal.</li> <li>• Velar por el resguardo y buen estado de los bienes de la empresa.</li> <li>• Coordinar la compra de insumos necesarios para la operación de su sucursal.</li> <li>• Supervisar el orden e higiene de las instalaciones de su sucursal.</li> <li>• Generar y trasladar el reporte de venta diaria para Gerencia.</li> <li>• Programar y supervisar los periodos de vacaciones de los colaboradores de su sucursal.</li> <li>• Participar activamente y coordinar la toma de inventarios físicos semestrales.</li> <li>• Realizar inventarios cíclicos de acuerdo a la programación.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.</li> </ul> |  |
| Perfil del puesto  |  |
| <p>Persona proactiva con habilidades comerciales, negociador y con buen servicio al cliente. Líder, motivador y honesto.</p> <p>Acostumbrado a trabajar bajo presión y orientado al cumplimiento de metas de venta.</p>  |  |
| Requisitos del puesto  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito Contador, Perito en Administración de empresas o carrera a fin.</li> <li>• 3 años de estudios universitarios en Administración de Empresas, Auditoria o Mercadotecnia.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</li> </ul>  |  |

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| Identificación  |  |
|---|--|
| Nombre del puesto   | Asesor de ventas   |
| Cargo a quien reporta   | Jefe de sucursal   |
| Cargos que le reportan  | Ninguno  |
| Puestos con los que se relaciona  | Jefe de sucursal, Cajero, Asistente de Compras y Bodeguero |
| Propósito general del puesto  |  |
| Brindar al cliente asesoría y atención personalizada al momento en que visite la sala de ventas o busque contacto por cualquier medio.  |  |
| Funciones del puesto  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a toda persona que visite el piso de venta de la empresa, así como a aquellas que soliciten información por vía electrónica y telefónica.</li> <li>• Cumplir con el protocolo de servicio al cliente.</li> <li>• Emitir y enviar toda cotización que le sea solicitada.</li> <li>• Dar seguimiento a las cotizaciones enviadas, con el fin de cerrar las negociaciones.</li> <li>• Dar seguimiento a los correos que le sean asignados y brindar reporte a su jefe inmediato.</li> <li>• Cumplir con la ejecución de la filosofía de las 5S's.</li> <li>• Cumplir con el calendario de clínicas de producto.</li> <li>• Realizar el cierre de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.</li> <li>• Dar seguimiento a sus negociaciones en proceso, en cuanto a cotizaciones, depósitos y entrega de producto.</li> <li>• Indagar sobre las necesidades del cliente y confirmar el producto a despachar.</li> <li>• Realizar la toma correcta de datos de los clientes en el sistema.</li> <li>• Brindar servicio post venta a sus clientes.</li> <li>• Cumplir con los pasos de venta establecidos en la empresa.</li> <li>• Asistir a cada reunión de trabajo a la que sea convocado.</li> <li>• Colaborar en la distribución y colocación de material promocional en las sucursales.</li> <li>• Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.</li> <li>• Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios.</li> <li>• Dar a conocer a los clientes los nuevos productos.</li> <li>• Asesorar al cliente acerca del producto o mercadería que necesite.</li> <li>• Comunicar al cliente las promociones.</li> <li>• Realizar cierres de ventas con excelentes demostraciones de productos y servicios.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades de ventas que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes</li> </ul> |  |

a su puesto.

#### **Perfil del puesto**

Persona con alto servicio al cliente, extrovertida y habilidad de persuasión. Que pueda trabajar bajo presión y orientada al alcance de metas personales de ventas. Que colabore en el trabajo en equipo, honesta y responsable con sus actividades.

#### **Requisitos del puesto**

- Graduado a nivel medio.
- Conocimientos básicos en computación.
- Experiencia en ventas.
- Genero indistinto.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
 FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>   |  |
|---|--|
| Nombre del puesto   | Cajero   |
| Cargo a quien reporta   | Jefe de sucursal                                   |
| Cargos que le reportan  | Ninguno  |
| Puestos con los que se relaciona  | Jefe de sucursal, Ventas, Contabilidad y Bodeguero |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |  |
| Persona encargada de las transacciones de recepción, entrega y manejo de dinero en efectivo, cheques y demás documentos de valor.   |  |
| <b>Funciones del puesto</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro y facturación de ventas al contado y al crédito.</li> <li>• Resguardo de documentos importantes referentes a caja.</li> <li>• Recepción de facturas de cobro de proveedores y traslado a contabilidad.</li> <li>• Traslado de facturas de crédito, contado y gastos a contabilidad.</li> <li>• Realizar el cierre de caja diario.</li> <li>• Archivar los documentos de caja.</li> <li>• Resguardar los artículos promocionales y cumplir con las promociones.</li> <li>• Brindar un buen servicio al cliente.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato.</li> </ul> |  |
| <b>Perfil del puesto</b>  |  |
| Persona con habilidades numéricas, resolución de problemas, buen servicio al cliente externo e interno. Que practique el orden, honesta y responsable, colaboradora en el trabajo en equipo.  |  |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perito Contador o carrera a fin.</li> <li>• Experiencia en puesto similar</li> <li>• Genero indistinto.</li> </ul>   |  |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| Identificación  |                  |
|---|------------------|
| Nombre del puesto   | Recepcionista    |
| Cargo a quien reporta   | Jefe de sucursal |
| Cargos que le reportan  | Todo el personal |
| Puestos con los que se relaciona  | Todo el personal |
| Propósito general del puesto  |                  |
| <p>Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, operando los teléfonos y celulares, atendiendo al público en sus requerimientos de información, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia. Sirve de apoyo a las actividades administrativas y de ventas de la empresa.</p>   |                  |
| Funciones del puesto  |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las llamadas telefónicas de acuerdo al protocolo brindado, así mismo asignar a la persona correspondiente de acuerdo al requerimiento del cliente.</li> <li>• Hacer de conocimiento al jefe inmediato si hubiesen llamadas que atenten en contra de la seguridad de la empresa y su personal.</li> <li>• En el caso de recibir llamada para cotización deberá asignar a un asesor de ventas.</li> <li>• Atender a los proveedores y clientes que se apersonen por asuntos distintos a ventas.</li> <li>• Dar seguimiento a las solicitudes de los clientes.</li> <li>• Brindar información a los clientes del proceso de entrega de los pedidos.</li> <li>• Llevar un registro del número de teléfono de llamadas entrantes antes de responder las mismas.</li> <li>• Coordinar y dar seguimiento a las citas con clientes.</li> <li>• Revisar y dar seguimiento a los correos entrantes, así mismo asignarlos a la persona correspondiente.</li> <li>• Debe encargarse de la logística y seguimiento de reuniones, capacitaciones, entre otras.</li> <li>• Dar a conocer desperfectos del software a su jefe inmediato y al proveedor.</li> <li>• Manejar y dar seguimiento a las objeciones de los clientes.</li> <li>• Mantener el equipo telefónico en buen estado y reportar cualquier desperfecto, realizar limpieza a los mismos.</li> <li>• Informar de asuntos sospechosos a su jefe inmediato o a donde corresponda.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                  |
| Perfil del puesto   |                  |
| <p>Persona con vocación de servicio al cliente. Que posea habilidades de comunicación. Persona ordenada, responsable y honesta, que colabore en el trabajo en equipo.</p>   |                  |

### Requisitos del puesto

- Saber leer y escribir.
- Sexo masculino.
- Experiencia de un año en puesto similar.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**  
**FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>  |   |
|--|---|
| Nombre del puesto  | Encargado de bodega                                 |
| Cargo a quien reporta  | Jefe de sucursal                                    |
| Cargos que le reportan   | Auxiliar de bodega, piloto y ayudante de patio      |
| Puestos con los que se relaciona   | Jefe de sucursal, vendedores y auxiliar de compras. |
| <b>Propósito general del puesto</b>  |   |
| Persona que se encarga del control y resguardo total de los productos en bodega y coordinación de despachos a clientes.  |   |
| <b>Funciones del puesto</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la entrega de pedidos a los clientes.</li> <li>• Resguardar el equipo y suministros a su cargo.</li> <li>• Recepcionar el producto que sea enviado por los proveedores, de acuerdo a los requerimientos realizados, y los que sean fabricados en el área de producción.</li> <li>• Ubicar los productos en la bodega correspondiente.</li> <li>• Verificar que el producto a entregar se encuentre debidamente descargado del sistema.</li> <li>• Observar que el producto o mercadería que sea entregada, se encuentre en buen estado, limpio y verificar la fecha de caducidad.</li> <li>• Velar por que los auxiliares brinden un buen servicio al cliente y cumplan con el protocolo de servicio al cliente.</li> <li>• Atender a sus compañeros de trabajo con cortesía y amabilidad.</li> <li>• Velar por el orden y limpieza de su área de trabajo.</li> <li>• Llevar un estricto control de las salidas de inventario.</li> <li>• Mantener de forma ordenada la mercadería en bodegas.</li> <li>• Velar por que sus auxiliares porten el equipo necesario para ejercer su trabajo, de acuerdo a las medidas de seguridad inherentes a su puesto.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato de cualquier anomalía que surja en la jornada de trabajo.</li> <li>• Elaborar y presentar los informes que sean requeridos por su jefe inmediato.</li> <li>• Mantener informado a su jefe inmediato de las existencias de producto que requieran de abastecimiento.</li> <li>• Asignar actividades diarias a sus auxiliares.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |   |
| <b>Perfil del puesto</b>   |   |
| Persona con habilidades matemáticas y ordenada. Habilidad para el control de inventarios y requerimientos. Que posea buen servicio al cliente externo e interno. Responsable y Honesta.  |   |

### Requisitos del puesto

- Graduado a nivel medio.
- Con conocimientos en producto ferretero.
- Experiencia de 2 años en manejo de inventario.
- Género masculino.



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| Identificación  |                                     |
|---|-------------------------------------|
| Nombre del puesto   | Receptor de producto                |
| Cargo a quien reporta   | Encargado de bodega                 |
| Cargos que le reportan  | Ninguno                             |
| Puestos con los que se relaciona  | Asesor de ventas y jefe de sucursal |
| Propósito general del puesto  |                                     |
| Recibir y verificar la calidad, buen estado y cantidad de producto enviado por los proveedores.   |                                     |
| Funciones del puesto  |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pedidos enviados por los proveedores.</li> <li>• Verificar el estado de los productos recibidos.</li> <li>• Corroborar y colocar precio a cada uno de los productos.</li> <li>• Trasladar los productos, ya revisados y preciadados, a la bodega correspondiente.</li> <li>• Brindar reporte al jefe de sucursal y auxiliar de compras de los productos recibidos.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                                     |
| Perfil del puesto   |                                     |
| Que posea buen servicio al cliente externo e interno. Responsable y Honesta. Que sea capaz de trabajar en equipo.   |                                     |
| Requisitos del puesto   |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico de estudios académicos.</li> <li>• Con conocimientos en producto ferretero.</li> <li>• Género masculino.</li> </ul>   |                                     |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
 FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Nombre del puesto  | Auxiliar de bodega                  |
| Cargo a quien reporta  | Encargado de bodega                 |
| Cargos que le reportan   | Ninguno                             |
| Puestos con los que se relaciona   | Asesor de ventas y jefe de sucursal |
| <b>Propósito general del puesto</b>  |                                     |
| Llevar a cabo la entrega de producto a clientes internos y externos.   |                                     |
| <b>Funciones del puesto</b>  |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden y limpias las bodegas.</li> <li>• Llevar a cabo la entrega de producto a los clientes, de una manera rápida y eficaz, confirmando el producto a despachar y las condiciones del mismo.</li> <li>• Realizar el control y manejo de los inventarios.</li> <li>• Recibir la mercadería que sea enviada por los proveedores.</li> <li>• Realizar limpieza en el piso de venta.</li> <li>• Mantener las precauciones necesarias y cumplir con el uso del equipo para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Reportar a su jefe inmediato el egreso de productos destinados para uso del personal.</li> <li>• En caso de ausencia del Bodeguero debe asumir el cargo cumpliendo con todas las obligaciones.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                                     |
| <b>Perfil del puesto</b>   |                                     |
| Que posea buen servicio al cliente externo e interno. Responsable y Honesta. Que sea capaz de trabajar en equipo.  |                                     |
| <b>Requisitos del puesto</b>   |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico de estudios académicos.</li> <li>• Con conocimientos en producto ferretero.</li> <li>• Género masculino.</li> </ul>  |                                     |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>   |   |
|---|---|
| Nombre del puesto   | Ayudante de patio   |
| Cargo a quien reporta   | Encargado de bodega   |
| Cargos que le reportan  | Ninguno   |
| Puestos con los que se relaciona  | Encargado de producción, auxiliar de producción, pilotos y herrero. |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |   |
| Persona encargada del desarrollo de las diversas actividades que surgen de las operaciones de la empresa en producción y bodega.  |   |
| <b>Funciones del puesto</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargar en el vehículo correspondiente los pedidos a entregar.</li> <li>• Hacer entrega de los pedidos, de manera conjunta con el piloto, cumpliendo con el procedimiento establecido para dicha actividad.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |   |
| <b>Perfil del puesto</b>  |   |
| Persona responsable y honesta. Con buen servicio a clientes externos e internos. Colaborador y que trabaje en equipo.   |   |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Sexo masculino.</li> </ul>   |   |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
 FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>   |   |
|---|---|
| Nombre del puesto   | Piloto  |
| Cargo a quien reporta   | Encargado de bodega   |
| Cargos que le reportan  | Ninguno   |
| Puestos con los que se relaciona  | Auxiliar de bodega, ayudante de patio y guardia de seguridad. |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |   |
| Persona encargado de la entrega de producto a cliente final.  |   |
| <b>Funciones del puesto</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las revisiones diarias a la unidad de transporte a su cargo.</li> <li>Verificar que la unidad a su cargo cuente con las herramientas básicas y documentación correspondiente.</li> <li>Hacer uso de los vehículos solamente para asuntos exclusivamente de la empresa.</li> <li>Hacer las revisiones diarias de acuerdo al check list que le sea proporcionado.</li> <li>Realizar las reparaciones de las unidades de manera inmediata, cuando sean consideradas emergentes, siempre y cuando tenga el conocimiento técnico adecuado.</li> <li>Brindar un informe del estado de las unidades a su cargo cada semana.</li> <li>Verificar la vigencia y ubicación de los documentos de las unidades.</li> <li>Portar y mantener vigente su licencia de conducir y DPI.</li> <li>Anotar el control de kilometraje recorrido en cada viaje que realice y cumplir con el registro de sus actividades diarias.</li> <li>Cumplir con el procedimiento de revisión y mantenimiento de las unidades programado semanalmente.</li> <li>Mantener limpias las unidades.</li> <li>Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |   |
| <b>Perfil del puesto</b>  |   |
| Responsable, buenas relaciones interpersonales, vocación de servicio al cliente. Colaboradora y con actitud de trabajo en equipo.   |   |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Saber leer y escribir.</li> <li>Conocer las normas contenidas en el reglamento de tránsito.</li> <li>Tener conocimiento de direcciones en el departamento de Alta Verapaz.</li> <li>Contar con licencia Tipo Profesional vigente.</li> <li>Sexo masculino.</li> </ul>  |   |

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| Identificación   |  |
|--|--|
| Nombre del puesto  | Encargado de producción  |
| Cargo a quien reporta  | Jefe de sucursal 2   |
| Cargos que le reportan   | Auxiliares de producción   |
| Puestos con los que se relaciona   | Jefe de sucursal 2, encargado de bodega, auxiliares de producción, ayudantes de patio y pilotos. |
| Propósito general del puesto   |  |
| Persona encargada de la producción de block y productos elaborados en cemento.   |  |
| Funciones del puesto   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de la requisición, movilización y preparación de la materia prima a utilizar en el proceso de producción.</li> <li>• Revisar que la materia prima a utilizar en el proceso de producción, cumpla con los requerimientos de calidad necesarios.</li> <li>• Verificar que la fabricación de block y todos los productos derivados del cemento, se realicen respetando las fórmulas, medidas, proporciones y procesos establecidos y de una manera continua para no caer en desperdicio de material.</li> <li>• Llevar a cabo la planificación de la producción diaria.</li> <li>• Coordinar y supervisar el movimiento y almacenamiento de los productos terminados.</li> <li>• Verificar el estado de la maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso de producción, de ser necesario dar mantenimiento o solicitarlo a su jefe inmediato, así mismo mantener limpia y ordenada la maquinaria y el área de trabajo.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |  |
| Perfil del puesto  |  |
| Persona dinámica y responsable, con valor de la honestidad, acostumbrada a trabajar bajo presión. Que mantenga alto desempeño en la exigencia de la producción que se requiera.  |  |
| Requisitos del puesto  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico de estudios académicos.</li> <li>• Experiencia en manejo de maquina industrial para fabricación de block.</li> <li>• Género masculino.</li> </ul>  |  |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
 FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| Identificación   |                                       |
|--|---------------------------------------|
| Nombre del puesto  | Operador de maquinaria de fabricación |
| Cargo a quien reporta  | Encargado de producción               |
| Cargos que le reportan   | Ninguno                               |
| Puestos con los que se relaciona   | Ayudante de patio y herrero.          |
| Propósito general del puesto   |                                       |
| Ejecuta el plan de producción que le proporciona el encargado de producción, considerando los requerimientos específicos de cada tipo de block; mediante el uso de la máquina y herramientas, sin dejar de lado la calidad de los bloques fabricados.  |                                       |
| Funciones del puesto   |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar su equipo de protección personal completo (casco, bata, guantes, lentes de seguridad, tapones auditivos, zapatos de seguridad).</li> <li>• Cumplir con los procedimientos de fabricación que le sean asignados.</li> <li>• Realizar la inspección del producto durante el proceso.</li> <li>• Dar cumplimiento a la planificación de producción que le sea entregada.</li> <li>• Brindar reporte a su jefe inmediato acerca de la cantidad de producto terminado al final del día.</li> <li>• Reportar actos o condiciones inseguras dentro del área de fabricación y sus alrededores.</li> <li>• Movilizar y almacenar los productos terminados.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada el área de producción.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                                       |
| Perfil del puesto  |                                       |
| Persona responsable y con valor de la honestidad, acostumbrada a trabajar bajo presión. Que mantenga alto desempeño en la exigencia de la producción que se requiera.  |                                       |
| Requisitos del puesto  |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico de estudios académicos.</li> <li>• Género masculino.</li> <li>• Experiencia en puesto similar.</li> </ul>  |                                       |

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>   |                              |
|---|------------------------------|
| Nombre del puesto   | Mezclador                    |
| Cargo a quien reporta   | Encargado de producción      |
| Cargos que le reportan  | Ninguno                      |
| Puestos con los que se relaciona  | Ayudante de patio y herrero. |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |                              |
| Llevar a cabo, de forma técnica, la mezcla de materia prima para la producción de block.  |                              |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de la requisición, movilización y preparación de la materia prima a utilizar en el proceso de producción.</li> <li>• Cuantificar el material que le es entregado.</li> <li>• Realizar la mezcla de materiales correspondiente a cada tipo de block, de acuerdo a las especificaciones indicadas.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada el área de producción, la maquinaria y herramientas.</li> <li>• Ser parte activa del proceso de levantado y almacenamiento de block.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                              |
| <b>Perfil del puesto</b>  |                              |
| Persona responsable y con valor de la honestidad, acostumbrada a trabajar bajo presión. Que mantenga alto desempeño en la exigencia de la producción que se requiera.   |                              |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico de estudios académicos.</li> <li>• Género masculino.</li> <li>• Experiencia en puesto similar.</li> </ul>   |                              |

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| Identificación   |                              |
|--|------------------------------|
| Nombre del puesto  | Ayudante de producción       |
| Cargo a quien reporta  | Encargado de producción      |
| Cargos que le reportan   | Ninguno                      |
| Puestos con los que se relaciona   | Ayudante de patio y herrero. |
| Propósito general del puesto   |                              |
| Persona que brinda apoyo en las actividades de producción y realiza el almacenamiento de productos terminados.   |                              |
| Funciones del puesto   |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilizar y almacenar los productos terminados.</li> <li>• Terminar con el proceso de mojado del block.</li> <li>• Ser parte activa del proceso de levantado y almacenamiento de block.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada el área de producción, maquinaria y herramientas.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                              |
| Perfil del puesto  |                              |
| Persona responsable y con valor de la honestidad, acostumbrada a trabajar bajo presión. Que mantenga alto desempeño en la exigencia de la producción que se requiera.  |                              |
| Requisitos del puesto  |                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel básico de estudios académicos.</li> <li>• Género masculino.</li> <li>• Experiencia en puesto similar.</li> </ul>  |                              |



**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| Identificación  |   |
|---|---|
| Nombre del puesto   | Herrero                                     |
| Cargo a quien reporta   | Encargado de producción                     |
| Cargos que le reportan  | Ninguno                                     |
| Puestos con los que se relaciona  | Ayudante de patio y auxiliar de producción. |
| Propósito general del puesto  |   |
| Realizar la fabricación de estructuras metálicas para uso interno y para la venta.  |   |
| Funciones del puesto  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de toda clase de estructura metálica para venta y uso de la empresa.</li> <li>• Respetar la orden de trabajo que le sea entregada por el asesor de ventas o jefe de sucursal que haya solicitado el trabajo, cumpliendo únicamente con lo que allí se detalle.</li> <li>• Acatar las indicaciones y normas de trabajo de los clientes al momento de ejecutar un proyecto.</li> <li>• Cerciorarse que el lugar a ejecutar el proyecto sea adecuado para el desarrollo del trabajo que se le haya solicitado.</li> <li>• Cumplir con los tiempos de entrega determinados en la orden de trabajo para evitar reclamos o pérdida de negocios para la empresa.</li> <li>• Requisición o compra de los materiales a utilizar para la ejecución de su trabajo.</li> <li>• Realizar la requisición de la maquinaria y herramienta a utilizar en el proyecto que se sea asignado.</li> <li>• Trabajar de manera ordenada y de forma ética dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, cumpliendo con los lineamientos del código de ética.</li> <li>• Trabajar únicamente con el equipo que le sea proporcionado por la empresa.</li> <li>• Resguardar la herramienta que le sea proporcionada, velando porque ninguna persona externa haga uso de la misma.</li> <li>• Tomar las medidas de seguridad necesarias en su puesto para evitar accidentes y deterioro de la maquinaria a su cargo.</li> <li>• Utilizar las herramientas destinadas para cada aplicación, evitando el uso inadecuado o forzar el equipo a su cargo.</li> <li>• Verificar que la herramienta se encuentre en buen estado para maximizar el tiempo de vida útil y realizar el debido mantenimiento.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |   |
| Perfil del puesto   |   |
| Persona responsable y con valor de la honestidad, acostumbrada a trabajar bajo presión. Que mantenga alto desempeño en la exigencia de la producción que se requiera.   |   |

### Requisitos del puesto

- Nivel básico de estudios académicos.
- Experiencia en herrería.
- Género masculino.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**  
**FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.**

| <b>Identificación</b>   |                               |
|---|-------------------------------|
| Nombre del puesto   | Operador de maquinaria pesada |
| Cargo a quien reporta   | Jefe de sucursal              |
| Cargos que le reportan  | Todo el personal              |
| Puestos con los que se relaciona  | Todo el personal              |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |                               |
| Operar la maquinaria pesada y así mismo mantenerla en óptimas condiciones, con el objetivo de brindar a los clientes un óptimo servicio de extracción de tierras.   |                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portar su licencia de manejo de maquinaria pesada.</li> <li>• Realizar mantenimiento a las unidades a su cargo.</li> <li>• Mantener limpia las unidades.</li> <li>• Verificar que la unidad se encuentre en buen estado antes de operarla.</li> <li>• Verificar el buen estado de las unidades y de ser necesario realizar las reparaciones correspondientes.</li> <li>• Portar y mantener en buenas condiciones su equipo de seguridad.</li> <li>• Solicitar custodio al momento de estar fuera de la empresa.</li> <li>• Resguardar su bienestar físico y el sus ayudantes, al momento de operar la maquinaria.</li> <li>• Acatar las indicaciones y normas de trabajo de los clientes al momento de ejecutar un proyecto.</li> <li>• Cerciorarse que el lugar a ejecutar el proyecto sea adecuado para el desarrollo del trabajo que se le haya solicitado.</li> <li>• Cumplir con los tiempos de entrega determinados en la orden de trabajo para evitar reclamos o perdida de negocios para la empresa.</li> <li>• Realizar su reporte diario de acuerdo a las horas trabajadas registradas según el horómetro, esto debe registrarlo en su agenda.</li> <li>• Portar y mantener vigente su licencia de conducir y DPI.</li> <li>• Cumplir con el procedimiento de revisión y mantenimiento de las unidades programado semanalmente.</li> <li>• Utilizar la maquinaria únicamente para fines laborales.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                               |
| <b>Perfil del puesto</b>  |                               |
| Persona que pueda trabajar bajo diferentes niveles de presión por la demanda de su servicio, que conserve un alto desempeño en cada exigencia de su trabajo. Que sea honesto y responsable en sus actividades.  |                               |

### Requisitos del puesto

- Saber leer y escribir.
- Sexo masculino.
- Experiencia de un año en puesto similar.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FERRETERÍA AGROFER COBÁN, S.A.

| <b>Identificación</b>   |                      |
|---|----------------------|
| Nombre del puesto   | Guardia de Seguridad |
| Cargo a quien reporta   | Jefe de sucursal     |
| Cargos que le reportan  | Todo el personal     |
| Puestos con los que se relaciona  | Todo el personal     |
| <b>Propósito general del puesto</b>   |                      |
| Realizar actividades de vigilancia, prevención y detección de anomalías en el interior de la empresa.   |                      |
| <b>Funciones del puesto</b>   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar registro de los horarios de entrada y salida de los trabajadores, personas externas y vehículos que ingresan a la empresa.</li> <li>• Debe realizar el recorrido permanente en las instalaciones de la empresa, durante su turno.</li> <li>• Tomar las precauciones necesarias en sus actividades con el fin de no causar ningún percance con sus armas, así mismo dar mantenimiento a las armadas en un lugar donde no ocasione accidentes.</li> <li>• Solicitar a la administración el mantenimiento de su equipo de seguridad cuando lo considere necesario.</li> <li>• Al finalizar su jornada deberá dejar su equipo de vigilancia en el lugar designado, dentro de la empresa.</li> <li>• Revisar el arma al momento de hacer entrega de turno.</li> <li>• Dar el aviso inmediato a la administración de cualquier anomalía o riesgo que se detecte para la empresa.</li> <li>• Deberá registrar a los trabajadores al entrar y salir de las instalaciones de la empresa.</li> <li>• Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.</li> </ul> |                      |
| <b>Perfil del puesto</b>  |                      |
| Persona responsable, con honestidad y vocación de servicio al cliente externo e interno.  |                      |
| <b>Requisitos del puesto</b>  |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber leer y escribir.</li> <li>• Sexo masculino.</li> <li>• Experiencia de un año en puesto similar.</li> </ul>   |                      |



## **1.5 Evaluación de desempeño personal Agrofer Cobán, S.A.**

Con el fin de mantener un mejor control sobre el desempeño del personal de la empresa se ha creado una herramienta para su evaluación, en la cual se consideran los siguientes aspectos.

### **1.5.1 Desempeño laboral**

En esta área se evalúan factores como responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de las tareas, orden y claridad del trabajo, cumplimiento de los procedimientos.

### **1.5.2 Factor humano y actitudinal**

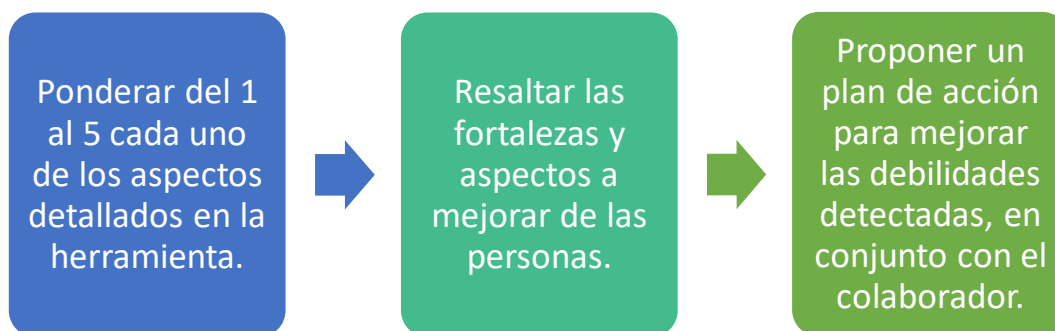
En esta área se evalúan factores puramente personales y de actitud del colaborador para con la empresa y sus compañeros de trabajo.

### **1.5.3 Habilidades**

Se consideran factores correspondientes a las habilidades de cada colaborador, iniciativa, creatividad, adaptabilidad, liderazgo, entre otras. Dichos factores son inherentes a cada persona, son cualidades que identifican individualmente a cada colaborador.



**TABLA 1**  
**FORMA DE USO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



**Fuente:** Elaboración propia 2016.

**TABLA 2**  
**INDICADORES DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

| Ponderación | Descripción   |
|-------------|---|
| 1           | Esta ponderación es una alarma para que el colaborador cambie, se debe hacer una nueva evaluación en un mes para comprobar su mejora.   |
| 2           | Se necesita que mejore, la empresa no se encuentra feliz con lo logrado hasta ahora   |
| 3           | El desempeño es el esperado, adecuado y correcto.   |
| 4           | La empresa se encuentra muy feliz con lo logrado, felicitaciones.   |
| 5           | El colaborador ha logrado cumplir con las expectativas de la empresa, por lo cual se le debe felicitar y manifestar lo complacida que esta la empresa con su trabajo. Debe ser un ejemplo para los demás. |

**Fuente:** Elaboración propia 2016.



## **1.6 Código de ética**

Es el documento en el cual se determina el comportamiento que se espera del personal de una empresa, los valores, principios, normas, prohibiciones y sanciones que se darán dentro de la organización, su importancia radica en que, brinda un parámetro para la evaluación del actuar de los colaboradores. Debido a ello, se implementó el código de ética para Agrofer Cobán, S.A., el documento completo puede encontrarse en anexos.

## **1.7 Reglamento interno de trabajo**

Se refiere al documento laboral obligatorio regido por el Ministerio de Trabajo, en el que se detallan los asuntos legales referentes a la relación laboral entre el empleado y el empleador, el documento se encuentra en anexos.



## **CONCLUSIONES**

Gracias a la información recolectada y al análisis realizado, se logró reflejar por medio de un organigrama, la estructura de Agrofer Cobán, S.A., en donde se pueden observar los puestos existentes, las líneas de comunicación y jerárquicas entre cada uno de los puestos. Por lo tanto ha permite tanto a gerencia como al colaborador, tener una mejor visualización de la empresa en general.

Se definieron los puestos, asignando el nombre adecuado y las funciones inherentes a cada uno de ellos. Así mismo se comunicó a los colaboradores el nombre y especificaciones de su puesto, con lo cual se logró claridad en sus funciones y disminución de duplicidad de funciones.

Una vez se tuvieron definidos los puestos y asignadas las funciones de cada uno de ellos, se pudo establecer el formato de evaluación de desempeño adecuado a la empresa, con ello se logró tener un mejor control sobre el desempeño de cada colaborador.

Como complemento para el cumplimiento y compromiso de los colaboradores hacia el sistema organizacional se creó y compartió un código de ética en donde se indica cual es el comportamiento esperado de todo el personal.

El Reglamento Interior de Trabajo es normado por el Ministerio de Trabajo, por lo tanto, al formalizar la estructura de la empresa, fue necesario crearlo, en él se norman las disposiciones legales, tanto para el patrono como para el colaborador



## **RECOMENDACIONES**

Hacer valer las líneas jerárquicas al momento de tomar decisiones y al trasladar información al personal, esto para lograr un mejor control de la información.

Que los encargados de personal den cumplimiento a las especificaciones y funciones de cada puesto. Se debe utilizar la descripción de puesto para realizar llevar a cabo selección y contratación de personal.

Dar seguimiento y cumplimiento a la evaluación de desempeño que deberá ser realizada mensualmente de una manera objetiva, sin tener preferencias o consideraciones con el personal. Es sumamente importante llevar un registro de las evaluaciones realizadas para tener una base al momento de tomar decisiones en cuanto a rotación de personal.

Se deberá evaluar el comportamiento en general de los colaboradores y propietarios en base al código de ética establecido, con esto se obtendrá una buena imagen de todo el personal hacia los clientes.

Se recomienda ingresar el Reglamento Interior al Ministerio de Trabajo para prevenir posibles sanciones por parte de dicha entidad, así mismo, al estar autorizado por dicha autoridad, se deberá hacer entrega de una copia a cada colaborador.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Koontz, Harold. Administración una perspectiva global y empresarial. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2008.

Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Editorial Thomson learning, 2002



## **ANEXOS**







# CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



**FERRETERIA AGROFER COBAN**



Área de trabajo

---

Jornada de trabajo

---

Indique el nombre de su puesto

---

Indique el nombre de su jefe inmediato y el nombre del puesto que él desempeña

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

### Tareas que realiza en el puesto que ocupa:

Describa claramente las tareas que realiza diariamente empezando por la más importante y que le absorbe más tiempo. Luego indique aquellas tareas o actividades que realice frecuentemente (solo las hace una vez por semana, mensualmente o anualmente). Indique también las tareas eventuales y ocasionales.

#### Diarias

---

---

---

---

---

#### Semanales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Trimestrales/semestrales

---

---

---

---

---

---

### Anuales

---

---

---

---

---

---

### Responsabilidad por supervisión

#### Ejercida:

Cite los puestos y números de personas que están directa o indirectamente bajo su supervisión. Quienes no tienen personal bajo su dirección no deben completar esta sección.

| Nombre de los puestos | No. De personas |
|-----------------------|-----------------|
|                       |                 |
|                       |                 |
|                       |                 |
|                       |                 |
|                       |                 |
|                       |                 |

#### Nombre y firma del colaborador

---



# EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AGROFER COBÁN, S.A.



**Nombre completo:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Evaluador:** \_\_\_\_\_

Evalué del 1 al 5 los siguientes aspectos

1. Malo    2. Regular    3. Bueno    4. Muy bueno    5. Excelente

| Desempeño laboral                                |  |
|--|--|
| Responsabilidad                                  |  |
| Exactitud y calidad de trabajo                   |  |
| Cumplimiento de protocolo de servicio al cliente |  |
| Cumplimiento de fechas                           |  |
| Orden y calidad del trabajo                      |  |
| Reporta avances de tareas                        |  |
| Capacidad de delegar tareas                      |  |
| Capacidad de realización                         |  |
| Cumplimiento de los procedimientos existentes    |  |
| Grado de conocimiento funcional                  |  |
| Grado de conocimiento técnico                    |  |
| Factor humano actitudinal                        |  |
| Actitud hacia la empresa                         |  |
| Actitud hacia supervisor                         |  |
| Actitud hacia los compañeros                     |  |
| Actitud hacia el cliente                         |  |
| Cooperación con el equipo                        |  |
| Capacidad de aceptar críticas                    |  |
| Capacidad de generar críticas constructivas      |  |
| Presentación personal                            |  |
| Puntualidad                                      |  |
| Habilidades                                      |  |
| Iniciativa                                       |  |
| Creatividad                                      |  |
| Adaptabilidad (temas, grupos y funciones)        |  |
| Respuesta bajo presión                           |  |
| Capacidad de manejar múltiples tareas            |  |
| Coordinación y liderazgo                         |  |
| Potencialidad-Capacidad de aprendizaje           |  |
| Carisma  |  |
| Compromiso hacia el equipo                       |  |
| Manejo de conflictos                             |  |
| Relación con el cliente                          |  |
| Planificación-Coordiación                        |  |
| Toma de decisiones                               |  |



|                               |
|-------------------------------|
| <b>Observaciones</b>          |
|                               |
| <b>Compromiso colaborador</b> |
|                               |

Nombre y firma del evaluado: \_\_\_\_\_

Nombre y firma del evaluador: \_\_\_\_\_





**Juntos construimos, producimos y cosechamos mejor...**





## COMPROBANTE DE RECEPCION Y LECTURA DEL CODIGO DE ETICA

Como colaborador activo de Agrofer, S.A. he recibido físicamente el documento denominado Código de ética, así como la interpretación y alcance del mismo.

Este código es una guía para el comportamiento de los trabajadores de la Familia Agrofer, S.A., apegado a los más altos estándares éticos que deben constituir la sólida base de nuestra empresa. Este documento es una normativa de carácter obligatorio para los colaboradores y proveedores de cada una de las marcas, por lo cual es primordial conocerlas y ponerlas en práctica diariamente.

Los preceptos aquí difundidos constituyen valores y principios morales, acordes a la dignidad humana, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.

Por lo tanto, me comprometo a cumplir las normativas del Código de ética de Agrofer, S.A., sabiendo que el incumplimiento de dicho Código de ética, puede repercutir en sanciones e incluso despido sin responsabilidad patronal.

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

No. De DPI: \_\_\_\_\_, Firma: \_\_\_\_\_,

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_



Apreciable colaborador:

En sus manos tiene el Código de Ética de Agrofer Cobán, S.A., el cual nos sirve como sustituto del sentido común que nos permite diferenciar entre lo correcto e incorrecto, más bien sirve de guía para cuando surja la duda de cómo debe actuar.

Los colaboradores de Agrofer Cobán, S.A. estamos orgullosos de nuestro lugar de trabajo, razón por la cual deseamos que la misma posea las más elevadas normas éticas y para lograrlo se necesita del esfuerzo y dedicación constante de todos a fin de mantener una buena imagen.

De antemano se le agradece por poner en práctica cada uno de los siguientes preceptos en su día a día.

Atentamente,

Héctor Aníbal Riveiro Caal

**Gerente General**

## INTRODUCCIÓN

Este código de ética es una guía para el comportamiento de los colaboradores de la familia Agrofer, apegada a los más altos estándares éticos que deben constituir la sólida base de nuestra empresa.

Este documento es una normativa de carácter obligatorio para los colaboradores y proveedores de cada una de las marcas, por lo cual es primordial conocerlas y ponerlas en práctica diariamente.

Los preceptos aquí difundidos, constituyen valores y principios morales acordes a la dignidad humana, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.

## PRINCIPIOS ETICOS

Hacer siempre lo correcto es la práctica de lo que es ético. Para entender la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto debes preguntarte: ¿Es legal?, ¿Es justo?, ¿Es correcto?





De manifestarse otras dudas, tienes la responsabilidad de consultar al jefe inmediato.

## **ALCANCE**

El presente código de ética es apreciable para todo colaborador de Agrofer Cobán, S.A., incluyendo Gerencia General, personal administrativo y colaborador en general.

## **NUESTRA VISIÓN**

Ser una empresa capaz de cumplir con las expectativas de su clientela en Alta Verapaz en la venta y distribución de materiales de construcción, maquinaria industrial, agroquímicos y ferretería en general.

## **NUESTRA MISIÓN**

Somos una empresa que trabaja intensamente para brindarles a nuestros clientes un surtido completo con marcas de prestigio, en materiales de construcción, maquinaria industrial, agroquímicos y ferretería en general, que permita

mejorar la calidad de vida de la sociedad alta verapacense, dando un servicio oportuno y adecuado a través de personal altamente capacitado, responsable y de alto desempeño.

## **NUESTROS VALORES**

### **Trabajo en equipo**

Creemos que el logro de los objetivos es alcanzado a través de la unión del esfuerzo que aporta cada uno de los colaboradores de la empresa.

### **Sentido de urgencia**

Consiste en la acción inmediata ante decisiones importantes, acciones que van apegadas al logro de los objetivos de la empresa. Es la toma de acción para resolver con prontitud asuntos que atenten contra el logro de la misión y visión de la empresa.



## Innovación

Somos una empresa guiada por el deseo de innovar e impactar con productos y procesos nuevos a nuestro mercado meta.

## Actitud positiva y alegría

Soñamos con una empresa de colaboradores deseosos y dispuestos a crear y mantener un ambiente de alegría. Ese ambiente produce personas más felices en su trabajo, que contagian de esa actitud a nuestros clientes, a sus hogares y nuestra comunidad.

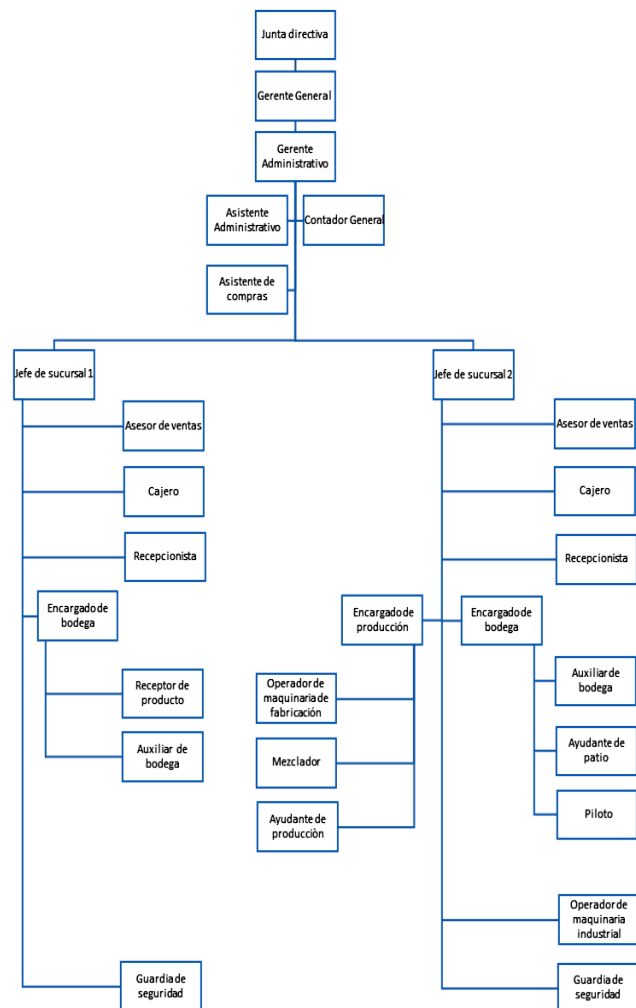
## Solidaridad

Queremos ser una empresa que se solidarice con los que menos oportunidades tienen en la vida. Creemos que la empatía es la respuesta que nace de las personas dispuestas a hacer un mundo mejor. La solidaridad refuerza el trabajo en equipo y al logro de sus resultados.

## Integridad

Somos una empresa que se fundamenta en la práctica de la verdad, la transparencia y la honestidad.

## ORGANIGRAMA CORPORATIVO





## PERFIL DEL COLABORADOR

Es una persona que se dedica, día a día, a practicar la vocación de servicio al cliente y que se prepara constantemente para brindar una asesoría de confiable a cada uno de los clientes que visitan nuestro piso de ventas.

## RESPONSABILIDAD DEL COLABORADOR

- Cumplir con el horario establecido en el contrato de trabajo.
- Compartir los conocimientos relacionados con su ámbito de trabajo, hacia sus colaboradores nuevos.
- Promover las buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.
- Cuidar como propios los bienes de la empresa y los activos que le son encomendados para su custodia.
- Debe respetar la dignidad de toda persona, sin importar su puesto o antigüedad.
- Cada colaborador debe velar por su presentación y aseo personal, debe cumplir con el uniforme estipulado para cada uno de los días laborales.
- Todos los colaboradores son responsables de mantener limpia y

ordenada la empresa.

## DISPOSICIONES OBLIGATORIAS

- Portar el uniforme distintivo de la empresa.
- Velar por el bienestar de la empresa y trabajar todo el tiempo en pos del cumplimiento de sus objetivos.
- Ejercer en sus actividades el más alto nivel de calidad y excelencia.
- Utilizar el tiempo de la jornada laboral en actividades estrictamente de la empresa.
- Reconocer los errores cometidos e informar a su jefe inmediato para poder recibir una solución pronta.
- Asistir puntualmente a los cursos de capacitación y reuniones laborales.
- Debe practicar un lenguaje apropiado dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, siempre y cuando porte el uniforme.
- Es prohibido desayunar, refaccionar u almorzar en el área de trabajo, deberá utilizar únicamente el área de comedor.
- Las llamadas telefónicas y visitas personales se aceptarán únicamente en casos de emergencia o autorización de gerencia.
- Se prohíbe fumar dentro de las



instalaciones de la empresa.

- Los instrumentos e insumos de trabajo otorgados a cada uno de los colaboradores deberán ser usados únicamente para fines laborales.
- Los colaboradores deberán portar su equipo de seguridad según sea su puesto.

## **CONSIDERACIONES GENERALES**

### **Resguardo de bienes y propiedad de la empresa**

Los bienes, propiedad de la empresa, solo deben ser utilizados para propósitos específicos del desarrollo de las operaciones de la empresa, de esta manera se garantiza el óptimo resguardo de los mismos.

### **Concordancia con la ley**

En Agrofer Cobán, S.A. se opera dentro de un marco legal y este es garantizado en su total cumplimiento. Todos los colaboradores deben cumplir con las leyes que rigen al país, al igual con las políticas y procedimientos internos

establecidos en la empresa.

### **Posesión y/o consumo de sustancias prohibidas**

Las normas y reglamentos de la empresa prohíben la posesión, consumo, venta compra y/o transferencia de cualquier tipo de drogas, estupefacientes y/o bebidas alcohólicas en todas las áreas de trabajo, con excepción de los medicamentos de prescripción médica.

### **Confidencialidad e integridad de información**

El resguardo de la información de la empresa es fundamental para su crecimiento. Hay algunos colaboradores que tienen acceso a información confidencial de la empresa, dicha información no se limita a datos financieros, incluye también datos de proveedores, información sobre clientes, sobre colaboradores y documentos estratégicos de la empresa.

Estos colaboradores son



responsables por garantizar que la información confidencial no sea divulgada dentro y fuera de la empresa.

### **Relaciones públicas y comunitarias**

Todos los colaboradores son representantes de la empresa y deben ser conscientes de cómo sus acciones, conducta y declaraciones públicas pueden impactar la imagen de la misma en las comunidades en donde se tiene establecidas presencia de la empresa.

### **Conflictos de interés**

Un conflicto de interés se da cuando al colaborador, en el ejercicio de las labores, se enfrenta a una contraposición entre el interés propio y empresarial, de darse esta situación deberá informar a su jefe inmediato para tomar la mejor decisión, sin afectar sus intereses y los de la empresa.

### **Acceso y uso de la red electrónica**

El acceso y uso de la red electrónica se limita a usos exclusivamente laborales, en lo cual se incluye búsqueda de información de clientes y proveedores, conocimiento de productos, correo electrónico de la empresa, entre otros.

Queda totalmente prohibido el acceso a redes sociales, juegos electrónicos y cualquier otra información que no corresponda a lo laboral.

### **Seguridad e higiene en el trabajo**

La empresa otorga a sus colaboradores el equipo de seguridad necesario para el desarrollo de sus actividades y resguardo de su salud y bienestar. Por lo que es totalmente obligatorio que cada uno de ellos porte su equipo de seguridad.

Así mismo cada colaborador es responsable de mantener limpia y



ordena su área de trabajo y el área de la tienda que le sea asignada.

### **Ventas propias dentro de la empresa**

Queda prohibido a los colaboradores realizar ventas de productos que no corresponden al giro del negocio o artículos personales, de esta manera se evitan malos entendidos y problemas comerciales entre los colaboradores.

### **GESTIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

Este código es la expresión de los valores fundamentales de la empresa y representa un marco referencial para la toma de decisiones. Complementa las normas establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo. En efecto, la integridad, reputación y rentabilidad de la empresa dependen de las acciones individuales de sus colaboradores.

Las normas de conducta incluidas en este código, sirven para definir nuestros principios éticos, pero

no abarcan todas las situaciones. Los colaboradores deben evitar en todo momento, dentro y fuera del trabajo, aquellas circunstancias y acciones que puedan dar la impresión que están actuando indebidamente o de manera incorrecta.

Se entregará a cada colaborador un ejemplar del presente código y deberá ser leído detenidamente, si alguno tuviera una duda deberá abocarse a su jefe inmediato para hacer la consulta correspondiente.

Las infracciones y violaciones a los preceptos contenidos en este Código de Ética, darán lugar a la aplicación de las medidas disciplinarias contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo. Dependiendo de las circunstancias, un colaborador también puede hacer acreedor a cargos civiles, criminales o penales incluyendo la cárcel.

Todos los colaboradores deberán informar a su jefe inmediato sobre las violaciones a este código, incluyendo incidentes de robo o fraude. Todas las violaciones reportadas serán investigadas y si se determina que una violación ha ocurrido, se tomarán las acciones apropiadas.



La empresa no tomara represalia contra un colaborador que en buena fe reporte una violación a este código.

Vivir éticamente nos dignifica como personas y dignifica nuestra actividad laboral.

## **DOCUMENTOS ANEXOS**

Carta de responsabilidad

Declaro haber leído y aceptado el Código de Ética de Agrofer Cobán, S.A. y me comprometo a conducirme de acuerdo a los principios y normas estipuladas por el mismo.

**NOMBRE Y FIRMA**



## REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**Nombre de la Empresa:** AGROFER COBAN, SOCIEDAD ANÓNIMA

**Nombre Comercial de la Empresa:** AGROFER COBÁN Y FERBLOCKSA

**Naturaleza de la Entidad:** Ferretería y Agropecuaria

**Número de Identificación Tributaria:** 6328672-6

**Objeto de la Empresa:** Compra, venta, importación, exportación y distribución de toda clase de productos agrícolas, pecuarios. Construcción en general y de ferretería, maquinarias agrícolas e industriales, refacciones y accesorios en general y otros que conste en la escritura de constitución de sociedad

**Domicilio:** 3ª, avenida 4-55 zona 4, Cobán, Alta Verapaz

**Lugar:** Cobán, Alta Verapaz

### **CAPITULO I** **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1.** El presente Reglamento Interno de Trabajo, se formula de conformidad con lo estipulado en el título II del Capítulo IV, Artículos 57 al 60 del Código de Trabajo, con el objeto de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios y realizaciones concretas del trabajo de los trabajadores de la empresa AGROFER COBAN, SOCIEDAD ANONIMA.

**Artículo 2.** Las disposiciones del presente Reglamento Interior de Trabajo, denominado también en lo sucesivo “Reglamento” o “este Reglamento”, una vez aprobado por la Inspección General de Trabajo, son de cumplimiento obligatorio, tanto para los trabajadores llamados en adelante también “el personal” o “los empleados”, como para la empresa nombrada en lo sucesivo también como “patrono” o “el empleador”.





**Artículo 3.** El presente Reglamento, de conformidad con la ley de la materia, será fijado en dos sitios de lo más visibles de lugar, centros de trabajo o lugares o centros de trabajo de que conste la empresa AGROFER COBAN, SOCIEDAD ANONIMA, para que sea fácilmente conocido por las personas a quienes se refiere y obliga o se imprimirá en un folleto que se suministrará a todos los trabajadores de la empresa.

**Artículo 4.** En el presente Reglamento, se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores en la empresa y sus centros de trabajo.

Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio, y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva recogida en la normativa disciplinaria de este reglamento.

**Artículo 5.** La organización, dirección, administración y fijación de políticas técnicas, materiales, de personal y sistemas son facultades exclusivas de la Dirección de la Empresa, quienes la ejercerán sin más limitaciones que las que determinan el Código de Trabajo, Leyes Laborales, Reglamentos y Disposiciones Legales aplicables e inherentes a su actividad.

**Artículo 6.** Son nulas “ipso jure” y no obligan a los trabajadores, cualquier disposición contenida en el presente Reglamento Interior de Trabajo que sea contraria a la costumbre imperante en la empresa y disminuya derechos previamente adquiridos por ellos y/o que las leyes laborales les confieran.

**Artículo 7.** En este Reglamento se estipula el mínimo de prestaciones otorgadas por el empleador a los trabajadores, sin perjuicio de una superación posterior de las mismas, bien por voluntad de éste o por disposición legal.

**Artículo 8.-** El principio de rendimiento es exigible, en consecuencia todo trabajador debe dar en la actividad que ha aceptado desempeñar, el rendimiento propio y adecuado de su categoría o especialización profesional con eficiencia, cuidado y esmero apropiado.

## **CAPITULO II** **CONDICIONES DE INGRESO**

**Artículo 9.** La relación laboral entre los trabajadores y empleador, se formalizará a través de la celebración de un Contrato Individual de Trabajo, de conformidad con las leyes laborales respectivas, y una vez el trabajador haya llenado los requisitos establecidos en este Reglamento.



Los dos primeros meses de trabajo, para los contratos por tiempo indefinido, se reputan de prueba conforme al artículo 81 del Código de Trabajo, salvo que por mutua conveniencia las partes pacten un periodo menor, por lo que durante dicho periodo la terminación de la relación laboral se produce sin responsabilidad de las partes.

Se prohíbe la simulación de período de prueba con el propósito de evadir el reconocimiento de los derechos irrenunciables de los trabajadores y los derivados del contrato de trabajo por tiempo indefinido.

**Artículo 10.** Toda persona para ingresar como trabajador en la empresa, deberá cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Ser mayor de edad y presentar fotocopia del Documento Personal de Identificación.
- b) Si es menor de edad, solo si es mayor de 14 años, presentar Certificado de Nacimiento extendida por el Registro Nacional de las Personas.
- c) Si es menor de 14 años de edad presentar autorización de de la Inspección de trabajo y Certificado de Nacimiento, extendida por Registro Nacional de las Personas.
- d) Presentar 3 cartas de referencias y constancias laborales o las que le sean solicitadas por la empresa.
- e) Si se trata de trabajos que requieran especialización, el trabajador deberá acreditar su capacidad con el Título o Certificado que acredite su profesión.
- f) Presentar hoja de vida.
- g) Llenar completamente el formulario de solicitud de empleo que la empresa proporcione.
- h) Pasar satisfactoriamente un reconocimiento médico, practicado por facultativo designado por la empresa o en su caso por el Centro de Salud de la localidad.
- i) Someterse a las pruebas que la empresa determine, para demostrar su capacidad. La calificación de dichas pruebas es inapelable y la selección del personal es un derecho de la empresa.
- j) Facilitar sus datos personales y otros requeridos para su hoja laboral personal.

**Artículo 11.** Los trabajadores contratados a plazo fijo o para obra determinada, terminarán su relación laboral con la empresa al vencimiento del plazo estipulado o conclusión de la obra para el que fueron contratados, sin responsabilidad para las partes.



**Artículo 12.** Si el trabajador a contratarse es de nacionalidad extranjera, la empresa previamente obtendrá la correspondiente autorización del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, requisito imprescindible e indispensable para el inicio de la relación de trabajo.

**Artículo 13.** Cumplidos los requisitos anteriores y convenidos las condiciones en que deberá prestarse el servicio o trabajo, se formulará el correspondiente Contrato Individual de Trabajo escrito, en original y dos copias que se someterán a registro por la Dirección General de Trabajo.

Dentro de los quince días posteriores a la suscripción en donde una vez aprobado, quedará el triplicado como constancia, se entregará el duplicado al trabajador y el original quedará en poder de la empresa.

### **CAPITULO III**

#### **CATEGORIAS DE TRABAJO Y TIPOS DE SALARIO Y FORMA DE PAGO**

**Artículo 14.** Las categorías de trabajo del personal que presta sus servicios en la empresa así como el tipo de salarios y la forma de pago que a cada uno de ellos correspondan, se determinan a continuación:

| <b><u>Categoría Profesional</u></b> | <b><u>Tipo de Salario</u></b> | <b><u>Forma de Pago</u></b> |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Gerente General                     | Mensual                       | Mensual                     |
| Gerente Administrativo              | Mensual                       | Mensual                     |
| Contador General                    | Mensual                       | Mensual                     |
| Secretaria                          | Mensual                       | Mensual                     |
| Jefe de sucursal                    | Mensual                       | Mensual                     |
| Asistente de Compras                | Mensual                       | Mensual                     |
| Cajero                              | Mensual                       | Mensual                     |
| Asesor de ventas                    | Mensual                       | Mensual                     |
| Bodeguero                           | Mensual                       | Mensual                     |
| Auxiliar de bodega                  | Mensual                       | Mensual                     |
| Ayudante de patio                   | Mensual                       | Mensual                     |
| Piloto                              | Mensual                       | Mensual                     |
| Encargado de producción             | Mensual                       | Mensual                     |
| Asistente de producción             | Mensual                       | Mensual                     |
| Seguridad                           | Mensual                       | Mensual                     |

Las categorías antes enumerados no constituyen “numerus clausus” es decir, son meramente enunciativas y no limitativas y así mismo no supone necesariamente la inclusión de todas las categorías de trabajo existentes, ni la



obligación de la empresa de tener limitadas y provistas todas las categorías enumeradas.

En consecuencia, dicha clasificación no impedirá a la empresa crear o suprimir alguna o algunas categorías de trabajo, si las necesidades de la misma así lo requieren.

#### **CAPITULO IV** **JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO**

**Artículo 15.** El horario a que estarán sujetos los trabajadores de la empresa, es de la siguiente manera:

|                           |   |           |        |            |
|---------------------------|---|-----------|--------|------------|
| <b>De lunes a viernes</b> | Entrada   | 8:00 a.m. | Salida | 17:00 p.m. |
|                           | Cada colaborador tiene derecho a una hora de almuerzo |           |        |            |
| <b>Sábado</b>             | Entrada   | 8:00 a.m. | Salida | 12:00 p.m. |

Los trabajadores comprendidos en lo que establece el Artículo 124 del Código de Trabajo y Acuerdo Gubernativo 346, pueden laborar hasta un máximo de 12 horas diarias y 72 a la semana.

La Jornada Ordinaria Diurna de trabajo efectivo semanal no será mayor de 44 horas ni de 8 horas diarias, computables para los efectos exclusivos de su pago de 48 horas semanales. Cuando los trabajos no sean de naturaleza insalubre o peligrosa pueden aumentarse hasta en dos horas diarias, siempre que no exceda del límite semanal.

La Jornada Ordinaria Mixta de trabajo semanal no será mayor de 42 horas, ni de 7 horas diarias.

La Jornada Ordinaria Nocturna Semanal no será mayor de 36 horas ni de 6 horas diarias.

Los trabajadores que laboren Jornada Continua, según el Artículo 119 del Código de Trabajo gozarán de media hora como mínimo de descanso para tomar sus alimentos, el cual será remunerado como trabajo efectivo.

**Artículo 16.** Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de la Jornada Ordinaria previsto en este Reglamento, previo Convenio entre Trabajador y Empleador, constituye jornada extraordinaria.



El trabajo en tiempo extra será remunerado por lo menos con 50% de incremento sobre el salario ordinario.

Si dicho trabajo extra se realizase en días de asueto o séptimos días será remunerado con incremento del 100% de su salario ordinario.

**Artículo 17.** Todos los trabajadores deben observar puntualidad tanto al ingresar como en las salidas de sus laborales, de conformidad con el presente Reglamento, para dichos efectos la empresa instalará o establecerá los controles que estime conveniente.

Los trabajadores que no observen lo anterior serán sancionados de conformidad a las medidas disciplinarias dispuestas en este Reglamento, salvo que mediare causa justa que excuse el atraso, a juicio del jefe inmediato superior. Ningún trabajador debe dejar sus labores antes de terminar su jornada de trabajo, a menos que obtenga autorización de su jefe inmediato superior.

**Artículo 18.** Una vez terminada la jornada de trabajo, todos los trabajadores deben abandonar los locales en que laboran, salvo que hayan sido autorizados por el jefe inmediato superior para permanecer en ellos laborando tiempo extraordinario o para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.

**Artículo 19.** El trabajador que se encuentre imposibilitado para asistir a sus labores, deberá justificar su inasistencia al Patrono o Gerente Administrativo, quien así lo estime necesario establecerá por los medios legales a su alcance la veracidad de los motivos expresados. El simple aviso no implica que la falta sea justificada.

**Artículo 20.** Si el trabajador no cumpliera con dar el aviso a que se refiere el artículo anterior, al volver a su trabajo dentro de las primeras horas del mismo, deberá comprobar la justa causa que originó su inasistencia. Si ésta no es justificada, el trabajador puede ser sancionado de conformidad con el presente Reglamento y/o las Leyes Laborales aplicables.

**Artículo 21.** Cuando la inasistencia se deba a motivos de enfermedad, el trabajador debe presentar el certificado Médico o constancia de haber asistido al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, pudiendo exceptuarse casos muy calificados a criterio del Gerente General.



## **CAPITULO V** **PAGO DE SALARIOS**

**Artículo 22.** Los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por los trabajadores, les serán pagados personalmente o bien a la persona de su familia que indique por escrito o en Acta levantada por Autoridad de Trabajo.

El pago se realizará en moneda de curso legal, cheque bancario nominativo o depósito en cuenta personal del trabajador en una entidad bancaria, en las oficinas de la empresa AGROFER COBAN dentro de la jornada de trabajo y en la forma siguiente:

- a) Los que devenguen salario mensual se les pagará el último día del mes laborado.
- b) Los que devenguen salario quincenal se les pagará el quince y último del mes laborado.
- c) Los que devenguen salario semanal se les pagará el último día de la semana laborada.
- d) Los que devenguen salario por hora trabajada se les pagará al final de la jornada del día laborado, a menos que el trabajador prefiera recibirlo semanalmente.

Cuando el día de pago fuera inhábil, el mismo se verificará el día hábil inmediato anterior.

**Artículo 23.** Todos los trabajadores están obligados a dejar constancia escrita de las sumas recibidas en cada período de pago, en concepto de salarios, prestaciones recibidas, salarios extraordinarios así como los descuentos que legalmente estén establecidos o puedan establecerse.

Los reclamos por falta de dinero en el pago se efectuarán inmediatamente en el momento de acreditarlo o recibirlo. Cuando la diferencia sea en el cómputo de trabajo realizado. Podrán hacerlo en transcurso de la semana siguiente.

## **CAPITULO VI** **LICENCIAS, DESCANSOS SEMANALES, ASUETOS, VACACIONES, AGUINALDO Y BONIFICACIONES**

**Artículo 24.** Los trabajadores que por asuntos de interés particular necesiten licencias o permisos para no concurrir a sus labores, lo solicitarán al empleador o Gerente Administrativo personalmente o por escrito y con la suficiente



anticipación, debiendo el trabajador expresar el motivo que justifique este permiso para los efectos de su calificación.

Examinada la solicitud y según considere que el motivo lo amerita o no, el responsable con facultades para la autorización, caso de considerarla, deberá ser expresa y además deberá indicar si se concede con o sin goce de salario, según sea la política establecida por la empresa.

Sin esta constancia escrita el trabajador no podrá dejar de asistir al trabajo, y caso de que no asistiera la empresa podrá tomar las medidas disciplinarias pertinentes, perdiendo además el derecho al pago del día de trabajo.

**Artículo 25.** El empleador concederá las siguientes licencias con goce de sueldo, según establece el Artículo 61 Inciso Ñ) del Código de Trabajo reformado por Decreto Número: 64-92 del Congreso de la República:

- a) Cuando ocurriere el fallecimiento del Cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho al trabajador, o de los padres o hijos, tres días.
- b) Cuando contrajera matrimonio, cinco días.
- c) Por nacimiento de hijo, dos días.
- d) Para responder a Citaciones Judiciales, por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del Departamento de que se trate.
- e) Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del Comité Ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos, no obstante, lo anterior el patrono deberá conceder licencia sin goce de salario a los miembros del referido Comité Ejecutivo que así lo soliciten por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.

**Artículo 26.** Todos los trabajadores tienen derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo o después de cada jornada ordinaria semanal.

A quienes trabajen por unidad de obra o por comisión se les adicionará una sexta parte de los salarios devengados en la misma semana.



También tendrán derecho a este descanso los trabajadores que laboren conforme al horario o modo establecido en sus respectivos contratos individuales de trabajo, aunque las horas trabajadas no se efectúen en forma continua.

El patrono está obligado a pagar el día de descanso semanal, aún cuando en una misma coincidan uno o más días de asueto, y así mismo cuando coincida un día de asueto pagado y un día de descanso semanal.

**Artículo 27.-** A todos los trabajadores se les concederá con goce de sueldo, los asuetos estipulados en la ley y los que en el futuro puedan decretarse o que voluntariamente el empleador disponga otorgar y especialmente:

|                  |  |
|------------------|--|
| 1 de enero       | Año nuevo  |
| 26 de abril      | Día de la secretaria<br>Jueves viernes y sábado Santo      |
| 1 mayo           | Día del trabajo  |
| 10 de mayo       | Día de la madre  |
| 30 de junio      | Día del ejercito   |
| 4 de agosto      | Feria patronal   |
| 15 de septiembre | Día de la independenciam                                   |
| 20 de octubre    | Día de la revolución                                       |
| 1 de noviembre   | Día de todos los Santos                                    |
| 24 de diciembre  | Noche buena  |
| 25 de diciembre  | Navidad  |
| 31 de diciembre  | Fin de año (se otorga medio día partir de las 12:00 horas) |

**Artículo 28.** Cuando por la naturaleza del trabajo que se ejecute, sea necesario, se podrá trabajar durante los días de asueto o descanso semanal, con anuencia de los trabajadores, previa autorización de la Inspección General de Trabajo, tendiendo el trabajador derecho a que por tal asueto o descanso semanal se le conceda el tiempo trabajado computándose como trabajo extraordinario sin perjuicio de los salarios ordinarios a que tenga derecho.

**Artículo 29.** Toda trabajadora embarazada deberá gozar de un descanso remunerado durante los 30 días anteriores y 54 días posteriores al parto, los días que no puedan disfrutar antes del parto se le acumularán para disfrutarlos en el Post-parto. Este descanso se rige por las reglas establecidas en Artículo 152 del Código de Trabajo.





**Artículo 30.** Todo trabajador de la empresa tiene derecho a un período de vacaciones anual de 15 días hábiles, con goce de salario, conforme al programa de vacaciones del personal que la empresa fije en atención a las necesidades de la actividad de la misma, después de un año continuo de labor en ella y en los casos en que el contrato no le exija el trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá el trabajador tener un mínimo de ciento cincuenta jornadas laboradas en el mismo periodo.

**Artículo 31.** No hay necesidad de requerimiento previo por parte del trabajador para que el empleador señale el período de disfrute de las vacaciones dentro de los sesenta días siguientes a aquel en que se cumplió el año de servicio continuo.

**Artículo 32.** Cuando el trabajador cese en el trabajo, cualquiera que sea la causa, antes de cumplir un año de servicio continuo o antes de adquirir el derecho a un nuevo período, el patrono deberá compensarle en dinero la parte proporcional de sus vacaciones de acuerdo con su tiempo de servicio.

**Artículo 33.** El trabajador está obligado otorgar constancia escrita de la concesión de vacaciones.

**Artículo 34.** Para determinar el monto que la empresa cancelará al trabajador en concepto de vacaciones, se tomará como base el promedio de salarios ordinarios y extraordinarios devengados por éste durante los últimos tres meses si el beneficiario presta sus servicios en una empresa agrícola o ganadera o durante el último año en el resto de actividades.

**Artículo 35.** De conformidad con lo dispuesto en el Decreto Número 76-78 del Congreso de la República de Guatemala, los trabajadores de la empresa gozarán del pago de Aguinaldo Anual de la siguiente forma:

Anualmente la empresa otorgará a sus trabajadores en concepto de **Aguinaldo** el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicio continuo, o la parte proporcional al tiempo laborado. Se pagará el 50% en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

Sin embargo, los empleadores que por costumbre, convenidos o pactos colectivos cubran el 100% de Aguinaldo en el mes de diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes de enero.



Para el cálculo de la **indemnización** a que se refiere el Artículo 82 del código de Trabajo, se debe tomar en cuenta el monto del aguinaldo devengado por el trabajador de que se trate en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por todo el tiempo trabajado si los servicios no superan a seis meses.

**Artículo 36.** Todos los trabajadores de la empresa, de conformidad con lo establecido en el Decreto No. 42-92 del Congreso de la República de Guatemala, gozarán de una **Bonificación Anual (Bono 14)** equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes para determinar su monto se tomará como base el promedio devengado en el año que termina en junio de los trabajadores que hubieren laborado al servicio del empleador durante un año interrumpido o proporcionalmente al tiempo laborado, debiéndose pagar en la primera quincena del mes de julio, de los cual se dejará constancia escrita.

**Artículo 37.** De conformidad con lo estipulado en el Decreto 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala, se le concederá a todo trabajador privado, una **Bonificación Incentivo** Doscientos Cincuenta Quetzales (Q.250.00) mensuales.

## **CAPITULO VII** **PETICIONES Y RECLAMOS**

**Artículo 38.** Todo trabajador podrá formular reclamos y peticiones relacionadas con las condiciones de trabajo. Estos reclamos podrán hacerse verbalmente o por escrito ante Gerente Administrativo. Si los asuntos son de carácter colectivo o de interés general, podrán gestionarlo por medio de tres representantes debidamente facultados para aceptar cualquier decisión que se adopte.

En los casos que no puedan ser resueltos inmediatamente los reclamos o peticiones se deberá notificar a los trabajadores lo resuelto en un tiempo no mayor de quince días.

## **CAPITULO VIII** **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 39.** Son obligaciones de los trabajadores, además de las determinadas por el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, las siguientes:



- a) Desempeñar el trabajo convenido, conforme a las instrucciones de su jefe inmediato en forma eficiente, con aptitud y voluntad. Enfocándose a las operaciones de la Empresa.
- b) Respetar y cumplir el código de ética de la empresa.
- c) Acatar las normas, consignas, relacionadas a su puesto de servicio e instrucciones que reciban del Patrono o de sus Jefes Inmediatos en el desempeño de sus labores.
- d) Ser diligentes y honrados en el cumplimiento de sus obligaciones.
- e) Estar debidamente uniformados en todo momento.
- f) Guardar rigurosamente los secretos, operaciones y asuntos administrativos o privados de la Empresa, de los cuales tiene conocimiento por razón de su cargo. Todo trabajador tiene la prohibición de divulgar cualquier asunto administrativo que pueda causar perjuicio a la Empresa.
- g) Durante el trabajo, hacer uso de una buena conducta y evitar discordias con sus compañeros de trabajo.
- h) Atender con moderación y comedimiento a las personas con quienes tengan que tratar asuntos relacionados a su trabajo.
- i) Cada trabajador debe de conocer e interesarse por conocer sobre los productos que la empresa comercializa.
- j) Hacer buen uso y conservar en forma adecuada los utensilios, instrumentos, herramientas, maquinaria y demás enseres de trabajo que reciba para el cumplimiento de sus labores y obligaciones, absteniéndose de hacer usos inadecuados y distintos para los que le fueron proporcionados. Devolverlos o dejarlos en el lugar que corresponde.
- k) Observar y cumplir estrictamente todas las precauciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, prescripciones administrativas y las que indique la empresa, para seguridad de los usuarios de nuestros servicios, trabajadores y de los lugares de trabajo.
- l) Usar el equipo de seguridad necesario, que en razón de sus funciones amerite para su protección personal. En caso de incendio y/o siniestro en la Empresa, dar la alarma correspondiente y prestar la ayuda necesaria.
- m) Los vehículos, maquinaria, herramientas y demás implementos en general, deberán ser dejados en la Empresa al final de la jornada diaria y permanecer en ella en las horas inhábiles, salvo ocasiones especiales, en que sea preciso que durante la semana normal de trabajo, sean usados en horas inhábiles mediante autorización de la persona capacitada para tal efecto.
- n) Dejar totalmente terminadas las labores que les han sido encomendadas durante el día, dejarlas en forma tal que pueden continuarlas con eficiencia en la jornada siguiente.



- o) Dar aviso a su Jefe inmediato, cuando alguno de sus compañeros sufiere cualquier accidente; y en este caso prestar la ayuda necesaria.
- ñ) Dar aviso inmediato a la oficina o al departamento que corresponda, de cualquier cambio que haga de su domicilio, proporcionando la nueva dirección para su fácil localización, así como también dar aviso de cualquier cambio de estado civil o situación familiar y/o carga familiar, para los efectos legales respectivos.
- o) Cuando El empleado extraviara o cambiara algún número telefónico, este debe de dar el aviso correspondiente.
- p) Todo trabajador tiene la obligación de presentarse a sus labores a la hora exacta indicada en que empieza su jornada de trabajo.
- q) Los trabajadores deberán entrar o salir de las instalaciones de la empresa únicamente por el lugar que para el efecto ésta designe, se le podrá registrar, revisar paquetes, libros, envoltorios, bolsas que introduzca o saque de la empresa respetando siempre su dignidad.
- r) Para sacar herramientas, útiles de trabajo o materiales propios de la empresa, el trabajador tendrá la obligación de presentar al guardia de seguridad el permiso detallado con la firma y sello de la autoridad administrativa correspondiente.
- s) El trabajador no podrá salir de las instalaciones, antes de que haya dado finalizado la jornada de trabajo, salvo el caso de permiso escrito extendido por su jefe inmediato o que se trate de persona que preste servicios fuera de la empresa.
- t) Conservar en buen estado la maquinaria, equipo, útiles, instrumentos, herramientas, materias primas, objetos de fuerza electrónica, que le sean proporcionados y estarán sujetos a un control de inventario.
- u) Restituir en el mismo estado que le fueron proporcionados los materiales que no hubiere utilizado en la ejecución de determinados trabajos.
- v) Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por el patrono o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud. El valor de éstos será por cuenta de la empresa, cuando ésta ordenare que sean verificados fuera del instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- w) Comunicar con la mayor brevedad posible a sus jefes inmediatos cualquier anomalía que observe en sus labores.
- x) Conocer y cumplir con las demás obligaciones del presente Reglamento y con las que se establecen en leyes, decretos o reglamentos de aplicación general, instructiva o disposiciones que con base legal dicte la estación.



## **CAPITULO IX** **OBLIGACIONES DE LA EMPRESA**

**Artículo 40.** Además de las obligaciones que establece el Código de Trabajo y disposiciones legales en vigor, se determinan las siguientes obligaciones:

- a) Velar porque el trato hacia sus colaboradores sea de manera equitativa y abstenerse de maltrato físico o verbal.
- b) Dar a conocer a sus colaboradores la fecha en que podrán gozar de su periodo de vacaciones.
- c) Cumplir con las fechas de pago de los salarios y demás prestaciones laborales indicadas en el presente reglamento.
- d) Otorgar autorización a los trabajadores en caso de enfermedad comprobada, remunerándolo de conformidad con la Ley.
- e) Otorgar permiso con goce de salario a sus trabajadores para el ejercicio de sufragio en elecciones populares, cuando éstas se efectúan en días hábiles;
- f) Conceder licencia al trabajador para que pueda cumplir con obligaciones inexcusables de carácter público, impuestas por la ley o por disposiciones administrativas de autoridad competente.
- g) Mantener en el lugar de trabajo toda la documentación concerniente a la relación Obrero-Patronal.
- h) Atender en forma respetuosa, a las Autoridades de Trabajo que concurran a la empresa en el desempeño de sus funciones, con previa identificación.
- i) Proporcionar a los encargados de limpieza de las instalaciones los insumos necesarios para el desarrollo de su trabajo.
- j) Proporcionar a los trabajadores el equipo, los materiales, herramientas y útiles necesarios y adecuados para el desempeño de sus actividades laborales.
- k) Prestar la atención inmediata cuando se encuentre en peligro la seguridad y salud de los trabajadores.
- l) Mantener en las instalaciones un botiquín con los medicamentos necesarios para preservar la salud de los trabajadores y atender casos de emergencia, el cual estará a cargo de una persona con conocimientos básicos de primeros auxilios.
- ñ) Hacer cumplir las disposiciones emanadas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, relativos a prevenir accidentes y enfermedades profesionales.
- m) Enviar, dentro del improrrogable plazo de los dos primeros meses de cada año, a las autoridades correspondientes el informe patronal.



- n) Conceder a los trabajadores los descansos que el código de Trabajo indica y los especificados en este reglamento.
- o) Conceder a las trabajadoras los descansos de pre y post natal y periodos de lactancia de conformidad con los avisos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- p) Hacer cumplir fielmente las disposiciones contenidas en el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el trabajo y todas las obligaciones que están contenidas en el artículo 61 del Código de Trabajo.

## **CAPITULO X** **OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES ESPECIALES DE LOS TRABAJADORES**

**Artículo 41.** Las principales atribuciones y obligaciones especiales, aunque no limitativas, del personal que presta sus servicios en la empresa, de acuerdo con el cargo y puesto que desempeña y a lo convenido previamente en el Contrato Individual de Trabajo, son las siguientes:

### **Gerente General**

- Representar legalmente a la Empresa en todos los actos, contratos o conflictos administrativos, civiles, mercantiles, penales, laborales o de cualquier otra índole que tenga relación con la misma o la afecten directa o indirectamente.
- Velar por el crecimiento de la empresa.
- Otorgar poderes a nombre de la empresa fijando en el acuerdo respectivo las facultades que se les conceda a los apoderados.
- Supervisar al gerente administrativo, velando porque cumpla los acuerdos de los accionistas.
- Dictar reglamentos y acuerdos que se estimen pertinentes para el normal desenvolvimiento y adecuado desarrollo de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Coordinar y asegurar que los registros y análisis de las sucursales, se estén ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los empleados, clientes, gerentes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.



- Activar todo lo relacionado con la producción, comercialización y publicidad de la Empresa.
- Velar porque la Empresa y sus trabajadores cumplan con las leyes de Trabajo y Previsión Social y también con el Reglamento Interior de Trabajo.

### **Gerente Administrativo**

- Coordinar y ejecutar los proyectos de la empresa.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas a sus colaboradores.
- Solicitar los informes necesarios para comprobar la realización de las actividades.
- Asignar metas de cumplimiento de venta a cada uno de los jefes de sucursal.
- Dar instrucciones claras y precisas de las tareas asignadas a sus colaboradores.
- En ausencia del Gerente General, tomar las decisiones necesarias para solventar los problemas que puedan ocurrir, tomando en cuenta las opiniones de los Jefes de departamento e informar de lo actuado, en primera oportunidad al Gerente General.
- Realizar el control general de la empresa y de cada uno de sus departamentos.
- Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos y verificar la ejecución de los mismos.
- Entrenar, ayudar y evaluar el desarrollo de las actividades del personal que está bajo su responsabilidad
- Realizar el proceso de selección, contratación e inducción de los colaboradores de la empresa.
- Asumir la responsabilidad de sus actividades y la de sus colaboradores.
- Supervisar el trabajo del contador general y jefes de sucursal.
- Mantener un estricto control de los inventarios.
- Revisar las declaraciones, planillas y demás documentos a presentar ante las autoridades.
- Brindar información a gerencia, sobre el comportamiento financiero y rentable de la empresa en general.
- Autorizar anticipos a cuenta de salario a los trabajadores que lo soliciten.
- Autorizar gastos de la empresa.
- Aplicación de medidas disciplinarias.



- Atender los problemas que el personal a su mando le manifieste y velar porque se solucionen.
- Informar al Gerente General sobre cualquier eventualidad que afecte a la empresa.
- Preparar cualquier reporte o informe que le sea solicitado.
- Solicita información contable-financiera al Contador.
- Autorizar contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- Realizar reuniones con los colaboradores para dar a conocer noticias y asuntos varios.
- Realizar evaluación de desempeño mensual a los jefes de sucursales y brindar el respectivo reporte a Gerencia General.
- En caso de ausencia del Gerente General, sustituir las actividades de dicho puesto.
- Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.

### **Asistente Administrativo**

- Asumir el cargo en ausencia del Gerente Administrativo.
- Coordinar la emisión de cheques para pago de proveedores.
- Realizar la logística de las reuniones para negociaciones específicas con proveedores.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato.

### **Asistente de compras**

- Ingreso de facturas de compras.
- Ingreso de facturas de gastos.
- Solicitud de transferencias para traslado de producto entre sucursales, ya sea para despacho o abastecimiento.
- Ingreso de transferencias emitidas por las sucursales.
- Verificación y actualización de costos y precios de venta.
- Emisión de cotizaciones a clientes especiales.
- Dar trámite y seguimiento a licitaciones.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato.





## **Contador General**

- Ingreso, revisión y control de las facturas emitidas por servicios y ventas de ambas sucursales.
- Resguardo de documentos contables.
- Realizar el control y resguardo de los documentos contables que emiten los cliente, como las exenciones y retenciones de IVA.
- Registro, pago y control de cuentas de proveedores.
- Resguardo de documentos referentes a proveedores.
- Solicitud de cheques para pago de proveedores.
- Registro y resguardo de facturas de gastos.
- Realizar integración de cuentas de proveedores nuevos y ya establecidos.
- Pago de los servicios básicos de la empresa.
- Realización y control de depósitos bancarios.
- Controlar las cuentas por cobrar de clientes, dando el debido seguimiento a las fechas de pago y su cumplimiento.
- Presentar calendario mensual de pagos a realizar, programados con 10 días de anticipación a la fecha de pago.
- Elaboración de planilla laboral.
- Cálculo y presentación de planilla de IGSS.
- Cálculo y presentación de declaraciones de impuestos ante la SAT.
- Integración de ingresos y egresos en el registro correspondiente.
- Pago de servicios generales de la empresa.
- Elaboración de inventario.
- Elaboración de Estados Financieros.
- Presentación de declaraciones de impuestos ante la SAT.
- Presentación de informe anual de colaboradores ante el Ministerio de Trabajo.
- Elaboración de inventario.
- Atender las notificaciones y requerimientos de la SAT, IGSS y Mintrab.
- Elaborar contratos.
- Elaboración de constancias laborales, formularios de IGSS, constancia de vacaciones, entre otros documentos solicitados por el personal.
- Gestionar documentos contables y de uso administrativo en la imprenta autorizada.
- Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.



## **Jefe de sucursal 1**

- Supervisión del área de ventas y despacho.
- Supervisión del servicio al cliente.
- Realización de negociaciones con el objetivo de no perder ningún cliente.
- Realización de negociaciones con proveedores, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de beneficios para la empresa y los mejores costos.
- Reunión semanal con colaboradores para tratar asuntos varios.
- Motivar e incentivar a los colaboradores de su sucursal.
- Realizar mensualmente la evaluación de desempeño a todo el personal a su cargo.
- Toma de decisiones en asuntos emergentes dentro de su sucursal.
- Velar por el resguardo y buen estado de los bienes de la empresa.
- Coordinar la compra de insumos necesarios para la operación de su sucursal.
- Supervisar el orden e higiene de las instalaciones de su sucursal.
- Generar y trasladar el reporte de venta diaria para Gerencia.
- Programar y supervisar los periodos de vacaciones de los colaboradores de su sucursal.
- Participar activamente y coordinar la toma de inventarios físicos semestrales.
- Realizar inventarios cíclicos de acuerdo a la programación.
- Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.

## **Jefe de sucursal 2**

- Supervisión del área de fabricación, ventas y reparto.
- Supervisión del servicio al cliente.
- Realización de negociaciones con el objetivo de no perder ningún cliente.
- Realización de negociaciones con proveedores, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de beneficios para la empresa y los mejores costos.
- Reunión semanal con colaboradores para tratar asuntos varios.
- Motivar e incentivar a los colaboradores de su sucursal.
- Realizar mensualmente la evaluación de desempeño a todo el personal a su cargo.
- Toma de decisiones en asuntos emergentes dentro de su sucursal.
- Velar por el resguardo y buen estado de los bienes de la empresa.
- Coordinar la compra de insumos necesarios para la operación de su sucursal.



- Supervisar el orden e higiene de las instalaciones de su sucursal.
- Generar y trasladar el reporte de venta diaria para Gerencia.
- Programar y supervisar los periodos de vacaciones de los colaboradores de su sucursal.
- Participar activamente y coordinar la toma de inventarios físicos semestrales.
- Realizar inventarios cíclicos de acuerdo a la programación.
- Brindar apoyo en las actividades que le solicite su jefe inmediato.

### **Asesor de ventas**

- Atender a toda persona que visite el piso de venta de la empresa, así como a aquellas que soliciten información por vía electrónica y telefónica.
- Cumplir con el protocolo de servicio al cliente.
- Emitir y enviar toda cotización que le sea solicitada.
- Dar seguimiento a las cotizaciones enviadas, con el fin de cerrar las negociaciones.
- Dar seguimiento a los correos que le sean asignados y brindar reporte a su jefe inmediato.
- Cumplir con la ejecución de la filosofía de las 5S's.
- Cumplir con el calendario de clínicas de producto.
- Realizar el cierre de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Dar seguimiento a sus negociaciones en proceso, en cuanto a cotizaciones, depósitos y entrega de producto.
- Indagar sobre las necesidades del cliente y confirmar el producto a despachar.
- Realizar la toma correcta de datos de los clientes en el sistema.
- Brindar servicio post venta a sus clientes.
- Cumplir con los pasos de venta establecidos en la empresa.
- Asistir a cada reunión de trabajo a la que sea convocado.
- Colaborar en la distribución y colocación de material promocional en las sucursales.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios.
- Dar a conocer a los clientes los nuevos productos.
- Asesorar al cliente acerca del producto o mercadería que necesite.
- Comunicar al cliente las promociones.



- Realizar cierres de ventas con excelentes demostraciones de productos y servicios.
- Brindar apoyo en las actividades de ventas que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera

### **Cajero**

- Cobro y facturación de ventas al contado y al crédito.
- Resguardo de documentos importantes referentes a caja.
- Recepción de facturas de cobro de proveedores y traslado a contabilidad.
- Traslado de facturas de crédito, contado y gastos a contabilidad.
- Realizar el cierre de caja diario.
- Archivar los documentos de caja.
- Resguardar los artículos promocionales y cumplir con las promociones.
- Brindar un buen servicio al cliente.
- Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato.

### **Recepcionista**

- Atender las llamadas telefónicas de acuerdo al protocolo brindado, así mismo asignar a la persona correspondiente de acuerdo al requerimiento del cliente.
- Hacer de conocimiento al jefe inmediato si hubiesen llamadas que atenten en contra de la seguridad de la empresa y su personal.
- En el caso de recibir llamada para cotización deberá asignar a un asesor de ventas.
- Atender a los proveedores y clientes que se apersonen por asuntos distintos a ventas.
- Dar seguimiento a las solicitudes de los clientes.
- Brindar información a los clientes del proceso de entrega de los pedidos.
- Llevar un registro del número de teléfono de llamadas entrantes antes de responder las mismas.
- Coordinar y dar seguimiento a las citas con clientes.
- Revisar y dar seguimiento a los correos entrantes, así mismo asignarlos a la persona correspondiente.
- Debe encargarse de la logística y seguimiento de reuniones, capacitaciones, entre otras.



- Dar a conocer desperfectos del software a su jefe inmediato y al proveedor.
- Manejar y dar seguimiento a las objeciones de los clientes.
- Mantener el equipo telefónico en buen estado y reportar cualquier desperfecto, realizar limpieza a los mismos.
- Informar de asuntos sospechosos a su jefe inmediato o a donde corresponda.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Encargado de bodega**

- Coordinar la entrega de pedidos a los clientes.
- Resguardar el equipo y suministros a su cargo.
- Recepcionar el producto que sea enviado por los proveedores, de acuerdo a los requerimientos realizados, y los que sean fabricados en el área de producción.
- Ubicar los productos en la bodega correspondiente.
- Verificar que el producto a entregar se encuentre debidamente descargado del sistema.
- Observar que el producto o mercadería que sea entregada, se encuentre en buen estado, limpio y verificar la fecha de caducidad.
- Velar por que los auxiliares brinden un buen servicio al cliente y cumplan con el protocolo de servicio al cliente.
- Atender a sus compañeros de trabajo con cortesía y amabilidad.
- Velar por el orden y limpieza de su área de trabajo.
- Llevar un estricto control de las salidas de inventario.
- Mantener de forma ordenada la mercadería en bodegas.
- Velar por que sus auxiliares porten el equipo necesario para ejercer su trabajo, de acuerdo a las medidas de seguridad inherentes a su puesto.
- Informar a su jefe inmediato de cualquier anomalía que surja en la jornada de trabajo.
- Elaborar y presentar los informes que sean requeridos por su jefe inmediato.
- Mantener informado a su jefe inmediato de las existencias de producto que requieran de abastecimiento.
- Asignar actividades diarias a sus auxiliares.



- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Receptor de producto**

- Recibir los pedidos enviados por los proveedores.
- Verificar el estado de los productos recibidos.
- Corroborar y colocar precio a cada uno de los productos.
- Trasladar los productos, ya revisados y preciadados, a la bodega correspondiente.
- Brindar reporte al jefe de sucursal y auxiliar de compras de los productos recibidos.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Auxiliar de Bodega**

- Mantener en orden y limpias las bodegas.
- Llevar a cabo la entrega de producto a los clientes, de una manera rápida y eficaz, confirmando el producto a despachar y las condiciones del mismo.
- Realizar el control y manejo de los inventarios.
- Recibir la mercadería que sea enviada por los proveedores.
- Realizar limpieza en el piso de venta.
- Mantener las precauciones necesarias y cumplir con el uso del equipo para el desarrollo de sus actividades.
- Reportar a su jefe inmediato el egreso de productos destinados para uso del personal.
- En caso de ausencia del Bodeguero debe asumir el cargo cumpliendo con todas las obligaciones.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Ayudante de patio**

- Cargar en el vehículo correspondiente los pedidos a entregar.



- Hacer entrega de los pedidos, de manera conjunta con el piloto, cumpliendo con el procedimiento establecido para dicha actividad.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Piloto**

- Realizar las revisiones diarias a la unidad de transporte a su cargo.
- Verificar que la unidad a su cargo cuente con las herramientas básicas y documentación correspondiente.
- Hacer uso de los vehículos solamente para asuntos exclusivamente de la empresa.
- Hacer las revisiones diarias de acuerdo al *check list* que le sea proporcionado.
- Realizar las reparaciones de las unidades de manera inmediata, cuando sean consideradas emergentes, siempre y cuando tenga el conocimiento técnico adecuado.
- Brindar un informe del estado de las unidades a su cargo cada semana.
- Verificar la vigencia y ubicación de los documentos de las unidades.
- Portar y mantener vigente su licencia de conducir y DPI.
- Anotar el control de kilometraje recorrido en cada viaje que realice y cumplir con el registro de sus actividades diarias.
- Cumplir con el procedimiento de revisión y mantenimiento de las unidades programado semanalmente.
- Mantener limpias las unidades.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Encargado de producción**

- Se encarga de la requisición, movilización y preparación de la materia prima a utilizar en el proceso de producción.
- Revisar que la materia prima a utilizar en el proceso de producción, cumpla con los requerimientos de calidad necesarios.
- Verificar que la fabricación de block y todos los productos derivados del cemento, se realicen respetando las fórmulas, medidas, proporciones y procesos establecidos y de una manera continua para no caer en desperdicio de material.



- Llevar a cabo la planificación de la producción diaria.
- Coordinar y supervisar el movimiento y almacenamiento de los productos terminados.
- Verificar el estado de la maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso de producción, de ser necesario dar mantenimiento o solicitarlo a su jefe inmediato, así mismo mantener limpia y ordenada la maquinaria y el área de trabajo.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Operador de maquinaria industrial**

- Utilizar su equipo de protección personal completo (casco, bata, guantes, lentes de seguridad, taponos auditivos, zapatos de seguridad).
- Cumplir con los procedimientos de fabricación que le sean asignados.
- Realizar la inspección del producto durante el proceso.
- Dar cumplimiento a la planificación de producción que le sea entregada.
- Brindar reporte a su jefe inmediato acerca de la cantidad de producto terminado al final del día.
- Reportar actos o condiciones inseguras dentro del área de fabricación y sus alrededores.
- Movilizar y almacenar los productos terminados.
- Mantener limpia y ordenada el área de producción.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Mezclador**

- Se encarga de la requisición, movilización y preparación de la materia prima a utilizar en el proceso de producción.
- Cuantificar el material que le es entregado.
- Realizar la mezcla de materiales correspondiente a cada tipo de block, de acuerdo a las especificaciones indicadas.
- Mantener limpia y ordenada el área de producción, la maquinaria y herramientas.





- Ser parte activa del proceso de levantado y almacenamiento de block.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Ayudante de producción**

- Movilizar y almacenar los productos terminados.
- Terminar con el proceso de mojado del block.
- Ser parte activa del proceso de levantado y almacenamiento de block.
- Mantener limpia y ordenada el área de producción, maquinaria y herramientas.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Herrero**

- Elaboración de toda clase de estructura metálica para venta y uso de la empresa.
- Respetar la orden de trabajo que le sea entregada por el asesor de ventas o jefe de sucursal que haya solicitado el trabajo, cumpliendo únicamente con lo que allí se detalle.
- Acatar las indicaciones y normas de trabajo de los clientes al momento de ejecutar un proyecto.
- Cerciorarse que el lugar a ejecutar el proyecto sea adecuado para el desarrollo del trabajo que se le haya solicitado.
- Cumplir con los tiempos de entrega determinados en la orden de trabajo para evitar reclamos o perdida de negocios para la empresa.
- Requisición o compra de los materiales a utilizar para la ejecución de su trabajo.
- Realizar la requisición de la maquinaria y herramienta a utilizar en el proyecto que se sea asignado.
- Trabajar de manera ordenada y de forma ética dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, cumpliendo con los lineamientos del código de ética.
- Trabajar únicamente con el equipo que le sea proporcionado por la empresa.



- Resguardar la herramienta que le sea proporcionada, velando porque ninguna persona externa haga uso de la misma.
- Tomar las medidas de seguridad necesarias en su puesto para evitar accidentes y deterioro de la maquinaria a su cargo.
- Utilizar las herramientas destinadas para cada aplicación, evitando el uso inadecuado o forzar el equipo a su cargo.
- Verificar que la herramienta se encuentre en buen estado para maximizar el tiempo de vida útil y realizar el debido mantenimiento.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

### **Operador de maquinaria pesada**

- Portar su licencia de manejo de maquinaria pesada.
- Realizar mantenimiento a las unidades a su cargo.
- Mantener limpia las unidades.
- Verificar que la unidad se encuentre en buen estado antes de operarla.
- Verificar el buen estado de las unidades y de ser necesario realizar las reparaciones correspondientes.
- Portar y mantener en buenas condiciones su equipo de seguridad.
- Solicitar custodio al momento de estar fuera de la empresa.
- Resguardar su bienestar físico y el sus ayudantes, al momento de operar la maquinaria.
- Acatar las indicaciones y normas de trabajo de los clientes al momento de ejecutar un proyecto.
- Cerciorarse que el lugar a ejecutar el proyecto sea adecuado para el desarrollo del trabajo que se le haya solicitado.
- Cumplir con los tiempos de entrega determinados en la orden de trabajo para evitar reclamos o pérdida de negocios para la empresa.
- Realizar su reporte diario de acuerdo a las horas trabajadas registradas según el horómetro, esto debe registrarlo en su agenda.
- Portar y mantener vigente su licencia de conducir y DPI.
- Cumplir con el procedimiento de revisión y mantenimiento de las unidades programado semanalmente.
- Utilizar la maquinaria únicamente para fines laborales.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.



## **Guardia de Seguridad**

- Llevar registro de los horarios de entrada y salida de los trabajadores, personas externas y vehículos que ingresan a la empresa.
- Debe realizar el recorrido permanente en las instalaciones de la empresa, durante su turno.
- Tomar las precauciones necesarias en sus actividades con el fin de no causar ningún percance con sus armas, así mismo dar mantenimiento a las armadas en un lugar donde no ocasione accidentes.
- Solicitar a la administración el mantenimiento de su equipo de seguridad cuando lo considere necesario.
- Al finalizar su jornada deberá dejar su equipo de vigilancia en el lugar designado, dentro de la empresa.
- Revisar el arma al momento de hacer entrega de turno.
- Dar el aviso inmediato a la administración de cualquier anomalía o riesgo que se detecte para la empresa.
- Deberá registrar a los trabajadores al entrar y salir de las instalaciones de la empresa.
- Brindar apoyo en las actividades varias que sean indicadas por su jefe inmediato de una manera ágil y correcta, sin descuidar las funciones inherentes a su puesto.

## **CAPITULO XI** **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**Artículo 42.** Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo y demás disposiciones legales vigentes en materia laboral, se prohíbe a los trabajadores de la empresa:

- a) Abandonar las instalaciones en horas laborales, sin causa justificada o sin licencia previa de su jefe inmediato.
- b) Hacer propaganda política y religiosa durante la jornada laboral.
- c) Trabajar en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición prohibida.
- d) Permanecer en lugares distintos a que se les tenga asignado para la ejecución de sus labores.
- e) Emplear, alquilar o vender los útiles, herramienta, equipo de seguridad, vehículos o implementos suministrados por la empresa para uso en su puesto de trabajo.
- f) Provocar riñas, discusiones o dificultades entre compañeros de trabajo.



- g) Fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- h) Está terminantemente prohibido introducir bebidas alcohólicas a las instalaciones de servicios y sus oficinas, así como dedicarse a los juegos de azar.
- i) Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, excepto en los casos especiales debidamente autorizados, por la ley o cuando se trate de instrumentos punzó cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios de trabajo, exceptuando el personal de seguridad.
- j) Ingerir alimentos en horas de trabajo o hacerlos en lugares que no sean los adecuados.
- k) Proferir en público palabras fuera del orden, comentarios incorrectos o de mal gusto entre sus compañeros en horas de trabajo.
- l) Ejecutar hechos de violación a las normas de trabajo que constituyen acto de manifiesto sabotaje contra las personas, la propiedad y seguridad de la empresa de servicio.
- m) Sustraer en forma ilícita de las oficinas de la empresa, cualquier objeto que sea propiedad de la misma.
- n) Hacer uso del teléfono para llamadas particulares, salvo casos de emergencia y con expresa autorización del jefe inmediato.
- o) Hacer uso distinto de los fondos o valores que están bajo su custodia y vigilancia para beneficio propio o de terceras personas.
- p) Alterar los libros, registros, comprobantes, correspondencia o cualquier otro documento de la empresa.
- q) Utilizar los bienes muebles, vehículos, maquinaria, equipos, herramientas y otros para efectuar actividades personales.

## **CAPITULO XII** **PROHIBICIONES AL PATRONO**

**Artículo 43.** Además de las prohibiciones contenidas en el Código de Trabajo, Reglamentos y demás disposiciones legales en vigor, se prohíbe al patrono:

- a) Ejecutar cualquier acto que lleve como fin restringir los derechos que tienen los trabajadores de conformidad con la Constitución Política de la República, el Código de Trabajo y demás Leyes laborales.
- b) Menoscabar mental y físicamente la dignidad del trabajador.
- c) Incumplir de cualquier forma los compromisos salariales con los trabajadores.
- d) Obligar a firmar recibos o documentos que sirvan como comprobante de pago, de tal manera que pueda justificar el pago de salarios, sueldos o



- prestaciones, sin que esté llene los requisitos establecidos en el Código de Trabajo.
- e) Hacer en los lugares de trabajo y en horas de la jornada de labor, propaganda política electoral o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución Política de la República de Guatemala.
  - f) Influir en las decisiones o convicciones religiosas de los trabajadores.
  - g) Permitir que los trabajadores duerman o coman en los lugares donde laboren, actos que deberán realizar en el lugar previamente destinado, con la autorización correspondiente, prevaleciendo las medidas de higiene.
  - h) Discriminar a los trabajadores por razones de nacionalidad, raza, religión, estado civil, sexo y opiniones políticas de los mismos.
  - i) Retener contra su voluntad los útiles del trabajador.
  - j) Permitir que los trabajadores laboren en estado de ebriedad o bajo influencia de drogas, estupefacientes y otra condición anormal;
  - k) Inducir a los trabajadores que compren artículos de consumo en determinado establecimiento o personas.
  - l) Inducir al trabajador a falsificar, alterar documentos a fin de que no sea sancionado por autoridades que requieran cualquier información de la empresa.
  - m) Suspender al trabajador sin haber agotado los procesos de diálogo, sin causa justificada, o que el trabajador no tenga conocimiento del motivo.
  - n) Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o para obtener cualquier otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general.
  - o) Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador adquiriera en el futuro de conformidad con la ley.

### **CAPITULO XIII** **MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD**

**Artículo 44.** Todos los trabajadores al servicio de la empresa deberán atender y cumplir las instrucciones del empleador relativas a la seguridad e higiene en el trabajo en horas de labor, así como las que emanen de las Autoridades de Trabajo, Sanitarias y del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, así mismo están obligados a cumplir las normas legales establecidas en esta materia, se determinará aquellas obligaciones de la empresa que ésta establezca en función de sus propias características siempre que se ajusten a las normas legales y además deberán observar las siguientes:



- a) Cumplir las medidas preventivas y de seguridad que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Las Autoridades de Trabajo o Inspectores de la Dirección General de Servicios de Salud, exijan y recomienden.
- b) Utilizar el equipo necesario para su protección cuando maniobren con productos tóxicos.
- c) Cualquier deficiencia en las instalaciones eléctricas, máquinas o equipo en general que pongan en peligro la vida, salud y seguridad física de los trabajadores, deberá hacerse de conocimiento en forma inmediata al patrono o jefe inmediato, para su pronta corrección.
- d) Hacer el uso correcto de los lavamanos, sanitarios y demás servicios higiénicos que haya en la empresa.
- e) En caso de accidentes, usar los medicamentos del botiquín con el propósito de evitar complicaciones posteriores.
- f) Mantener en buen estado el equipo de seguridad, establecer un lugar en donde sea visible, previamente identificados.
- g) Mantener el manual adjunto de cada equipo de seguridad.
- h) Identificar o rotular las secciones, departamentos o salones del establecimiento e identificando las rutas de evacuación.
- i) Cuando procedan a hacer uso de escaleras por razón de trabajo, los trabajadores deberán cerciorarse plenamente de la seguridad de las mismas.
- j) Cuando desconozcan el manejo de alguna máquina o cualquier otra clase de equipo deberán solicitar las instrucciones pertinentes al patrono o al jefe superior inmediato.
- k) En general, dar cuenta al patrono o representante del mismo de cualquier riesgo que ponga en peligro la vida, salud o la integridad física de los trabajadores, así como la seguridad de los bienes de la empresa.

#### **CAPITULO XIV**

#### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS**

**Artículo 45.** Las infracciones o cumplimientos de los trabajadores a sus obligaciones, a las leyes de trabajo y previsión social y al presente reglamento serán sancionadas de la forma siguiente:



## **AMONESTACIÓN VERBAL**

Que procederá cuando el trabajador comete una falta leve en el desempeño de sus labores, dicha amonestación en todo caso se hará en privado.

- Entradas después de la hora de ingreso.
- Salida antes de finalizar la jornada.
- Problemas con compañeros de trabajo.
- No acatar las órdenes para la realización de sus labores.
- No portar su uniforme.
- No utilizar su equipo de seguridad.

## **AMONESTACIÓN ESCRITA**

Procede cuando el trabajador reincide en falta leve o cuando la naturaleza de la misma lo amerite. En este caso, se enviara copia a la Inspección General de Trabajo.

## **SUSPENSIÓN DE TRABAJO**

La suspensión de trabajo, sin goce de salario, no se decretara por más de ocho días ni antes de haber sido apercibido ni haber oído al afectado y a los compañeros de trabajo que este indique.

Esta medida disciplinaria procede cuando el trabajador reincide en la comisión de alguna falta por la cual haya sido amonestado por escrito o bien inmediatamente sin necesidad de apercibimiento cuando la gravedad de la misma así lo amerite a juicio de la empresa.

La graduación de los días de suspensión, se hará de acuerdo a la naturaleza y calificación de la falta, atendiendo los siguientes factores: Tiempo de servicio, comportamiento anterior, temeridad, gravedad de la falta, magnitud del daño o inmoralidad, premeditación y reincidencia, en todo caso, se oirá previamente al trabajador sancionado, así como a los trabajadores que indique el trabajar afectado.

## **DESPIDO**

La terminación del contrato de trabajo o despido, procede cuando el trabajador viole alguna de las disposiciones contenidas en el artículo 77 del Código de Trabajo, ya indicado anteriormente. En las prohibiciones señaladas



en el artículo 64 del Código de Trabajo, no será necesario el apercibimiento en caso de embriaguez cuando como consecuencia de ella se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o bienes de la empresa.

## **CAPITULO XV**

### **TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO POR VOLUNTAD DEL TRABAJADOR**

**Artículo 46.** Cualquier terminación del Contrato de Trabajo que provenga de la voluntad unilateral del trabajador o sin justa causa deberá dar aviso previo al empleador, de conformidad con las normas siguientes:

- a) Antes de ajustar seis meses de servicio continuos, con una semana de anticipación.
- b) Después de seis meses de servicio continuos, pero no menos de un año, con diez días de anticipación.
- c) Después de un año de servicio continuos, pero no menos de cinco años, con quince días de anticipación; y
- d) Después de cinco años de servicio continuos con treinta días de anticipación.

Estos preavisos deberán ser dados por el trabajador por escrito al Jefe de Sucursal o al Gerente Administrativo.

## **CAPITULO XVI**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**Artículo 47.** La empresa procurará por los medios a su alcance mantener la estabilidad de sus trabajadores, así como remunerarlas con salarios justos de conformidad con el trabajo realizado. Así como procurará estimular y mejorar a los trabajadores que se distinguen en sus labores.

**Artículo 48.** En las relaciones entre la empresa y sus trabajadores será norma invariable, procurar el arreglo directo de las divergencias que pudieren suscitarse o surgir eliminando en lo posible la intervención de terceros.

**Artículo 49.** En lo relativo a los demás derechos y obligaciones que correspondan al patrono y a los trabajadores, éstos se regirán por lo provisto en la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Trabajo y





demás leyes laborales y sus Reglamentos así como por aquellas disposiciones que emita la empresa dentro del ámbito de su competencia o creadas mediante negociación colectiva.

**Artículo 50.** Todos los trabajadores de la empresa tienen la obligación de conocer y cumplir las disposiciones de este reglamento y no será motivo de excusa el desconocimiento del mismo.

**Artículo 51.** El patrono procurará proporcionar a los trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo colaborando con las Instituciones Oficiales encargadas de la planificación o desarrollo de los recursos humanos y la formación profesional de los trabajadores.

**Artículo 52.** La empresa contribuirá con los programas de recreación en beneficio de los trabajadores y sus familias.

**Artículo 53.** Para efectuar cualquier cambio, modificación o derogatorias del presente reglamento se requerirá los mismos procedimientos que para su aprobación. No obstante cualquier disposición legal que se promulgara que implique un mejoramiento de las condiciones establecidas en el presente reglamento, quedará incorporadas al mismo.

**Artículo 54.** El presente Reglamento Interior de Trabajo, al ser aprobado por la Inspección General de Trabajo entrará en vigor quince días después de haber sido puesto en conocimiento de los trabajadores de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 59 del Código de Trabajo.

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA INSPECCION DE TRABAJO**

Se tiene a la vista para resolver el reglamento anterior Número:

Presentado por la Empresa: \_\_\_\_\_

Situada en: \_\_\_\_\_; y

**CONSIDERANDO:** Que el presente reglamento se encuentra ajustado a las leyes y disposiciones legales, procede darle su aprobación, por lo que con base en el Artículo 59 del Código de Trabajo y lo preceptuado en el Acuerdo Gubernativo No. 444-95, **RESUELVE: APROBAR** el presente reglamento. **NOTIFIQUESE Y oportunamente archívese.**

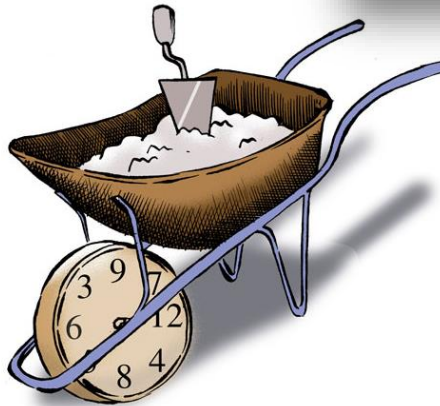


**ANEXO 2**  
**PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN**  
**AGROFER COBÁN, S.A.**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE PRODUCCIÓN  
AGROFER COBÁN, S.A.**



**ELABORADO POR  
MARTA MARGARITA CAAL SIERRA**

**DURANTE EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



## ÍNDICE ANEXO 2

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                           | <b>1</b>  |
| <b>OBJETIVOS</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1</b>                             |           |
| <b>PROGRAMA DE PRODUCCIÓN</b>                 |           |
| 1.1 Capacidad instalada                       | 5         |
| 1.2 Capacidad utilizada                       | 5         |
| 1.3 Diagrama de flujo                         | 5         |
| 1.4 Estructura procedimental                  | 7         |
| 1.5 Costos de producción básicos              | 9         |
| 1.5.1. Materia prima                          | 9         |
| 1.6 Análisis del comportamiento de la demanda | 11        |
| 1.7 Pronostico de ventas móvil simple         | 13        |
| 1.7.1. Error de pronostico                    | 14        |
| 1.8.1. Requerimiento de materia prima         | 15        |
| 1.8.2. Planificación diaria                   | 15        |
| 1.8.3. Inventario de seguridad                | 15        |
| <b>CONCLUSIONES</b>                           | <b>17</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                        | <b>19</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                           | <b>21</b> |
| <b>ANEXO</b>                                  | <b>23</b> |





## INTRODUCCIÓN

De acuerdo al diagnóstico realizado en Agrofer Cobán, S.A. se determinó la necesidad de la definición de un programa de producción para que el encargado de esta área lleve a cabo su planificación, el cual consta de las siguientes etapas:

Primeramente se elaboró el diagrama de flujo y estructura procedimental del proceso de fabricación de block pesado de 15X20X40 para tener una mejor perspectiva de dicho proceso.

Como herramienta de análisis para gerencia, se integró el costo de producción, en el cual se tomó en cuenta el costo de la materia prima, mano de obra y gasto de energía eléctrica.

Seguidamente se realizó un análisis, mediante gráficas, de la demanda de un año, en el cual se determinó el tipo de pronóstico a utilizar, el cual es móvil simple, con ello se estructuraron los formatos a utilizar para hacer la planificación diaria y los requerimientos de materia prima.

Al finalizar con la actividad se obtuvieron como resultado todos los formatos necesarios para realizar el programa de producción mensual o por el periodo que se considere pertinente, con ello el encargado de producción se encuentra dotado de las herramientas necesarias para realizar una mejor gestión en el área de fabricación.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Brindar un programa de producción al área de fabricación de Agrofer Cobán, S.A., para determinar la cantidad de unidades a producir diariamente, logrando así satisfacer la demanda de block pesado de 15X20X40.

### **Específicos**

- 1) Detallar el proceso productivo de la empresa.
- 2) Establecer los pronósticos de la demanda de block.
- 3) Constituir el programa de producción.
- 4) Calcular los requerimientos de materia prima.
- 5) Implantar el plan de producción.



# **CAPÍTULO 1**

## **PROGRAMA DE PRODUCCIÓN**

El presente documento consta de la información y herramientas necesarias para llevar a cabo la planificación de producción en la fábrica de block de Agrofer Cobán S.A.

### **1.1 Capacidad instalada**

Según datos obtenidos con los propietarios, la capacidad instalada de la máquina de producción de block es de 15,000 unidades diarias.

### **1.2 Capacidad utilizada**

De acuerdo a los datos históricos extraídos del sistema tecnológico de la empresa, en promedio se fabrican 230 block diarios.

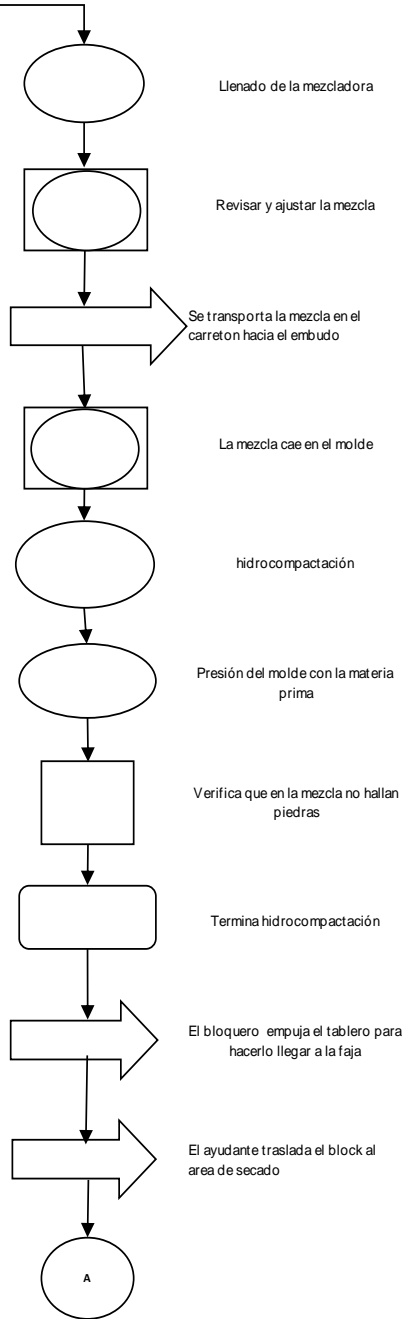
### **1.3 Diagrama de flujo**

Este diagrama es utilizado para tener una visión clara del proceso de producción de block, en él se toman en cuenta todos los pasos que intervienen para la transformación de la materia prima. El diagrama que se presenta a continuación fue analizado con el personal de producción para lograr su asertividad y funcionalidad.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE BLOCK

|                     |                       |                      |                             |
|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>Empresa</b>      | Agrofer Cobán, S.A.   | <b>Elaborado por</b> | Marta Margarita Caal Sierra |
| <b>Departamento</b> | Producción            | <b>Método</b>        | Actual                      |
| <b>Producto</b>     | Block pesado 15X20X40 | <b>Tipo</b>          | Operario                    |
| <b>Mes y año</b>    | sep-16                | <b>Hoja No.</b>      | 1 de 2                      |

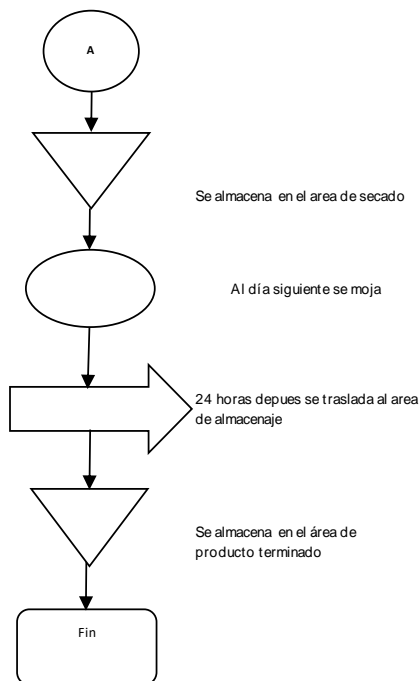
Ingreso de arena, cemento y agua



Fuente: Elaboración propia 2016.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE BLOCK

|                     |                       |                      |                             |
|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|
| <b>Empresa</b>      | Agrofer Cobán, S.A.   | <b>Elaborado por</b> | Marta Margarita Caal Sierra |
| <b>Departamento</b> | Producción            | <b>Método</b>        | Actual                      |
| <b>Producto</b>     | Block pesado 15X20X40 | <b>Tipo</b>          | Operario                    |
| <b>Mes y año</b>    | sep-16                | <b>Hoja No.</b>      | 2 de 2                      |



| REFERENCIAS |                      |
|-------------|----------------------|
|             | Inicar/Detener       |
|             | Operaciones          |
|             | Desición             |
|             | Inspección/Medición  |
|             | Transporte           |
|             | Almacenar            |
|             | Entrada/salida       |
|             | Inspección/Operación |





Fuente: Elaboración propia 2016.

## 1.4 Estructura procedimental

En esta parte se detallan cada uno de los pasos que corresponde al personal, realizar durante el proceso de producción. Esta estructura fue revisada con el encargado de producción con el objetivo de validar la información plasmada.

### IMAGEN 1 ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

|  |   |   |
|--|---|---|
|    | <b>Estructura procedimental para la fabricación de block pesado de 15X20X40</b> |  |
| <b>Mezclador</b>   |   |   |
| Colocar el agua, arena y cemento en la mezcladora, según la medida de la fórmula   |   |   |
| Poner a funcionar la mezcladora  |   |   |
| Verificar que la mezcla tenga la consistencia adecuada   |   |   |
| Vaciar la mezcla en el carretón y activar el traslado hacia la tolva   |   |   |
| <b>Operario</b>  |   |   |
| Coloca el tablero  |   |   |
| Preciona la palanca para traer el molde  |   |   |
| Empuja el macho  |   |   |
| Deja caer el material en el molde  |   |   |
| Preciona palanca para que de inicio la hidrocompactación   |   |   |
| Verifica que no hallan piedras en la mezcla, si las hubieran las retira  |   |   |
| Acomoda el material en el molde utilizando una pala  |   |   |
| Jala el emparejador  |   |   |
| Si es necesario vuelve a dejar caer más mezcla   |   |   |
| Deja caer el macho para dar la forma final al block  |   |   |
| Empuja el tablero hacia la faja  |   |   |
| <b>Ayudante</b>  |   |   |
| Recibe el tablero en el troket   |   |   |
| Traslada el tablero al área de secado  |   |   |
| Al día siguiente debe mojar el block   |   |   |
| <b>Operaciones conjuntas</b>   |   |   |
| El equipo de producción es responsable de levantar el block al día siguiente y formar las tarimas de 16 X 6 unidades, en total las tarimas son conformadas por 96 block. Así mismo son responsables de realizar la limpieza de los tableros. |   |   |

**Fuente:** Investigación de campo. EPS 2 016.



## **1.5 Costos de producción básicos**

Los materiales y gastos necesarios para la producción del block pesado son los siguientes.

### **1.5.1 Materia prima**

A continuación se detallan las especificaciones y costos de la materia prima empleada en la fabricación de block.

#### **a. Arena**

El tipo de arena que se utiliza es de fundición, la cual pasa por un proceso de inspección al momento de ser ingresada a la fábrica, ya que se necesita que sea fina, sin piedras ni contaminantes. Es medida por metro cúbico el cual tiene un precio de Q. 105.00, para la dosis de la mezcla, es calculada por medio de carretadas.

#### **b. Cemento**

Para lograr una mayor resistencia y buena calidad en el block, se utiliza el cemento BLK de Cementos Progreso, el cual es especial para este tipo de productos. Este material es adquirido en saco, el cual tiene un costo de Q. 74.50, al momento de realizar la mezcla de los materiales, la cantidad a utilizar es considerada en libras, para mantener una medida estándar en todos los materiales se hace la referencia de que una libra de cemento equivale a 0.0000303 metros cúbicos.

### **c. Agua**

Este ingrediente es un poco difícil de medir, se ha tomado como referencia el promedio del consumo mensual en la fábrica que es de Q. 101.00, dividido entre las áreas que abastece, ventas, maquinaria industrial y fábrica.

Por lo que se considera que para la fabricación promedio mensual de 7 200 block, el costo de agua es de Q. 33.67, el equivalente en metros cúbicos es de 0.00757, considerando que esto puede variar de acuerdo al clima, ya que en época de calor, es mayor la cantidad utilizada.

### **1.5.2 Energía eléctrica**

Este costo se refiere a la energía eléctrica que consume la maquinaria, el costo promedio mensual es de Q. 825.00.

### **1.5.3 Mano de obra**

La mano de obra utilizada consta de un mezclador, un operador de maquinaria de fabricación y un ayudante, su costo total es de Q. 0.20 por block fabricado.

#### **a. Calculo del costo de producción**

El costo de producción para la fabricación de 15 block se detalla en la siguiente tabla.

**TABLA 1  
COSTO DE PRODUCCIÓN**

**Costo fabricación para producir 15 bloques**

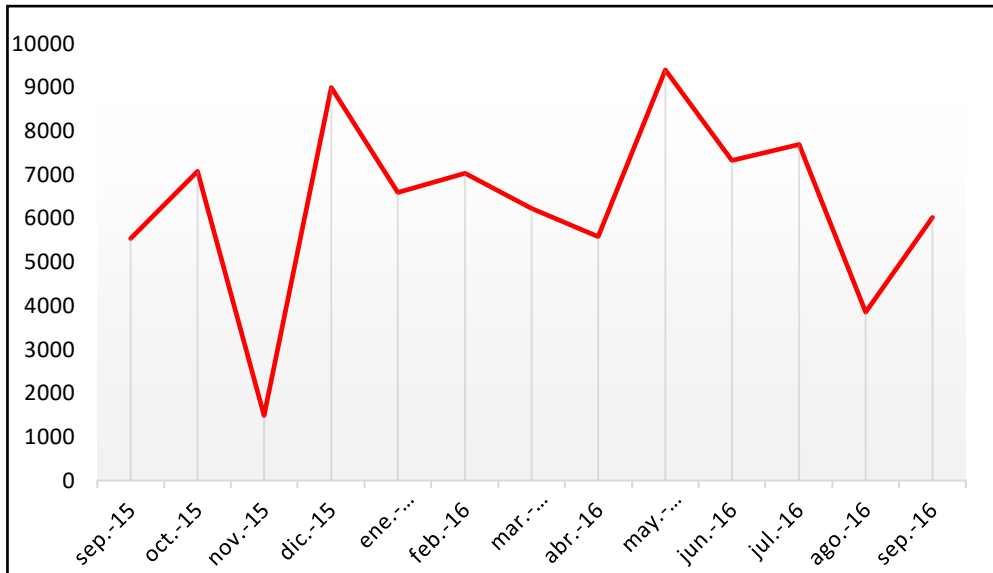
|  | <b>Metros<sup>3</sup></b> | <b>Costo/m<sup>3</sup></b> | <b>Costo Total</b> |
|--|---------------------------|----------------------------|--------------------|
| Cemento                                | 0.00485                   | Q2,672.00                  | 12.95              |
| Arena de fundición                     | 0.13333                   | Q105.00                    | 14.00              |
| Agua                                   | 0.00757                   | Q2.50                      | 0.02               |
| Costo de materia prima                 |                           |                            | 26.97              |
| Mano de obra                           |                           |                            | 3.00               |
| Costo primo                            |                           |                            | 29.97              |
| Energía eléctrica                      |                           |                            | 1.72               |
| Costo de fabricación                   |                           |                            | 31.69              |
| Rendimiento                            |                           |                            | 15                 |
| <b>Costo de fabricación por bloque</b> | <b>Q</b>                  |                            | <b>2.11</b>        |

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 1.6 Análisis del comportamiento de la demanda

Para realizar el análisis de la demanda de block pesado, se obtuvieron datos históricos del sistema tecnológico, el periodo considerado es de septiembre 2015 a septiembre 2016. Con el objetivo de obtener una mejor perspectiva de la tendencia y determinar el tipo de pronóstico a utilizar, se realizaron algunas gracias que se observan a continuación:

**GRÁFICA 1**  
**DEMANDA REAL DE SEPTIEMBRE 2015 A SEPTIEMBRE 2016**

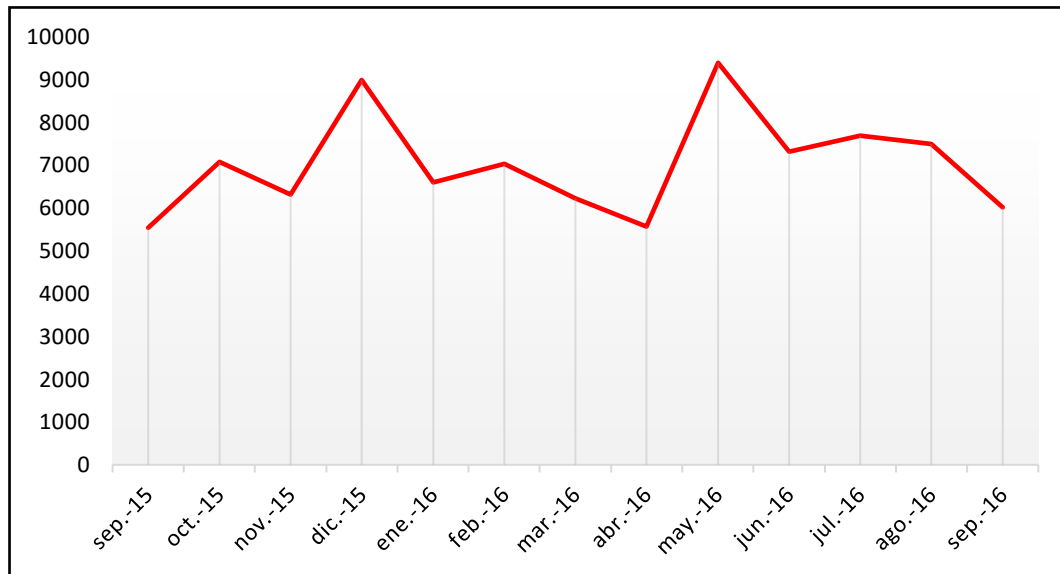


**Fuente:** Elaboración propia 2016.

## INTERPRETACIÓN

Se puede observar cómo ha sido el comportamiento de la demanda durante un año, así mismo se puede notar que hay dos registros que demuestran una baja en los meses de noviembre 2015 y agosto 2016, según referencia del encargado de producción esto se debe a algunos cambios que se realizaron en esos meses, lo cual ocasiono una baja de producción, cabe mencionar que en dichos meses, para abastecer la demanda se adquirió producto con algunos proveedores externos.

**GRÁFICA 2**  
**DEMANDA AJUSTADA DE SEPTIEMBRE 2 015 A**  
**SEPTIEMBRE 2 016**



**Fuente:** Investigación de campo. EPS 2 016.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo al análisis realizado en la gráfica anterior, se consideró necesario emplear un ajuste al comportamiento de la demanda, ejecutando un promedio de dos meses anteriores al mes de noviembre 2 015 y agosto 2 016, esto nos dio como resultado un comportamiento estándar con el cual se puede emplear un promedio móvil simple para pronosticar la demanda de los próximos tres meses.

### 1.7 Pronostico de ventas móvil simple

Este pronóstico consiste en realizar un promedio con datos históricos para pronosticar los períodos que se deseen, pueden usarse de tres a seis datos, en este caso se utilizan cuatro, este método es utilizado cuando la demanda es estacionaria, es decir, sin tendencia ni temporalidad, por lo cual se ajusta a los datos obtenidos. A continuación se presenta la tabla con los pronósticos realizados:

**TABLA 2**  
**PRONOSTICOS PARA EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2 016**

| PRONÓSTICO DE VENTAS |                   |            |
|----------------------|-------------------|------------|
| PERIODO              | CANTIDADES REALES | PRONÓSTICO |
| jul-16               | 7683              |            |
| ago-16               | 7500              |            |
| sep-16               | 6015              |            |
| oct-16               | 7129              | 7082       |
| nov-16               | 7082              | 6931       |
| dic-16               | 6931              | 6789       |

Fuente: Investigación de campo. EPS 2 016.

### 1.7.1 Error de pronóstico

Considerando que es importante medir la efectividad de los pronósticos realizados, se desarrolla un método para comparar los datos pronosticados contra los datos reales de las ventas realizadas. De acuerdo a esto se podrá determinar si el método elegido es el conveniente o emplear algún otro. El formato puede encontrarse en anexos.

**TABLA 3**  
**CALCULO DE ERROR DE PRONÓSTICO**

| Error de pronóstico    |              |            |                      |
|------------------------|--------------|------------|----------------------|
| Periodo                | Demanda real | Pronostico | Error del pronóstico |
| 1                      |              | 7243       | -7243                |
| 2                      |              | 7231       | -7231                |
| 3                      |              | 7210       | -7210                |
| 4                      |              | 6356       | -6356                |
| 5                      |              | 7055       | -7055                |
| 6                      |              | 7126       | -7126                |
| 7                      |              | 7491       | -7491                |
| 8                      |              | 7973       | -7973                |
| 9                      |              | 7129       | -7129                |
| 10                     |              | 7082       | -7082                |
| 11                     |              | 6931       | -6931                |
| 12                     |              | 6789       | -6789                |
| <b>Suma de errores</b> |              |            | <b>-85617</b>        |

Fuente: Investigación de campo. EPS 2 016.

## **1.8 Programa de producción**

Este programa consiste en la planificación del trabajo a realizar durante cada mes, aquí se consideran los requerimientos de materia prima, la cantidad a producir mensual y diaria y el inventario de seguridad que se debe mantener, a continuación se detallan dichos aspectos:

### **1.8.1 Requerimiento de materia prima**

Uno de los objetivos del desarrollo de este trabajo es ayudar al encargado de producción a realizar sus actividades de una manera más ordenada y con la mayor asertividad posible, por ello se ha desarrollado una herramienta en la cual se pueden programar las necesidades de materia prima de acuerdo al pronóstico de ventas para cada uno de los meses, el formato de Excel se encuentra en anexos.

### **1.8.2 Planificación diaria**

Después de haber obtenido el pronóstico de ventas y la cantidad necesaria de producción por día, es tarea del encargado de producción llevar el registro de los datos diarios, para ello se elaboró un formato de registro.

### **1.8.3 Inventario de seguridad**

Este tipo de inventario consiste en el número de unidades de en reserva que conviene tener, adicionales a los pronósticos de ventas o pedidos que se tengan. De acuerdo a la experiencia tanto del encargado de producción como del jefe de sucursal, se determinó que es conveniente un inventario de seguridad del 14% y

un punto de reorden de 1 000 unidades, es decir, cuando tengamos un inventario menor o igual a esta cantidad, se debe empezar a producir más.



## **CONCLUSIONES**

Se logró detallar el proceso productivo de la producción de block mediante la estructuración del diagrama de flujo, en el cual se detallan cada uno de los pasos que intervienen en la transformación de materia prima en el producto final. Así mismo se estableció la estructura procedimental que considera cada uno de los pasos que debe realizar el personal al momento de llevar a cabo el proceso de fabricación. Información validada con el encargado de producción y el jefe de sucursal.

De acuerdo a los datos históricos obtenidos de la venta de block se lograron establecer los pronósticos para los próximos 3 meses del año, con lo cual se tiene una perspectiva del comportamiento que tendrá la venta de block en dichos meses.

Una vez se tuvieron los pronósticos por mes, se construyó un formato para realizar la planificación diaria de producción y llevar un registro del cumplimiento o variación de dichos datos, esto sirve al encargado de producción para mantener un control sobre el trabajo que realiza el personal de producción.

De acuerdo al pronóstico por mes, también se elaboró un formato en Excel, en el cual se establecieron las formulas necesarias para tener de manera inmediata el dato de las necesidades de materia prima para cada mes. Con lo anterior se logró ahorrar tiempo al encargado de producción al momento de tener que realizar el pedido de sus materiales, así mismo se obtiene mayor asertividad en cuanto a la cantidad a solicitar.



## **RECOMENDACIONES**

Dar uso al diagrama de flujo y estructura procedimental, al momento de realizar nuevas contrataciones, así mismo realizar las actualizaciones que se consideren necesarias, si hubiere alguna modificación en los procesos.

Utilizar los pronósticos de ventas para tener una perspectiva ideal del comportamiento que tendrá la venta de block, así mismo evaluar la efectividad de ellos por medio del formato de cálculo de error de pronósticos.

Realizar cada inicio de mes la programación de producción y mantenerla en un lugar visible para los miembros del equipo de producción, llevar el registro de la producción diaria y cumplir con el inventario de seguridad, de igual manera realizar un inventario diario de las unidades en existencia y considerar el punto de reorden de 1 000 unidades, una vez que se tenga esa cantidad o menos en inventario, se debe mantener la alerta roja para no bajar de ahí.

Llevar a cabo los requerimientos de material, según el formato realizado, realizar una programación de los días en que se recibirá la materia prima y para no quedarse sin existencia.

Verificar que el encargado de producción cumpla con el uso de las herramientas proporcionadas.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Editorial Thomson learning, 2002.

Krajewski, Lee. *Administración de operaciones procesos y cadena de suministro*. Editorial Pearson, 2013.

Chase, Richard. *Administración de operaciones producción y cadena de suministros*. México: Editorial Mc Graw-Hill, 2009.



## **ANEXO**





## FOTOGRAFIAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



# IMÁGENES DE HERRAMIENTAS EN EXCEL

## Análisis de la Demanda



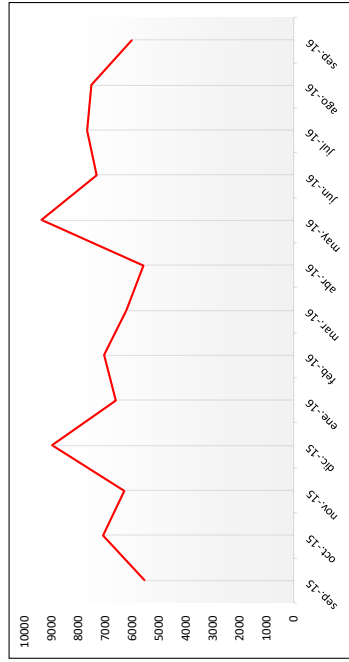
DEMANDA HISTÓRICA REAL

| DEMANDA REAL |                   |
|--------------|-------------------|
| PERIODO      | CANTIDADES REALES |
| sep-15       | 5538              |
| oct-15       | 7078              |
| nov-15       | 1485              |
| dic-15       | 8988              |
| ene-16       | 6596              |
| feb-16       | 7033              |
| mar-16       | 6223              |
| abr-16       | 5573              |
| may-16       | 9392              |
| jun-16       | 7317              |
| jul-16       | 7683              |
| ago-16       | 3845              |
| sep-16       | 6015              |



DEMANDA HISTÓRICA AJUSTADA

| DEMANDA AJUSTADA |                   |
|------------------|-------------------|
| PERIODO          | CANTIDADES REALES |
| sep-15           | 5538              |
| oct-15           | 7078              |
| nov-15           | 6308              |
| dic-15           | 8988              |
| ene-16           | 6596              |
| feb-16           | 7033              |
| mar-16           | 6223              |
| abr-16           | 5573              |
| may-16           | 9392              |
| jun-16           | 7317              |
| jul-16           | 7683              |
| ago-16           | 7500              |
| sep-16           | 6015              |



Fuente: Elaboración propia 2016.

# Planificación de producción



## PRONÓSTICO DE VENTAS

| PRONÓSTICO DE VENTAS |            |
|----------------------|------------|
| PERIODO              | PRONÓSTICO |
| sep-15               | 5538       |
| oct-15               | 7078       |
| nov-15               | 6308       |
| dic-15               | 8988       |
| ene-16               | 6596       |
| feb-16               | 7033       |
| mar-16               | 6223       |
| abr-16               | 5573       |
| may-16               | 9392       |
| jun-16               | 7317       |
| jul-16               | 7683       |
| ago-16               | 7500       |
| sep-16               | 6015       |
| oct-16               | 7129       |
| nov-16               | 7082       |
| dic-16               | 6931       |
|                      | 6789       |

| Periodo         | Error de pronóstico |            |
|-----------------|---------------------|------------|
|                 | Demanda real        | Pronostico |
| 1               | 0                   | 0          |
| 2               | 0                   | 0          |
| 3               | 0                   | 0          |
| 4               | 6356                | -6356      |
| 5               | 7055                | -7055      |
| 6               | 7126                | -7126      |
| 7               | 7491                | -7491      |
| 8               | 7973                | -7973      |
| 9               | 7129                | -7129      |
| 10              | 7082                | -7082      |
| 11              | 6931                | -6931      |
| 12              | 6789                | -6789      |
| Suma de errores |                     | -63933     |

## PRONÓSTICO DE VENTAS

|                                   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-----------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Días hábiles por mes              | 26    | 25      | 27    | 26    | 26   | 26    | 26    | 27     | 26         | 26      | 26        | 27        |
| Inventario inicial                | 1754  | 1014    | 1012  | 1009  | 890  | 988   | 1754  | 1049   | 1116       | 998     | 991       | 970       |
| Pronóstico de la demanda          | 7243  | 7231    | 7210  | 6356  | 7055 | 7126  | 7491  | 7973   | 7129       | 7082    | 6931      | 6789      |
| Inventario de seguridad           | 1014  | 1012    | 1009  | 890   | 988  | 998   | 1049  | 1116   | 998        | 991     | 970       | 950       |
| Requerimiento de producción       | 6502  | 7230    | 7207  | 6237  | 7153 | 7136  | 6786  | 8040   | 7011       | 7075    | 6910      | 6769      |
| Cantidad a producir por día hábil | 250   | 289     | 267   | 240   | 275  | 274   | 261   | 298    | 270        | 272     | 266       | 251       |

Fuente: Elaboración propia 2016.

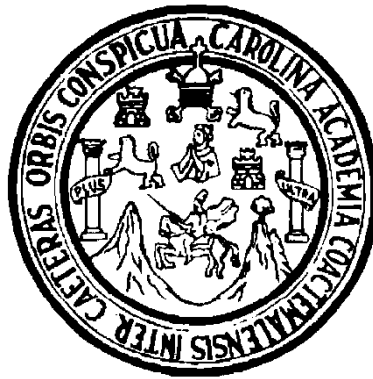


**ANEXO 3**  
**ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE**  
**AGROFER COBÁN, S.A.**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE  
AGROFER COBÁN, S.A.**



**MARTA MARGARITA CAAL SIERRA**

**DURANTE EL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**





## ÍNDICE ANEXO 3

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 1  |
| <b>OBJETIVOS</b>  | 3  |
| <b>CAPÍTULO I</b>   |    |
| <b>ESTRATEGÍA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>                        |    |
| 1.1 Antecedentes  | 5  |
| 1.2 Modelo ServPerf   | 6  |
| 1.3 Herramientas utilizadas para mejorar el servicio al cliente | 8  |
| 1.3.1 Capacitación de servicio al cliente                       | 8  |
| 1.3.2 Protocolo de servicio al cliente                          | 9  |
| 1.3.3 Presentación del personal                                 | 9  |
| 1.3.4 Filosofía de las 5 S's                                    | 9  |
| 1.3.5 Clínicas de producto                                      | 11 |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | 13 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>  | 15 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | 17 |
| <b>ANEXOS</b>   | 19 |







## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad uno de los factores que determinan el lugar de compra de los consumidores es la atención que reciben por parte del personal que les atiende, por lo tanto es muy importante prestar atención a los elementos que conforman un buen servicio.

De acuerdo a lo anterior, se creó para Agrofer Cobán, S.A., una estrategia de servicio al cliente, en la cual se reúnen las principales herramientas que, según la percepción de los clientes, conforman una buena atención en el piso de ventas. Dicha evaluación fue realizada por medio del modelo ServPerf.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Fidelizar a los clientes de Agrofer Cobán, S.A. mediante un buen servicio.

### **Específicos**

- 1) Medir la calidad del servicio al cliente.
- 2) Ofrecer a los colaboradores los medios necesarios para que brinden un excelente servicio al cliente.
- 3) Brindar a los administradores la herramienta para la medición del servicio que prestan sus colaboradores.







## **CAPÍTULO I ESTRATEGÍA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Según el diagnóstico realizado para Agrofer Cobán, S.A., se determinó que es eminentemente importante contar con patrones de acción encaminados hacia la prestación de un excelente servicio al cliente, por lo tanto se establece la presente estrategia.

### **1.1 Antecedentes**

Ferretería Agrofer Cobán, S.A. fue fundada en el año 1 995 por su propietario Héctor Aníbal Riveiro, quien inició con una pequeña bodega de productos ferreteros y agroquímicos, misma que hoy en día es su agencia central. Con el paso del tiempo y gracias al esfuerzo y perseverancia de su propietario, diez años después incursiono en la venta de materiales de construcción.

Al inicio el block era fabricado de manera artesanal, actualmente es fabricado con una maquina industrial, lo cual da un valor agregado al producto por su resistencia y calidad.

Debido al crecimiento de la empresa, en el año 2 008 dejo de ser una empresa individual y paso a ser una sociedad anónima, conformada por cinco accionistas. Año en el cual también fue aperturada la sucursal con el nombre de Ferblocksa.



Cuenta con 31 colaboradores, la actividad principal es la venta de productos ferreteros, agroquímicos, materiales de construcción y maquinaria industrial.

## 1.2 Modelo ServPerf

Para conocer la percepción de los clientes, en cuento al servicio que se brinda por el personal, se aplicó el modelo ServPerf, el cual considera 5 dimensiones importantes del servicio, las cuales son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Para ello se consideró una muestra de 75 personas durante una semana, los resultados se pueden apreciar en la siguiente gráfica:

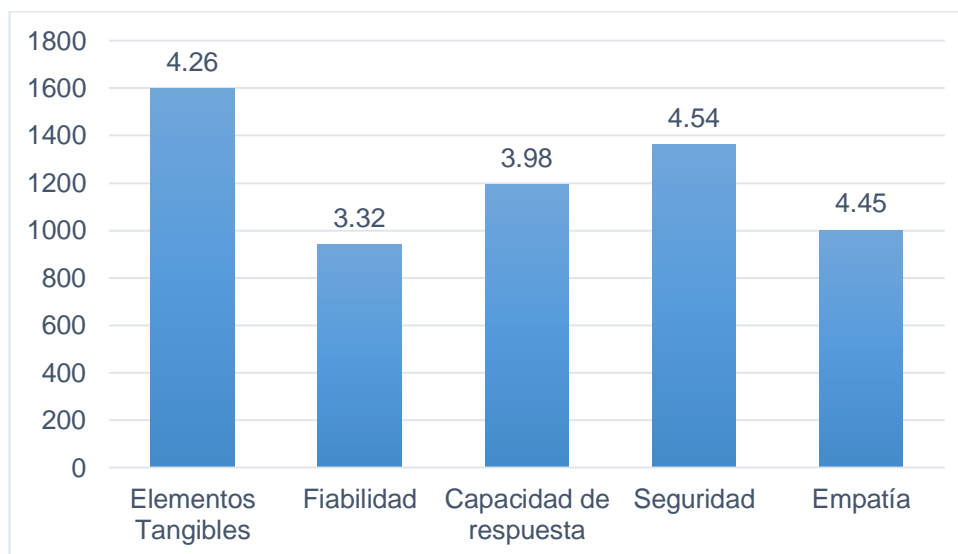
**TABLA  
DIMENSIONES EVALUADAS**

| <b>Dimensión</b>       | <b>Total de valores</b> | <b>Promedio</b> |
|------------------------|-------------------------|-----------------|
| Elementos Tangibles    | 1598                    | 4.26            |
| Fiabilidad             | 940                     | 3.32            |
| Capacidad de respuesta | 1195                    | 3.98            |
| Seguridad              | 1363                    | 4.54            |
| Empatía                | 1002                    | 4.45            |

**Fuente:** Investigación de campo. EPS 2 016.



## GRÁFICA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO



**Fuente:** Investigación de campo. EPS 2 016.

### Interpretación

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que en cuanto a elementos tangibles, lo cual incluye el aspecto de las instalaciones, apariencia del personal y condiciones del producto, los clientes perciben bien a la empresa ya que de 5 que es la puntuación máxima, el promedio total fue de 4.26, de acuerdo a lo analizado en las encuestas, se determina que el aspecto a trabajar en esta área es la apariencia del personal.

En lo que respecta a fiabilidad, es el aspecto más bajo de la gráfica, según la percepción de los clientes, el tiempo de entrega del producto es muy tardado y los asesores de venta comenten errores muy seguidos al momento de tomar pedido de sus clientes, ya sea en precios, existencia o especificaciones de los productos.

Respecto a la capacidad de respuesta de la empresa, lo que considera factores como tiempo de atención y la rapidez con la que los asesores de ventas



dan respuesta a las dudas de los clientes, el promedio obtenido es de 3.98, los clientes manifiestan que a los asesores les hace falta conocimiento de los productos.

En el aspecto de seguridad el promedio obtenido es de 4.54, lo cual es un buen resultado ya que se aproxima al máximo que es de 5, los clientes manifiestan que los asesores de ventas son amables pero que les hace falta tener más seguridad de las especificaciones de los productos.

El último aspecto evaluado en el modelo ServPerf es la empatía, en donde se consideraron los aspectos de horario de atención, rapidez en la atención al ingreso del cliente y el interés por satisfacer sus necesidades, según la percepción de los clientes, el horario de atención al público debería de ser más amplio y los asesores de ventas deberían indagar más sobre sus necesidades ya que en ocasiones venden productos que no cumplen con sus expectativas.

### **1.3 Herramientas utilizadas para mejorar el servicio al cliente**

Para corregir los aspectos evaluados en el modelo ServPerf, se han implementado en la empresa, una serie de herramientas que ayudaran a mejorar cada una de las variables evaluadas.

#### **1.3.1 Capacitación de servicio al cliente**

Para mejorar la calidad del servicio al cliente, se diseñó un programa de capacitación en el cual se impartieron los temas esenciales para que los colaboradores tengan conocimiento de los factores primordiales que deben considerar al momento de interactuar con los clientes, esta capacitación debe repetirse trimestralmente por parte del jefe de cada sucursal. El programa de capacitación se puede observar en anexos.



### **1.3.2 Protocolo de servicio al cliente**

Un protocolo es un conjunto de normas de cortesía que rige la relación social entre las personas, por la importancia de ello se ha estructurado para la empresa uno que estandarice el servicio que se presta a los clientes que visitan la sala de ventas, así mismo para aquellas personas que soliciten información vía telefónica. En anexos se puede observar el protocolo implementado en la empresa.

### **1.3.3 Presentación del personal**

En cualquier negocio, la presentación del personal es un factor muy importante, por lo que se implementó para Agrofer Cobán, S.A. un gafete de identificación y un uniforme específico por área, para el personal administrativo y de ventas, una camisa formal, y para bodega, fabricación y reparto bata con cinta reflectiva, en anexos se pueden apreciar las fotografías.

Lo anterior será utilizado como medio para transmitir una buena imagen hacia los clientes y que ellos puedan identificar a las personas que pertenecen a la empresa por medio del gafete y uniforme de identificación.

### **1.3.4 Filosofía de las 5 S's**

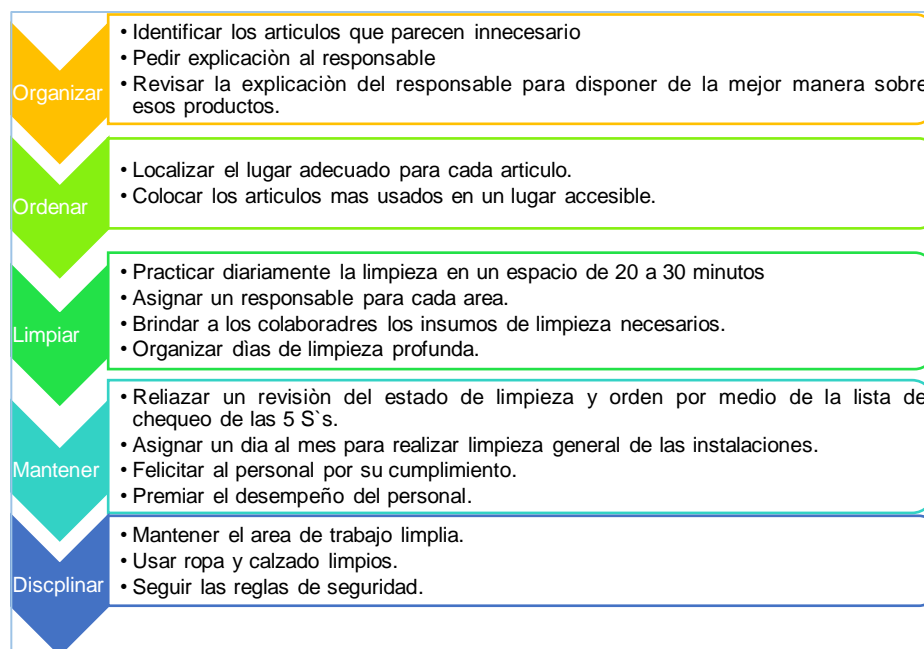
Otro método para mejorar la imagen de la empresa es la filosofía de las 5S's, la cual consiste en una técnica de origen japonés que se basa en cinco palabras primordiales que a continuación se detallan.



- **Seiri:** Clasificar, despejar, seleccionar, separar lo útil de lo inútil.
- **Seiton:** Ordenar, organizar, colocar lo útil en su sitio.
- **Seiso:** Recuperar, limpiar, reparar lo que no está bien.
- **Seiketsu:** estandarizar, bienestar personal, mantenerse bien física, mental y socialmente.
- **Shitsuke:** Disciplina, respetar las reglas y los criterios ya establecidos.

Con ello se espera obtener más orden y limpieza en las instalaciones de la empresa, lo cual traerá consigo, no solo una buena imagen, sino que también prontitud en el tiempo de entrega, reducción de accidentes y costos de mantenimiento, mayor empeño de los colaboradores en el trabajo en equipo, bienestar de los colaboradores, entre otros.

### APLICACIÓN DE LAS 5 S`S EN AGROFER COBÁN, S.A.



**Fuente:** Investigación de campo. EPS 2 016.



### **1.3.5 Clínicas de producto**

Se ha desarrollado para Agrofer una metodología de aprendizaje continuo para los asesores de ventas, que consiste en sesiones semanales en las cuales un asesor por semana debe prepararse con información referente a un producto o línea de producto, según sea el caso, y compartir con sus compañeros dicha información, con esto se pretende reforzar el conocimiento de producto para cada uno de ellos.

Lo anterior se utiliza como medio para combatir uno de los descontentos detectados en los clientes durante el estudio realizado con el modelo ServPerf, que es la falta de información por parte de los asesores de ventas. El responsable de coordinar y programar las clínicas de producto es el jefe de cada una de las sucursales, en anexos se puede observar la programación que se utilizará.





## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a la evaluación realizada mediante la aplicación de la encuesta ServPerf se pudo conocer las debilidades en el servicio, los aspectos más bajos en los que se trabajó fueron fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Al conocer las debilidades, se pudieron diseñar las herramientas necesarias para trabajar en ello, las cuales fueron: capacitación de servicio al cliente, protocolo de servicio al cliente, presentación del personal, filosofía de las 5 S's y clínicas de producto. Cada una de ellas fue implantada en la empresa mediante charlas de socialización y se inició con la aplicación en las áreas correspondientes.

Para que los administradores puedan dar seguimiento al tema de servicio al cliente y se pueda evaluar constantemente, se diseñó una herramienta que se deberá de aplicar trimestralmente, durante un mes. Esta herramienta consiste en un cuestionario que podrá dar las pautas de la percepción de los clientes.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda aplicar anualmente la encuesta del modelo ServPerf para poder seguir midiendo cada uno de los factores que ahí se consideran, de esa manera se contribuirá al logro de una ventaja competitiva, que es un excelente servicio al cliente.

Como se podrá observar en anexos, cada una de las herramientas brindadas a los colaboradores cuenta con los formatos e información necesaria para que puedan ser aplicadas y medidas por el jefe de cada sucursal, por lo tanto es importante dar seguimiento a su cumplimiento y así mismo cumplir con las recompensas ofrecidas al personal, esto dará como resultado un mayor empeño por parte de ellos para el logro del objetivo final “un buen servicio al cliente”.

Para lograr un buen resultado con la estrategia de servicio al cliente es necesario cumplir con las evaluaciones periódicas, aplicando la herramienta diseñada para ello, así se lograra obtener la mejora continua que este tema requiere, la empresa no puede quedarse estacionada en ese aspecto, ya que hoy en día los clientes no buscan el mejor producto, sino que el mejor servicio.



## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-servqual/> 18-05-2016

<http://www.gestiopolis.com/modelo-servperf-para-gestion-calidad-empresa-servicios-marco-teorico/> 18-05- 2016

<http://es.slideshare.net/hendricksweffer/presentacin-serv-perf> 18-05-2016

<http://www.buenosnegocios.com/notas/327-capacitacion-y-atencion-al-cliente>



## **ANEXOS**





**MODELO SERVPERF**  
**Ferretería Agrofer Cobán**

Se quiere conocer qué es lo que usted percibe de Ferretería Agrofer, por favor responda el siguiente cuestionario  
La escala de calificación para las afirmaciones que a continuación se le presentan será:

|                               |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1                             | <b>Totalmente en desacuerdo</b>   |   |   |   |   |   |
| 2                             | <b>En desacuerdo</b>  |   |   |   |   |   |
| 3                             | <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>   |   |   |   |   |   |
| 4                             | <b>De acuerdo</b>   |   |   |   |   |   |
| 5                             | <b>Totalmente de acuerdo</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>Elementos tangibles</b>    |   |   |   |   |   |   |
| 1                             | La ubicación de las instalaciones es adecuada                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                             | Las instalaciones son visualmente atractivas                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                             | El personal tiene buena presentación  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                             | Los precios de los productos están visibles                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                             | Su producto se encuentra en buenas condiciones físicas y de limpieza          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Fiabilidad</b>             |   |   |   |   |   |   |
| 6                             | Se cometió algún error durante su atención                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                             | El servicio que recibió fue de calidad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                             | El tiempo de pedido y de entrega fue rápido                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Capacidad de respuesta</b> |   |   |   |   |   |   |
| 9                             | El colaborador le indico el tiempo que tardaría en entregarle el producto     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                            | El personal es accesible para resolver preguntas e inconvenientes             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                            | El personal que le atendió le dedico el tiempo necesario para tomar su pedido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                            | El tiempo de atención fue rápido  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Seguridad</b>              |   |   |   |   |   |   |
| 13                            | La información acerca de los diferentes productos es adecuada                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                            | El comportamiento del personal le transmitió confianza                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                            | El personal le atendió con amabilidad   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                            | Se ha sentido seguro al realizar su compra                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Empatía</b>                |   |   |   |   |   |   |
| 17                            | A su ingreso el personal acude atenderlo                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18                            | El personal demuestra interés en satisfacer sus necesidades                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19                            | El personal que le atendió fue respetuoso                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20                            | Considera que el horario de atención es adecuado                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Por favor deje sus comentarios:

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## CALCULO DE LA MUESTRA PARA APLICACIÓN DE MODELO SERVPERF

El procedimiento utilizado para el cálculo de la muestra es el siguiente:

- Nivel de confianza: 95% es igual a 1.96 según valores estandarizados
- P: 0.5 ya que no es conocido
- Error maestra: 10%
- Población semanal: 336 personas

Muestra sin conocer la población:

$$N_0 = \frac{z^2 \times PQ}{e^2}$$

$$N_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$

$$N_0 = \frac{0.96}{0.10^2}$$

$$N_0 = 96.04$$

Debido a que conocemos la población semanal, se realizó un ajuste maestra de la siguiente manera:

$$N' = \frac{96.04}{1 + \frac{(96.04-1)}{336}}$$

$$N = 75$$

## TABULACIÓN DE RESULTADOS MODELO SERVPERF

| Dimensiones            | Ponderación |   |    |    |    | Suma | Promedio |             |
|------------------------|-------------|---|----|----|----|------|----------|-------------|
|                        |             |   |    |    |    |      |          |             |
| E. Tangibles           | 1           |   | 1  | 3  | 17 | 54   | 349      | 4.65        |
| E. Tangibles           | 2           |   | 1  |    | 23 | 51   | 349      | 4.65        |
| E. Tangibles           | 3           |   | 1  | 4  | 38 | 32   | 326      | 4.35        |
| E. Tangibles           | 4           | 7 | 15 | 19 | 25 | 9    | 239      | 3.19        |
| E. Tangibles           | 5           |   | 2  | 4  | 26 | 43   | 335      | 4.47        |
| Totales                |             |   |    |    |    |      | 1598     | <b>4.26</b> |
| Fiabilidad             | 6           | 6 | 8  |    | 7  | 54   | 320      | 4.27        |
| Fiabilidad             | 7           |   | 3  | 4  | 32 | 36   | 326      | 4.35        |
| Fiabilidad             | 8           | 2 | 13 | 3  | 28 | 29   | 294      | 3.92        |
| Totales                |             |   |    |    |    |      | 940      | <b>4.18</b> |
| Capacidad de respuesta | 9           | 8 | 32 | 17 | 13 | 5    | 200      | 2.67        |
| Capacidad de respuesta | 10          | 1 |    | 2  | 31 | 41   | 336      | 4.48        |
| Capacidad de respuesta | 11          |   | 2  | 2  | 23 | 48   | 342      | 4.56        |
| Capacidad de respuesta | 12          | 1 | 6  | 3  | 30 | 35   | 317      | 4.23        |
| Totales                |             |   |    |    |    |      | 1195     | <b>3.98</b> |
| Seguridad              | 13          |   | 7  | 4  | 30 | 34   | 316      | 4.21        |
| Seguridad              | 14          |   | 1  | 2  | 24 | 48   | 344      | 4.59        |
| Seguridad              | 15          |   | 1  | 1  | 14 | 59   | 356      | 4.75        |
| Seguridad              | 16          |   | 1  | 2  | 21 | 51   | 347      | 4.63        |
| Totales                |             |   |    |    |    |      | 1363     | <b>4.54</b> |
| Empatía                | 17          |   | 6  | 2  | 42 | 25   | 311      | 4.15        |
| Empatía                | 18          |   | 3  | 4  | 25 | 43   | 333      | 4.44        |
| Empatía                | 19          |   |    | 2  | 13 | 60   | 358      | 4.77        |
|                        |             |   |    |    |    |      | 1002     | <b>4.45</b> |

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

| Tema                        |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Justificación</b>        | La calidad en el servicio al cliente es sumamente importante para la permanencia y crecimiento de una empresa, por lo tanto es necesario reforzarlo y perfeccionarlo en Ferretería Agrofer Cobán, S.A. y estandarizarlo en sus sucursales, considerando que hoy en día este factor es un determinante de compra para los clientes.   |
| <b>Objetivos</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el personal brinde un excelente servicio a todo cliente que se apersona o busque por cualquier medio los servicios de la ferretería.</li> <li>• Alcanzar una ventaja competitiva mediante un excelente servicio al cliente.</li> <li>• Estandarizar el servicio al cliente en las sucursales y con todo el personal de la empresa.</li> <li>• Lograr clientes satisfechos y fidelizadas con la empresa, por medio de un excelente servicio al cliente.</li> </ul>   |
| <b>Público objetivo</b>     | Personal de Ferretería Agrofer Cobán, S.A.   |
| <b>Modalidad y duración</b> | Se impartirá una capacitación simultánea, lo cual quiere decir que se llevara a cabo con todo el personal en el mismo día, hora y lugar. Se incluirán dinámicas y un video motivacional relacionado al tema. Tendrá una duración de 2 horas.   |
| <b>Contenido</b>            | <p>Dinámica rompe hielo</p> <p>Temas y subtemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién es el cliente?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente interno</li> <li>• Cliente externo</li> </ul> </li> <li>• La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar</li> <li>• Pasos para una excelente atención al cliente             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar atención</li> <li>• Tener una presentación adecuada</li> <li>• Atención personal y amable</li> </ul> </li> <li>• Objeciones             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué harías con las objeciones de tus clientes?</li> <li>• Protocolo de atención</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Facilitador</b>          | Estudiante epesista del Centro Universitario del Norte, Marta Margarita Caal Sierra  |



# PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE

**AGROFER  
COBÁN Y  
FERBLOCKSA**



**Elaborado por: Margarita Caal Sierra**

**Estudiante de EPS 2016**

**Administración de Empresas**

**USAC-CUNOR**

## PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE AGROFER Y FERBLOCKSA

### Guardia de Seguridad

- Buenos días/tardes, bienvenido (a) Agrofer/Ferblockska, ¿cómo le puedo ayudar?

*(Espera la respuesta del cliente y lo dirige hacia donde corresponde)*

- *Con mucho gusto, puede pasar a.....|*

### Asesor de ventas

- Buenos días/tardes, bienvenido (a) Agrofer/Ferblockska, mi nombre es....., ¿cómo le puedo ayudar?

*(Espera la respuesta del cliente e indaga sobre la necesidad que tiene, ofrece las opciones disponibles y da a conocer beneficios de cada una de las opciones, el objetivo es lograr satisfacer la necesidad al 100%, recuerde: usted es un asesor de ventas y no un vendedor o tomador de pedidos)*

- Le confirmo su pedido.....

–

*(El asesor deberá confirmar todo el pedido para que tanto él como el cliente, estén seguros de los artículos que se despacharan).*

- ¿Cuál es su nombre, Nit y dirección?

–

*(Deberá solicitar al cliente sus datos para tenerlos en la base de datos y para la emisión de su factura, esto es muy importante para tener registro de nuestros clientes)*

- ¿Algo más en que le pueda ayudar?

*(Espera la respuesta del cliente)*

- Puede pasar a caja a cancelar la totalidad de Q....., fue un gusto poder servirle, que tenga un buen día/tarde.

*(Deberá entregar al cliente el código del pedido y remitirlo al área de caja para que haga efectivo su pago)*

### **Cajero(a)**

- Buenos días/tardes, bienvenido(a). Su pedido es....., el total es Q.....

*(Deberá saludar con cortesía al cliente, confirmar el pedido e indicar el valor total a pagar)*

*Muchas gracias por su compra, puede pasar a..... para que le entreguen su producto. Feliz día/tarde.*

### **Despachador**

Buenos días/tardes, su pedido es....., ¿en donde le cargamos su producto?

*(Deberá confirmar el pedido a entregar, si fuera producto grande como laminas, cemento, entre otros, preguntar en donde se encuentra el vehículo del cliente, proceder a cargarlo y asegurarlo)*

- Muchas gracias por su compra, esperamos que vuelva. Feliz día/tarde.

### **Piloto**

- Buenos días/tardes, este es el domicilio de....., traigo el pedido que realizo en Agrofer/Ferblocksa ¿en dónde puedo ubicarlo?

*(El piloto y ayudantes deben saludar cordialmente al cliente o persona que recibirá el producto, así mismo confirmar el domicilio y el lugar en donde se descargará el producto, confirmado esto, el/los ayudantes asignados deberán proceder a descargar el producto)*

- Se pedido ya está descargado, por favor firme la nota de envío.

(El piloto deberá cerciorarse de que el cliente o la persona que recibe el pedido firme y anote su nombre en la nota de envío original para que quede constancia de la entrega realizada)

- Quedamos a la orden, que tenga un buen día.

### **¿Cómo responder una llamada telefónica?**

- Buenos días/tardes, gracias por llamar Agrofer/Ferblocks a mi nombre es..... ¿Cómo le puedo ayudar?

*(Escucha la solicitud del cliente y comunica a la persona indicada, si la llamada fuera para solicitar una cotización, la persona que responde deberá comunicar a un asesor para que le tome los datos)*

### **Si el cliente solicitó cotización:**

- Buenos días/tardes mi nombre es....., me indican que usted necesita una cotización, ¿Cuál es su nombre?, muchas gracias Sr(a)..... me podría indicar de que producto es.....¿a nombre de quién necesita su cotización? ¿Cuál es su correo electrónico?, ¿Cuál es su número telefónico?
- Con mucho gusto le estaré enviando la cotización de..... al correo electrónico..... a nombre de..... en el transcurso del día de hoy o mañana.

*(El asesor deberá tomar los datos para la cotización y confirmarlos)*

- Fue un gusto saludarle, que tenga un buen día/tarde.



## **Seguimiento a cotización**

- Buen día/tarde le saluda.....de Agrofer Cobán/Ferblocks. El motivo de mi llamada es para confirmar la recepción de la cotización enviada a su correo electrónico.

*(Deberá estar atento a los comentarios del cliente)*

- Me gustaría saber si tiene alguna duda.

*(La conversación deberá ser dinámica y el asesor debe ofrecer al cliente los beneficios del producto cotizado e indagar sobre su decisión de compra y posibles objeciones)*

- Quedo a sus órdenes esperando poder servirle, recuerde que mi nombre es....., que tenga un buen día/tarde.

# REVISTA DE LAS 5 S'S

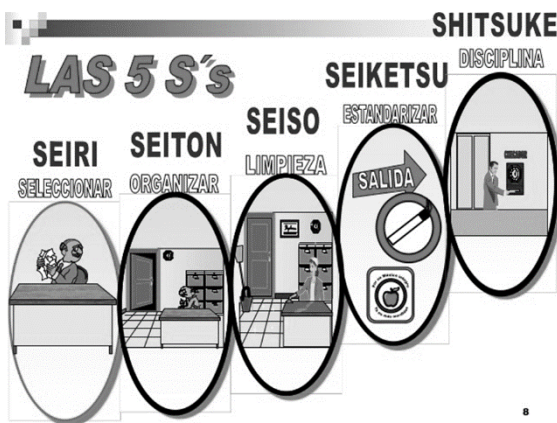


## Filosofía de las 5 S's



## METODOLOGÍA DE LAS 5 S'S

Para lograr una cultura de orden y limpieza en nuestras instalaciones, podemos aplicar la metodología de las 5Ss. Con la cual se puede mantener una disciplina en el orden y la limpieza. Se le llama al programa "5Ss" puesto que su nombre responde a las iniciales de cinco palabras japonesas que comienzan con la letra "S":



**Seiri:** Clasificar, despejar, seleccionar, separar lo útil de lo inútil.

**Seiton:** Ordenar, organizar, colocar lo útil en su sitio.

**Seiso:** Recuperar, limpiar, reparar lo que no está bien.

**Seiketsu:** estandarizar, bienestar personal, mantenerse bien física,

mental y socialmente.

**Shitsuke:** Disciplina, respetar las reglas y los criterios ya establecidos.

### S1: "Seiri" Clasificar:

Es común que por el tipo de negocio, frecuentemente se acumulen "cosas": cajas, artículos dañados, mobiliario obsoleto, productos defectuosos, documentos sin valor, registros y otras cosas.

Como resultado, en las sucursales se acumulan elementos innecesarios que originan entre algunos problemas, los siguientes:

- Carga innecesaria
- Se es más propenso y potencial un accidente personal
- Falta de espacio para ubicar lo que sí es útil y así aprovechar los recursos
- Objetos obsoletos, sin utilidad y a veces dañados
- Se pierde tiempo en la localización de mercadería

En esta parte, es clave que nos preguntemos con cada elemento

nos rodea: ¿es útil o inútil? Pues el objetivo es conservar lo que sí será útil y retirar lo inútil.



### ¿Cómo iniciar?

□ Definir criterios en cuanto a elementos que son innecesarios dentro de las instalaciones, es decir, aquellos que no se utiliza o no va utilizarse en un período de tiempo establecido.

□ Identificar lo que es útil: clasificar información, papeles, materiales, equipos y hacer una lista.

□ Identificar lo innecesario y si es posible sacarlo del área.

Decidir sobre lo innecesario sí:

□ Se prevé un uso posterior, entonces definir un área de almacenamiento específico.

□ Puede dársele otra utilidad, decidir lugar de almacenamiento.

□ Puede ser útil para otro, entonces, decidir si: se vende, se alquila o se presta.

Es inútil Tirarlo o disponerlo para su evaluación y clasificación como chatarra o basura.



### S2: “Seiton” Ordenar:

Una vez que hemos eliminado lo innecesario, debemos asignar a los elementos que quedan, la ubicación más adecuada que facilite su uso y reposición, a la vez que se van identificando, para que cualquiera pueda localizarlos fácilmente.

Para esto entonces se deberá:

- Definir los criterios de ordenación, considerando la seguridad, calidad y el uso de las cosas.
- Asignar un sitio para cada elemento e identificarlo.
- Decidir los niveles de existencia de cada elemento (máximos y mínimos)

Delimitar zonas de paso, salidas de emergencia, de colocación de cada elemento, entre otros.

En esta fase es clave preguntarse con cada elemento que nos rodea: ¿Está en un sitio adecuado o debo ordenarlo nuevamente?

El objetivo es tener cada elemento en su sitio. Pues el orden mejora la imagen de nuestras sucursales.



Para que el orden sea más fácil de realizar, pueden utilizarse señales indicadoras, por ejemplo; carteles, croquis o pintar el piso de las bodegas, entre otros.

- Determinar la ubicación de cada elemento.
- Adecuar los medios de manipulación y almacenamiento a las características del elemento, su frecuencia de uso, sus niveles de existencia.
- Una vez colocado cada elemento en su sitio, se debe proceder a:

- Señalar el área o la ubicación de cada elemento.
- Identificar cada elemento para conocer de qué se trata (código, clase de líneas de productos comerciales)
- Poner señales de cantidad (marcas de cantidad máxima y cantidad mínima, número de unidades y otros mas)

### S3: “Seiso” Limpieza:

Mantener el orden y la limpieza de nuestra sucursal, es fundamental para el mantenimiento del programa; es importante que no haya polvo o materiales extraños o basura en el suelo, sobre los mostradores o sobre los productos que vendemos, equipos, escritorios, entre otros.

El orden y la limpieza no es algo que sólo nos importe en el área de ventas, sino que se debe realizar también en las bodegas, estanterías, sanitarios y otros. Además de las esquinas más escondidas de la sala de ventas y las esquinas de los techos.

La limpieza es importante porque el polvo y la suciedad pueden causar imagen negativa a nuestros productos en exhibición. También la suciedad reduce la vida útil de nuestros equipos. Limpiando podremos también descubrir riesgos potenciales de incendios, así como peligros que conllevan a accidentes de trabajo.



### 3. LIMPIAR

#### ¿Qué hay que hacer?

Eliminar la suciedad de las bodegas, además de los focos de suciedad (los lugares de difícil acceso)

Reponer elementos que hagan falta o que les haga falta algo pues no están completos para su función, por ejemplo cajas sin tapadera, o documentos sueltos sin folder o porta documentos. De ser necesario, inventariar necesidades y reportarlas para su debido seguimiento.



## S4: “Seiketsu” Bienestar Personal-

Es el estado que permite a los individuos desarrollar de manera segura, eficaz y cómoda su trabajo.

Para lograr un buen nivel de bienestar personal es necesario tener al menos, orden personal y limpieza (física y mental).

Seiketsu significa mantener la limpieza del colaborador, con un uso de ropa de trabajo adecuada, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio.

Es importante que personalmente cada colaborador trabaje en Seiri (Clasificar), Seiton (ordenar) y Seiso (limpieza) de forma continua. Debemos tener presente que un lugar limpio, bien ordenado y agradable, propicio la salud y la eficacia.



## ¿Qué hay que estandarizar?

- Usar ropa adecuada para el trabajo y limpia.
- Seguir las normas de seguridad que se le indican.
- Tener una alimentación balanceada.
- Dormir lo suficiente.
- No abusar del alcohol ni del cigarro, preferentemente “no consumirlos”
- No consumir drogas o medicamentos sin prescripción médica.
- Visitar al médico y al dentista periódicamente.
- Tener una actitud positiva.
- Practica de manera regular algún deporte.

Mantener la limpieza en tu lugar de trabajo, en casa, en los baños, entre otros.

Recuerda que es de suma importancia la presentación del colaborador, por lo que es necesarios implementar hábitos personales como bañarse diariamente, mantener el cabello y barba bien rasurada, cabello en mujeres bien peinado y limpio, uñas

bien arregladas, zapatos bien lustrados, maquillaje sin exceso.

### **S5: “Shitsuke” Disciplina**

Shitsuke o disciplina significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Sólo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan.

El shitsuke es el canal entre las 5 S's y el mejoramiento continuo. Implica control periódico, autocontrol de los colaboradores, respeto por sí mismo y por los demás y mejorar la calidad de vida laboral.

La autodisciplina demandará:

- Arreglar el lugar de trabajo al final del día.
- Limpiar el lugar de trabajo todos los días, dejando al final, algunos minutos para hacer una limpieza del área.
- Mantener estas actividades, creando un programa de

seguimiento.



## **5. DISCIPLINAR**

### **Conclusión:**

Es fundamental el compromiso del grupo, pero el jefe de sucursal deberá conseguir la participación de todos, trabajando en equipos pequeños y perseverando hasta llegar al final, no quedarse a medio camino, si no concluir las actividades.

El jefe de sucursal es responsable del nivel de orden y limpieza de su sucursal. Los colaboradores deberán contar con una responsabilidad compartida a través de:

- Señalar e informar las acciones y hábitos mostrados por los compañeros.
- Mostrar un sitio bien señalado para



cada elemento y cada elemento en su sitio.

- Eliminar todos aquellos focos que puedan deteriorar cualquier esfuerzo ganado por el programa, fijando las normas y respetarlas.

### **Reconocimiento Mensual:**

Se premiara al colaborador que mayor cumplimiento le dé a la metodología de las 5S's, el premio será una Gift Card por un monto de Q. 50.00.



*Por último ten en cuenta: “si no se te dan los recursos solicitados de manera oportuna, haz lo que puedas, decide ser partícipe de los cambios y no un simple espectador”.*





**Juntos construimos, producimos y cosechamos mejor**



|    | <b>Check List de Identidad</b><br><b>Agrofer Cobán, S.A.</b> |  | <b>Fecha</b> |
|---|--|---|--------------|
| <b>General</b>  |  |   |              |
| Pintura en buen estado  |  |   |              |
| Las puertas, ventanas y marcos de las ventanas están limpias y libres de manchas  |  |   |              |
| No existe material publicitario en las ventanas ajeno a la tienda   |  |   |              |
| Iluminación en buen estado en toda la tienda (incluye Bodega)   |  |   |              |
| Todos los artículos exhibidos están en buen estado  |  |   |              |
| El piso está en buen estado, limpio y sin basura  |  |   |              |
| Acera Limpia  |  |   |              |
| <b>Personal</b>   |  |   |              |
| El personal cumple con el uniforme establecido  |  |   |              |
| La presentación del personal es adecuada (higiene personal)   |  |   |              |
| El personal trae gafete de identificación   |  |   |              |
| El personal llega en el horario asignado (entrada)  |  |   |              |
| El personal tiene el celular en vibrador / No utilizarlo en el área de ventas   |  |   |              |
| El personal regresa a tiempo después de almuerzo y refacción  |  |   |              |
| <b>Exhibición1 (Precios / Promociones)</b>  |  |   |              |
| Todos los productos tienen colocado, el precio correspondiente  |  |   |              |
| Todas las precieras están colocadas en los productos y en el lugar correspondiente  |  |   |              |
| Todas las precieras cuentan con la información detallada de los plazos y/o condiciones de pago                            |  |   |              |
| Todos los productos en liquidación o con oferta especial cuentan con splash visible                                       |  |   |              |
| Se encuentran bien exhibidos los artículos  |  |   |              |
| La iluminación de la zona es adecuada y tiene buen funcionamiento   |  |   |              |
| Las góndolas para exhibir productos están en buen estado  |  |   |              |
| <b>Exhibición2 (Áreas asignadas)</b>  |  |   |              |
| Los productos están ordenados por familia, marca, modelo y el frente del producto hacia la vista del cliente              |  |   |              |
| Los productos en exhibición se encuentran limpios y sin golpes  |  |   |              |
| Existen pasillos entre la mercadería que permite el acceso para el cliente y revisión de los mismos                       |  |   |              |
| Están separados los productos recogidos, apartados, vendidos, dañados, disponibles para la venta                          |  |   |              |
| Todas las áreas de exhibición están sin espacios vacíos por productos faltantes   |  |   |              |
| Todos los productos están colocados con el orden de mayor a menor tamaño para la decisión del cliente                     |  |   |              |
| Las reparaciones están ordenadas según: reparaciones para enviar a taller, para entregar a cliente, reparaciones de stock |  |   |              |
| La limpieza de la bodega es correcta: no hay basura en los pisos, ni basura acumulada                                     |  |   |              |
| <b>Baños</b>  |  |   |              |
| Los inodoros están limpios, sin fugas y en buen funcionamiento  |  |   |              |
| Hay papel higiénico y jabón   |  |   |              |
| Los lavamanos están limpios, sin fugas y en buen funcionamiento   |  |   |              |
| Las paredes están sin rayones, pintura en buen estado   |  |   |              |
| Las puertas están sin rayones, pintura en buen estado   |  |   |              |
| El piso está limpio, basureros limpios y con tapa   |  |   |              |
| <b>Oficinas</b>   |  |   |              |
| El piso está limpio   |  |   |              |
| No hay papeles pegados en las paredes   |  |   |              |
| Los escritorios del administrador, cajero, contador y vendedores, están ordenados   |  |   |              |
| No hay bebidas ni alimentos en la zona de trabajo   |  |   |              |
| La iluminación es adecuada  |  |   |              |
| Todos los equipos están funcionando   |  |   |              |
| La papelería está ordenada en archivadores, leitz, etc. y las gavetas ordenadas   |  |   |              |
| Los basureros están limpios y vacíos  |  |   |              |
| <b>Seguridad</b>  |  |   |              |
| Cortinas en buen estado Portone   |  |   |              |
| Llavines y candados en buen estado y guardados  |  |   |              |
| Panel de alarma   |  |   |              |
| Sensores en buen estado y sin obstrucciones   |  |   |              |
| Camaras Ajustadas a los sitios indicados  |  |   |              |
| Archivos Cerrados   |  |   |              |
| Extintores Ubicados y Cargadas  |  |   |              |
| Botiquin de Primero Auxilios  |  |   |              |
| Puertas de Emergencias  |  |   |              |
| Comedor   |  |   |              |

## CHECK LIST DIARIO PERSONAL AGROFER COBÁN

| Colaborador                      | L | M | M | J | V | S |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Byron Riveiro                    |   |   |   |   |   |   |
| Fernando Chocó Jucub             |   |   |   |   |   |   |
| Florinda Margarita Riveiro Ochoa |   |   |   |   |   |   |
| Jorge Esteban Ac Chen            |   |   |   |   |   |   |
| Wilson Bernardo Macz Poou        |   |   |   |   |   |   |
| Oscar Ismael Cajbón              |   |   |   |   |   |   |
| Selvin Eduardo Juárez Cacao      |   |   |   |   |   |   |
| Edwin Alfonso Choc Tox           |   |   |   |   |   |   |
| German Isaías Chub Mucu          |   |   |   |   |   |   |
| Cesar Aníbal Caal                |   |   |   |   |   |   |
| Álvaro Antonio Caal Ramos        |   |   |   |   |   |   |
| Selvin Orlando Yat Tec           |   |   |   |   |   |   |
| Marvin David Mo Tíul             |   |   |   |   |   |   |
| Gerardo Maas                     |   |   |   |   |   |   |
| Julio Josué Col                  |   |   |   |   |   |   |
| Personal de apoyo a bodega       |   |   |   |   |   |   |

### SEPTIEMBRE 2016

### Accesorios que deberá portar diariamente el personal de Agrofer Cobán

A continuación se detallan los accesorios de trabajo que deberán portar diariamente los colaboradores, esto será revisado por el guardia de seguridad al ingreso del personal.

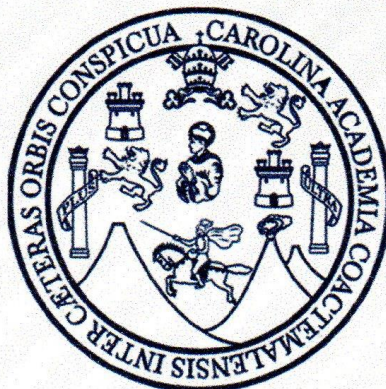
|                            |   |
|----------------------------|---|
| Asesores de Ventas         | Uniforme del día, DPI, lapicero, calculadora, cinta métrica, gafete y limpiador   |
| Personal de Bodega         | Bata, DPI, cinta métrica, casco, calculadora, lapicero, gafete y limpiador  |
| Personal de apoyo a Bodega | Chaleco, casco y guantes  |
| Personal administrativo    | Uniforme del día, DPI, calculadora, gafete y lapicero   |
| Pilotos                    | Bata, casco, gafete, licencia de conducir, DPI, confirmar que el camión cuente con su fotocopia de tarjeta de circulación, triquet, llave de chuchos, cono o triangulo y combustible de acuerdo a la distancia a recorrer |

Vo. Bo. \_\_\_\_\_

Byron Riveiro  
Gerente Administrativo

# USAC CUNOR

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario del Norte



El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Al trabajo titulado:

### INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO REALIZADO EN AGROFER COBÁN, S.A. EN COBÁN, ALTA VERAPAZ

Presentado por el (la) estudiante:

**MARTA MARGARITA CAAL SIERRA**

Autoriza el

# IMPRIMASE

Cobán, Alta Verapaz 25 de Octubre de 2017

Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
DIRECTOR

