

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Implementación de un manual de puestos y funciones en una
empresa de productos químicos ferreteros.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Héctor Leonel Pineda Salvador

Guatemala, noviembre de 2015

**Implementación de un manual de puestos y funciones en una
empresa de productos químicos ferreteros.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Héctor Leonel Pineda Salvador

Licda. Marjorie Lozano (Asesora)
Licda. Carolina Ramírez Méndez (Revisora)

Guatemala, noviembre de 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Axel Ramírez
Examinador (a)

Lic. Juan Valladares
Examinador (a)

Lic. Selvyn Hernández
Examinador (a)

Licda. Marjorie Lozano
Asesor

Licda. Carolina Ramírez Méndez
Revisor (a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiriendo sabiduría"

REF.:C.C.E.E.11-2015-ADMON

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 22 DE ABRIL DEL 2015
SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Marjorie Lozano, tutora, y Licenciada Ana Carolina Ramírez Méndez revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS FERRETEROS" Presentada por el estudiante Héctor Leonel Pineda Salvador, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01468, de fecha 13 de noviembre de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Marjorie Denisse Lozano Díaz

Administradora de Empresas

Dirección : 4ª. Av. 1-80 Condominio Bosque Verde, Manzana D, Zona 02 Boca del Monte, Villa Canales. E-Mail: marjoriedenisselozano@gmail.com

Guatemala, 14 de febrero 2014

Señores

Licenciado César Augusto Custodio Cobar

Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj

Facultad de Ciencias Económicas-Programa ACA

Universidad Panamericana

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Implementación de un Manual de Descripción de Puestos y Funciones en una Empresa de Productos Químicos-Ferreteros"**, realizado por el practicante: **Héctor Leonel Pineda Salvador, Carné No. 201306247** estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **noventa y dos (92) puntos** sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



f. Licda. Marjorie Denisse Lozano Díaz

Tutor

Guatemala, 25 de julio de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que el informe de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- denominado: "Implementación de un manual de puestos y funciones en una empresa de productos químicos ferreteros", presentado por el estudiante Héctor Leonel Pineda Salvador, previo a optar al grado académico de "Licenciado en Administración de Empresas" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana. Se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Ana Carolina Ramirez Méndez



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0007.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Héctor Leonel Pineda Salvador** con número de carné 201306247, aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día trece de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los doce días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Omar L.
cc. Archivo.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Resumen | i |
| Introducción | iii |
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 27 |
| 1.3 Descripción del Problema | 28 |
| 1.4 Justificación | 29 |
| 1.5 Objetivos | 29 |
| 1.5.1 Objetivo General | 29 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos | 29 |
| 1.6 Alcances y Límites | 30 |
| 1.7 Marco Teórico | 30 |
| CAPÍTULO 2 | 36 |
| 2.1 Metodología | 36 |
| 2.2 Tipos de Investigación | 36 |
| 2.3 Sujetos de la Investigación | 37 |
| 2.4 Instrumentos | 37 |
| 2.5 Diseño de la Investigación | 37 |
| CAPITULO 3 | 39 |
| 3.1 Presentación de Resultados | 39 |
| 3.2 Análisis de Resultados | 49 |
| CAPITULO 4 | 51 |
| CONCLUSIONES | 133 |
| RECOMENDACIONES | 134 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 135 |

Resumen

La finalidad del presente trabajo consiste en exponer aspectos de índole organizacional a las empresas distribuidoras de productos de ferretería y químicos, orientado a empresarios de esta rama o a personas interesadas en esta actividad comercial. Independiente de su naturaleza, actividad económica y magnitud, toda empresa debe de organizar sus actividades de trabajo y recursos humanos, financieros y materiales con el enfoque de alcanzar sus objetivos, oportuna y eficientemente, jugando un papel muy importante para ello la organización y sistematización, así como la observación y aplicación de la legislación vigente en Guatemala.

El objetivo principal es dar a conocer la importancia de sistematizar y hacer funcional la organización, que permita visualizar a través de un perfil de puestos la eficiencia del recurso humano del cual dispone la empresa y le permita disponer de información, confiable para la toma de decisiones, así como dar los lineamientos específicos y técnicos, que fortalezcan el conocimiento de las funciones y actividades dentro de las áreas que componen la empresa de Productos Químicos Ferreteros.

Este informe final de Práctica Empresarial Dirigida, está dividido en cuatro capítulos los cuales fueron estructurados de tal forma que la administración de la empresa, previo a la implementación del Manual de Puestos y Funciones, conozca los diferentes pasos y técnicas a seguir para la implementación exitosa de los nuevos aspectos organizacionales a desarrollar, como es un Plan de Comunicación Interna.

En el capítulo I se describen las generalidades de la empresa, tales como su definición, elementos, clasificación, objetivos, su forma de constitución, los aspectos legales y funcionales que deben considerarse en la organización de este tipo de empresas y la legislación vigente que le es aplicable

El capítulo II se refiere al tipo de investigación, realizada dentro de la empresa para determinar si su funcionalidad organizacional se está dando dentro de los parámetros

legales y de eficiencia competitiva en el ramo de productividad. Los sujetos de la investigación, para que la información que se procese sea lo más fiable posible para no dañar o alterar los resultados de la investigación por lo que se tendrá especial cuidado en seleccionar los instrumentos que nos servirán para la recolección de datos, los que se enfocaran a desarrollar el mejor diseño de la investigación, de esta forma lograr y determinar el problema que le afecta más a la empresa y que la hace menos competitiva dentro del mercado guatemalteco, considerando los resultados y las necesidades vitales de la empresa, que de acuerdo a la investigación se determina la mejor propuesta a desarrollar.

El capítulo III describe los resultados de la entrevista al gerente general de la empresa, así como la encuesta a los empleados que trabajan en distintas áreas de la institución, como también describir los resultados gráficos de las mismas; en la sección de recurso humano, describe cada una de las preguntas realizadas a los integrantes que componen el personal de la empresa, incluye conceptos generales, así como los principios y tipos de organización, incluyendo la sistematización de los puestos y funciones.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta, en el cual se implementa el Manual de Puestos y Funciones de una empresa de Productos Químicos Ferreteros. Como resultado de dicha evaluación, se han diseñado los manuales de puestos y funciones con los formatos sugeridos. Así mismo, se incluye el plan de mercadeo que nos serviría para facilitar la implementación del Manual de Puestos y Funciones como también el impacto financiero que tendrá el mismo.

Introducción

Existen varios factores que contribuyen al éxito de una empresa, los más conocidos son los relacionados con la productividad, rentabilidad y competitividad. En este caso en particular se determinó que lo más importante para ser productivo y eficiente es la Implementación de Manuales de Puestos y Funciones dentro de la empresa. Tanto en estos, como en otros aspectos organizacionales influyen variables que es necesario determinar para saber el estado de una empresa en un momento dado. En la gestión empresarial se usan diversas herramientas como: plan de ventas, plan de mercadeo, la contabilidad, los estudios de mercado y otros. La herramienta que permite observar su situación actual y los factores que intervienen en su permanencia en el mercado, es el diagnóstico integral de empresa. Al determinar las condiciones del entorno, se concretan los aspectos en los que se presentan debilidades y se consolida la información para elaborar recomendaciones de mejora.

El diagnóstico integral, es el resultado del desarrollo de los estudios de la evaluación integral de la empresa; derivado de este análisis organizacional, es posible detectar áreas críticas y por ende desarrollar mejoras que incrementen la productividad en la empresa. La aplicación de una metodología de diagnóstico empresarial, permite el análisis y la toma de decisiones oportunas, con el propósito de mejorar utilizando la planeación estratégica, ya que esta consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos y estratégicos por parte de la empresa.

Las empresas actualmente deben implementar o contar con herramientas empresariales de análisis que les permitan ser eficientes y competitivas, por lo tanto, la finalidad de este trabajo, es cumplir el objetivo de diseñar una metodología de diagnóstico integral de empresas, aplicable en este caso a la estructura funcional de las mismas, específicamente en el área organizacional, definiendo los criterios e indicadores para evaluar a cada uno de ellos. La estructuración del Manual de Puestos y Funciones le beneficia en gran manera a la empresa para organizarse orientada al logro de su visión. Finalmente, se definirán los lineamientos generales de la interpretación de los resultados provenientes de la aplicación de la propuesta de mejora.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, es una entidad mercantil, fundada en Guatemala en el año 2005, su actividad principal es la compra y venta de productos de ferretería, se dedica también a fabricar, producir, vender comprar, industrializar y distribuir materia prima y productos industriales, en el mercado ferretero, está organizada bajo la figura de sociedad anónima.

ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN

Visión

En el año 2015, la empresa químico ferretero se posicionará en el mercado como una empresa competitiva dentro del mercado de herramientas y químicos, con características de servicio al cliente y calidad con la importación de productos innovadores y de tecnología de punta. La elaboración de productos químicos, así como el envasado de estos, con la finalidad de brindarle a nuestro cliente opciones a sus diferentes necesidades.

Misión

Ofrecemos productos y servicios con tecnología de punta para el mercado ferretero e industrial. Nuestro equipo de trabajo está comprometido en brindar un servicio excelente, oportuno y eficaz, con el objeto de exceder las expectativas de nuestros clientes: empresas y personas de los sectores: comercial, industrial y residencial, solucionando sus inquietudes y asesorándolos paso a paso sobre cada uno de nuestros servicios y productos. Buscamos tener presencia en todo el mercado nacional, con miras a buscar nuevos mercados en el área centroamericana.

Objetivos de corto plazo

- Incrementar las ventas en un 20%.
- Mantener ese nivel de ventas (con 20% de incremento) para ubicarse en el cuarto lugar en la participación del mercado.

- Mejorar la atención y servicio al cliente.

Objetivos de mediano y largo plazo

- Establecer puntos de ventas para maximizar la utilidad.
- Alcanzar una completa cobertura a nivel nacional.
- Importar los insumos para controlar la cadena de suministros.
- Introducción de nuevos productos al mercado ferretero.
- Incursión a otros mercados con la comercialización de los mismos productos.

Principios

- ✓ Es una empresa con valores cristianos que busca recalcar la importancia de vivir una vida honesta bajo el temor de Dios: La honestidad bajo valores cristianos es primordial, aunque se respeta la libertad de culto para los colaboradores.
- ✓ Para la empresa Química-Ferretera es de carácter fundamental la superación de los colaboradores, para ello se apoya con incentivos económicos para estudio; también existe flexibilidad en los horarios, con el fin de contribuir a la preparación de los mismos.
- ✓ Apoyo a la comunidad, iglesia y seguridad del sector, a través de contribuciones especiales se apoya a la iglesia del sector y se realizan actividades con las personas de la comunidad, así también se colabora en el pago de la cuota de seguridad.

Control Interno

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, trabaja su información financiera contable mediante servicio externo y se llevan los registros internamente por medio de hojas electrónicas. En la utilización de sustancias químicas y otros productos, conocidos como precursores, se realiza por medio de un permiso anual del otorgado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. La información general es notificada por medio de memorando, no existe reglamento interno de trabajo, no se cuenta con formato de cotizaciones oficial.

En cuanto a las regulaciones especiales que competen a la empresa, está, el ser tipificada dentro del grupo de empresas o personas jurídicas contempladas en el ACUERDO GUBERNATIVO NÚMERO 54-2003. El Reglamento de Control Interno, es dado a conocer a los empleados a través de reuniones.

Información financiera y contable

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, cuenta con capital propio para su funcionamiento, recurre a financiamiento con los proveedores en los plazos de pago de créditos manejados en el sistema guatemalteco.

Los estados financieros son anuales, elaborados por un auditor contratado de manera outsourcing, y es él quien junto al gerente general realizan la revisión. Además se encarga del control de inventarios, despachos e ingresos en bodega. Los presupuestos son elaborados en forma empírica y cada área no tiene un monto asignado para su ejecución. En relación al control de gastos se realiza con base a experiencia y sondeos del mercado.

Datos de personal

Empresa de Productos Químicos Ferreteros, funciona, con una mano de obra calificada, y está conformado por veintiséis empleados. Actualmente se divide en cuatro departamentos: Administración, Ventas, Producción y Operaciones.

A continuación se listan los puestos actuales, sin embargo, se hace la salvedad que no coincide con el organigrama oficial (Ver Anexo No.1).

a. Listado de puestos de empleados

Gerente general (1)

Encargado de cuentas por cobrar (1)

Facturador (1)

Encargado de operaciones (1)

Asistente de administración (1)

Vendedores (6)

Supervisor de ventas (1)

Pilotos (3)

Auxiliares de bodega (4)

Auxiliar de operaciones (4)

Vendedores de sala de venta (2)

Desde el inicio de su funcionamiento la Empresa de Productos Químicos Ferreteros, no cuenta con contratos de trabajo para los empleados, únicamente lleva control de registro en el libro de salarios, no autorizado por el Ministerio de Trabajo. Cumple con obligaciones patronales, Instituto IGSS, IRTRA. Hay prestaciones para todo el personal de planilla. En cuanto a vendedores, trabajan por prestación de servicios, no tienen ningún tipo de prestación adicional, sin embargo se le pagan comisiones por ventas realizadas, considerando tablas establecidas por el mercado.

Información comercial

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, se dedica a la compra, distribución y venta de productos Industriales y de ferretería. Se trabaja con una red de distribuidores y ferreterías al detalle de gran parte del país.

Proveedores

Empresa de Productos Químicos Ferreteros, actualmente trabaja con proveedores de Alemania, Costa Rica, El Salvador y Guatemala, quienes abastecen a la empresa de productos como materias primas y productos ferreteros, que luego son comercializados en las ferreterías de todo el país.

Clientes

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, dirige su mercado comercial al mercado ferretero del país. Sus productos están enfocados a clientes con diferente poder

adquisitivo, que se dedican a dar algún tipo de mantenimiento, tanto en la industria como en el sector doméstico del país.

La empresa, posee participación en la ciudad capital en todas las zonas; y todos los municipios del departamento de Guatemala y con cobertura en el Área Oriental del país (Santa Rosa, Jutiapa, Jalapa, Chiquimula, Zacapa), Área Occidental (Sololá, Quiché, Quetzaltenango, Totonicapán, Huehuetenango y San Marcos), departamentos del Área Central y Costa del país integrado por (Guatemala, Alta y Baja Verapaz, El Progreso, Chimaltenango, Sacatepéquez, Escuintla, Suchitepéquez y Retalhuleu). Cabe mencionar, que no se cubre la totalidad de municipios de cada departamento e incluso en algunos solo se llega a las cabecera departamental; contándose por el momento con una cartera de poco más de 1,500 clientes registrados y casi en su mayoría son ferreterías que revenden el producto al consumidor final.

Diagnóstico general

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, tiene como clientes a un porcentaje alto del mercado ferretero nacional, y ha logrado establecerse con éxito en el nicho del mismo. El gerente general posee un nivel académico y experiencia que les proporciona ventaja sobre la competencia, además manejan una variedad de productos de manufactura propia y los precios son accesibles para los clientes ya sean mayoristas, medios mayoristas y detallistas, para que a su vez sean atractivos a sus consumidores finales, es decir, se cuenta con una producción de artículos que son vendidos exclusivamente en ferreterías y que poseen una marca reconocida por los pobladores de la mayor parte del país. También es de considerar que una de las ventajas competitivas de la empresa son las excelentes relaciones comerciales con los proveedores y Alianzas Estratégicas con proveedores transnacionales líderes, lo que garantiza tener un buen posicionamiento en la cadena de suministro de materias primas por costo y aseguramiento. Por otra parte se cuenta con todos los permisos y licencias para su correcto funcionamiento, evitando cualquier contratiempo de índole jurídico, y asegura a su vez el suministro de materias primas. Se cuenta con un soporte de software para el control interno lo que permite ser eficientes en los procesos de

facturación y entrega, con un sistema de transporte propio. En la parte comercial se contempla la implementación de productos nuevos e innovados con muy amplia rotación.

Cabe mencionar que se prevé aumento de los productos debido a que el crecimiento demográfico del país ha ido aumentando de manera acelerada en los últimos años, lo que origina mayor demanda de los productos, creándose un ambiente de mercado favorable para que la estrategia de bajos precios con calidad tal y como opera la empresa. Es importante señalar que el cumplimiento de las leyes guatemaltecas inherentes al combate al narcotráfico, ha creado barreras legales que inhiben o desmotivan la creación de nuevas empresas del mismo ramo.

Durante el diagnóstico se determinó una serie de problemas provocados por la falta de control de las actividades administrativas debido a la inexistencia documental de los Manuales de Puestos y Funciones, causando problemas como duplicidad de funciones, pérdida de tiempo en el desarrollo de las labores, etc., al igual hacen falta los Objetivos, Visión, Misión, Planes y Programas Presupuestales. El efecto de esta problemática puede observarse en la toma de decisiones que ejecuta la Gerencia General, desde banales hasta trascendentes, alto costo de reemplazo de personal, mal empleo de insumos destinados a la producción, etc., dando así, que en ciertas condiciones se facilite un conjunto de anomalías que podrían ocasionar un deterioro en la imagen de la empresa y por ende una disminución de las utilidades o comprometido en el mercado.

Otras problemáticas se localizan en la gran cantidad de competidores informales, competencia desleal por contrabando, amenaza de productos sustitutos de índole ecológica, aumento en la violencia e inseguridad en el país especialmente a negocios del ramo en que se desenvuelve la empresa, saturación del mercado en algunos productos por parte de los proveedores y cambios abruptos en los indicadores de la macroeconomía debido al aumento del déficit fiscal, endeudamiento, etc. lo que originaría deficiencia en la obtención de los insumos de materias primas que se importan en un cien por ciento.

Diagnóstico específico

Análisis del entorno

Nombre del estudio: Pestel

Informe general

Políticos

Los gerentes de las empresas deben estudiar las posibles tendencias y entornos políticos, un ejemplo es conocer como los funcionarios ejercen la autoridad, que políticas económicas y financieras va a desarrollar durante su mandato; en el sistema político globalizado analizar con que gobiernos pactará tratados de libre comercio, que ventajas tendrá para nuestra sociedad y país, qué efectos tendrá con la relación de países vecinos y otros que han protagonizado anteriormente nuestro comercio. Si no se tienen los suficientes fundamentos políticos, derivados de estudios realizados, por instituciones del sector privado, los gerentes estarán mal preparados para aprovechar el equilibrio entre el riesgo político y el posible rendimiento financiero en la inversión de un mercado. Se considera que un sistema político legítimo del pueblo, garantiza cierto nivel de estabilidad en las relaciones sociales, políticas, económicas y financieras de un estado.

Estabilidad política, cuando un estado carece de estabilidad política y social tiene efectos negativos sobre el crecimiento económico, pues el crecimiento se fomenta con instituciones políticas que crean un ambiente adecuado para la inversión, la creación de empleo, el ahorro y mejoras fomentadas por el sector gobierno en la productividad, como es el Programa de Producción Más Limpia, que ha sido implementado y desarrollado por la mayoría de países latinoamericanos incluyendo el nuestro. Entre las instituciones políticas que regulan un ambiente político adecuado, fomentando la inversión por parte del sector gobierno tenemos: derechos de propiedad, instituciones de regulación, instituciones para la estabilización macroeconómica, como la Junta Monetaria y el Banco de Guatemala; el Seguro Social e instituciones para la aplicación de la justicia.

Aumento del déficit fiscal, debido al incontrolable aumento de la población y a una política de falta de transparencia de gastos burocráticos, se hace necesario el

endeudamiento como una herramienta inapropiada pero necesaria en los gobiernos de turno en vez de recurrir a instrumentos y políticas claras para transparentar el gasto público.

a. ACUERDO MINISTERIAL 556-2011, acuerda emitir el siguiente acuerdo ministerial que regula el uso y control de metanol en la elaboración de solventes; que esto viene a ser un agregado de valor para el consumidor final y limita el crecimiento de la pequeña y mediana industria.

b. Ley de Actualización Tributaria, el gobierno en su afán de cubrir el gasto público y cubrir en parte el endeudamiento social, involucra a todos los sectores políticos, sociales y económicos, para crear las bases tributarias acordes a las necesidades del país afectando los siguientes rubros:

- Las rentas de las actividades lucrativas.
- Las rentas del trabajo.
- Las rentas del capital y las ganancias de capital.

c. Presupuesto gubernamental, este genera mucha incertidumbre, debido a la cuantificación del ingreso, y la falta de transparencia del egreso, lo que ocasiona déficit que se traduce en endeudamiento interno o externo y en la mayoría de los que casos puede conllevar a la creación de nuevos impuestos. Afectando a la empresa local y alejando la inversión extranjera, perjudicando de esta manera el desarrollo de nuestro país.

d. Promoción de actividad comercial a nivel externo, el gobierno guatemalteco, carece de proyectos y políticas previamente diseñados, que fomente la atracción de capital e inversiones foráneas que tanta falta hacen. No existe ningún tipo de interés de fomentarlo como una política de estado en la cual se involucre al sector privado.

No existen leyes que regulen la competitividad, en el congreso de Guatemala contamos con leyes engavetadas pendientes de aprobación que regulan la libre competencia, pero no

existe la voluntad política por aprobarlas, lo cual deja sin capacidad de competir a la micro, pequeña y mediana empresa.

e. Inexistencia de políticas macroeconomías como proyecto de nación, en la mayoría de países latinoamericanos, se observa que los gobiernos salientes y entrantes dan continuidad a las políticas macroeconómicas, sin importar su tendencia política, caso que estamos muy lejos de experimentar en nuestro país, donde cada gobierno de turno llega a improvisar adaptándose a intereses de la figura política que lo llevo al poder, y no así a enfocarse en desarrollar al país.

Económicos

a. Crecimiento económico del producto interno bruto (P.I.B.), según el Banco de Guatemala, "los niveles de incertidumbre respecto del crecimiento económico mundial han disminuido, los riesgos a la baja continúan siendo significativos especialmente para la zona del Euro". Por otra parte el escenario base del Fondo Monetario Internacional, considera que si las medidas adoptadas por los países desarrollados logra el empuje esperado tendrían un efecto favorable en el crecimiento económico mundial; por lo cual Guatemala saldría beneficiándose con un crecimiento en el P.I.B. de un tres por ciento lo cual beneficiaría y cambiaría, las tendencias del mercado y la economía de nuestro país que ha sido duramente golpeado por las crisis internacionales. En especial, en este caso el más afectado ha sido el sector de la construcción al cual nuestra empresa está enfocada en un cien por ciento.

b. Disminución de las Inversiones, a pesar de que Guatemala ha tenido una calificación aceptable, por las Casas Calificadoras de Riesgo, no se observa el flujo de la inversión, en sectores sensibles como el de la construcción, que es el mayor generador de empleo en nuestro país.

c. Total de las importaciones y exportaciones, en Guatemala, existen sectores de exportación pujantes, sin embargo todavía se mantiene una dependencia total a la importación de insumos como materias primas, productos de tecnología, herramientas y maquinaria esenciales para la empresa e industria local.

d. Tipo de cambio, actualmente el tipo de cambio se mantiene estable, manejado por políticas monetarias de la Junta Monetaria y el Banco de Guatemala.

e. Ciclo económico local e internacional, los ciclos económicos en los países desarrollados que representan la zona del Euro, han llegado a una etapa de déficit económico inestable, a pesar de que han implementado una serie de políticas económicas enfocadas a rescatar a estos de la crisis en la que se han visto afectados por una buena temporada. Sin embargo, Latinoamérica y en este caso Guatemala no han sido directamente afectadas por esa inestabilidad, provocando, sin embargo un crecimiento aceptable en el P.I.B. de nuestras frágiles economías.

f. Inflación baja, a pesar de las crisis de los países desarrollados. La escala inflacionaria en Guatemala se ha mantenido controlada según índices del Banco de Guatemala.

g. Desigualdad, los países con mayor desigualdad socioeconómica tienden a tener más inestabilidad política y social, lo cual afecta negativamente el clima de inversión y generación de empleo. Siempre se ha considerado en que la alta desigualdad tiene efecto negativo sobre el crecimiento. Asimismo, es importante hacer notar que el hecho de que la alta desigualdad afecta el crecimiento no implica que el Gobierno debería de enfocarse en políticas redistributivas, pues es necesario recordar que estas políticas mal diseñadas pueden traducirse en altos costos en términos de eficiencia y en endeudamiento o déficit fiscal.

h. Falta control aduanal, la economía de Guatemala ha sido afectada, en parte, por la falta de regulación adecuada tanto para ingresos como para egreso de productos, haciendo necesaria la unión aduanera regional. También se implementaría tecnología moderna para

eficientizar los procesos de las aduanas, ya que actualmente sus sistemas son muy obsoletos.

Política bancaria crediticia alta

El sector gubernamental ha dejado al descubierto a las empresas catalogadas como Pymes, lo cual ha provocado que el sector financiero del país las extermine con tasas de interés totalmente inaccesibles, que provocan, al final el cierre de las mismas.

Sociales:

a. Ideología política dominante (conservadora), en Guatemala pese al desarrollo económico social de los últimos años, aun gran parte de la sociedad se mantiene aislada de los servicios básicos y oportunidades laborales. Lo que ocasiona una disminución de ingresos en los mismos, que los lleva a vivir en condiciones totalmente precarias.

b. Aumento de delincuencia, la tendencia a la falta de oportunidades en la colocación en el mercado laboral ha ocasionado el aumento de la delincuencia en el país, lo que ocasiona un costo social y económico muy alto. Tampoco se ven políticas claras al respecto por parte del sector gubernamental, provocando una delincuencia organizada más fuerte.

Las gremiales acreditadas en el sector privado del país, no cubren las expectativas que generan políticas de mercado más eficientes y competitivas, por lo cual no beneficia de ninguna manera al mercado y específicamente al consumidor final

c. Población guatemalteca muy joven, debido a que el gobierno nunca ha contado con políticas claras de planificación familiar, la mayoría de la población actual, está por debajo de la población económicamente activa.

Lo que podría provocar un beneficio para el país a mediano y largo plazo en lo que respecta a la atracción de inversiones internas y foráneas, dejando como una medida urgente por el sector gobierno brindar acceso total a fuentes de educación y capacitación.

d. Crecimiento de la población, la mayoría de economistas ha coincidido en que el crecimiento de la población tiene efectos negativos sobre el crecimiento económico. “Los argumentos están relacionados con la probable caída del capital humano promedio y el incremento en la relación trabajo-capital. Además, la evidencia sugiere que la tasa de matriculación escolar es menor en países con altas tasas de crecimiento poblacional”.

Debe de permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye el mercado de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento. Debe de permitir determinar la disponibilidad de recursos humanos adecuados a las necesidades de la empresa.

e. Desempleo, se cuenta con una tasa alta de desempleo que va del 16 al 20 %, según datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística (I. N. E.), por lo que el sector gobierno debería de buscar los mecanismos para atraer la inversión extranjera. Se conoce de una propuesta para el sector privado de parte del gobierno pero la misma condiciona su forma de operar por lo que creo no vamos a tener un repunte de la economía a través de esta propuesta.

Tecnológicos

a. Internet, la empresa mediana, grande y transnacionales, están haciendo uso, cada vez mas de las diferentes herramientas, importando tecnología de punta y que actualmente es una fuente vital de desarrollo para estas, volviéndolas altamente competitivas y ocasionando una gran desventaja en el mercado guatemalteco sobre la micro y pequeña empresa. Lo que actualmente ofrece internet ha sobrepasado las expectativas de la industria en países de economía pequeña provocando en la industria nacional, la necesidad de importar recurso humano como recursos tecnológicos, para ponerse a la vanguardia de los mercados internacionales.

b. Redes sociales, actualmente en nuestro país, existen varias empresas que están utilizando estos medios de comunicación que han tomado auge para promocionar sus

productos, a través de la colocación de fotos, audios y videos; creando foros para conocer las opiniones de los actuales y futuros compradores, utilizando todos los medios disponibles para fortalecer así las debilidades del producto. Con ello también están creando una gran ventaja competitiva sobre la pequeña y mediana industria.

En relación a sistemas de cómputo, aunado al incremento de las necesidades de comunicación, los sistemas actuales se van modernizando acorde a las tendencias de oferta de los mismos.

c. Nuevos dispositivos de comunicación, estos son en gran parte los sistemas celulares existentes en el mercado, aumento tan solo en eficiencia y mejorando costos al usuario final y aumentando la rentabilidad y eficiencia de las empresas guatemaltecas, colocándolas a la vanguardia de un mundo más moderno globalizado y competitivo.

Ecológicos

a. Estudio de impacto ambiental, este estudio es una formalización de toda la información que genera un proyecto a efectuar o en funcionamiento, en donde se cuantifica y cualifica la interacción del proyecto con su entorno inmediato hacia ambas partes. Se considera una herramienta indispensable para evitar posibles afectaciones al medio ambiente a corto, mediano y largo plazo.

b. Manuales de Higiene y Seguridad, debido al incremento de procesos industriales que se están realizando o proyectando en el país se hace necesario que se eviten enfermedades profesionales, así como también se garantice la integridad física de todos los recursos de la empresa y en especial el humano.

Legales.

a. Acuerdo Gubernativo 54-2003, reglamento para el control de precursores y sustancias químicas: La necesidad de tener un control total y absoluto de sustancias químicas conocidas como precursores, provoca que el estado creara entidades y entes jurídicos para

el control y buen uso de los mismos, ya que en la industria y comercio legalmente establecida son necesarios para un sin fin de usos y procesos.

b. Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), relativo a la inspección del trabajo en la industria y el comercio. Plantear un sistema de inspección del trabajo en los establecimientos industriales y comerciales con el fin de garantizar la seguridad de los trabajadores.

c. Manual de Legislación Ambiental de Guatemala, esta es una herramienta jurídica para regulación de las empresas en materia ambiental, lo que origina que las mismas se encarguen de elaborar procesos más limpios y que impacten lo mínimo en su entorno.

d. Código Tributario, la actualidad tributaria del país, ha exigido que se actualice acorde al avance de la economía del país, con el objeto de crear un ambiente más propenso a la inversión foránea, sin embargo se ha descuidado un punto fundamental que es la fuente generadora de empleos en el agro y las Pymes.

e. Código de Salud, este código regula todo el entorno desde la producción, distribución y consumo final de los productos químicos farmacéuticos y manufacturas e importados legalmente.

f. Incremento de las restricciones para la autorización de Licencias de Funcionamiento, la actualidad sobre el control de precursores, así como también tener reguladas fuentes fijas de emisiones y evitar daños a la salud al personal que labora en las empresas, crea la necesidad de aumentar dichos controles por lo cual se prevé un incremento de las restricciones para el uso y comercialización.

Nombre del estudio: Las 5 fuerzas de Porter

Informe general detallado

Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva se da cuando la intervención en el mercado es fuerte entre competidores. En este caso para esta empresa causa de análisis, se encuentra directamente afectada porque intervienen directamente las empresas transnacionales, que al final importan las materias primas, en una aferrada guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, generando bajas ventas y estados financieros a pérdida.

El análisis de la rivalidad entre competidores, permite comparar las estrategias o ventajas competitivas de la empresa en estudio con las de otras empresas rivales, siendo un ejemplo, la decisión de mejorar o rediseñar las estrategias o políticas de mercadeo y/o ventas. Dándose en el mercado guatemalteco a través de diferentes estrategias como:

a. Guerra de precios, es una recurrencia común, usada por empresas que quieren tener acceso a nuestro mercado y en productos específicos como son thinner, destapa drenajes y limpiadores de pisos y paredes, ya que son los productos más solicitados por los clientes y por tanto los más codiciados.

b. Campañas publicitarias, sirven para posicionar, dar a conocer una determinada promoción o lanzamiento de un nuevo producto al mercado. Utilizando medios de comunicación escritos, televisados u otros de acuerdo al impacto o estudio de lanzamiento que se le haya hecho al producto.

c. Promociones, se han generalizado en la actualidad, provocando mayor demanda y rotación en determinados productos, que por su función debería de mantenerse estancado.

d. Entrada de productos nuevos o innovados, la mayor rivalidad se contempla en el mercado de los solventes debido a la legislación actual, referente al uso de metanol en el thinner.

e. Poder de negociación de consumidores, los consumidores en nuestro mercado químico-ferretero cuentan con mucha desventaja para poder negociar, difícilmente son beneficiados con descuentos, devoluciones en ventas y servicios. Considerando con ello que actualmente las empresas que envasan los productos, trabajan con márgenes de utilidad muy bajos siendo esto en beneficio para los consumidores, y desventaja para el competidor.

f. Poder de negociación de proveedores, cuando la empresa depende de un solo proveedor este puede aprovechar esta situación para imponer condiciones como precio de compra, tamaño del pedido, forma de pago, calidad del producto, entre otros. Los proveedores que son empresas transnacionales que controlan el mercado guatemalteco, tienen fuertes recursos que condicionan sus precios y así también el tamaño del pedido. La importación de materias primas e insumos en el mercado guatemalteco está en manos de un oligopolio.

g. Amenaza de ingreso de nuevos competidores, el ingreso de nuevos competidores generaría, disminución en las ventas e incremento de las devoluciones en ventas, provocado por la especialidad o calidad de los nuevos productos ofrecidos. Siempre hay que estar pendientes de elaborar estudios de mercado, para determinar en qué lugar colocar el negocio y sobre todo que tanta competencia se tendría, ya que al final esto determinará las ventas. Se podría considerar el ingreso de nuevos competidores, con productos sustitutos con tendencia ecológico-ambientalista con tecnología de punta, quedando con ello la industria local en total desventaja competitiva.

h. Amenaza de productos sustitutos, la entrada de productos sustitutos, el incremento de las devoluciones de las ventas y en casos extremos problemas del negocio puesto en

marcha puede generar la disminución en las ventas. En cuanto a nuestro mercado a corto y mediano plazo no se tendrían productos sustitutos; a largo plazo hay acuerdos ambientales de reducir la dependencia de los productos derivados de los hidrocarburos.

Estudio de evaluación integral realizado a una empresa de productos químicos-ferreteros

La evaluación integral, nos permite evaluar de manera total o parcial las áreas y departamentos. los procesos de las empresas con un criterio amplio y un enfoque constructivo. Convirtiéndose en un instrumento de vigilancia, con la finalidad de ayudar a elevar los niveles de desempeño, efectividad, productividad y competitividad.

Nombre del estudio: Cuestionarios aplicados a toda la estructura de la empresa.

Informe general detallado por cada cuestionario

Estructura y organización

La empresa no cuenta con un organigrama apropiado a sus funciones reales, el actual está estructurado a funciones explícitas del Ministerio de Salud Pública, el cual no aplica a los intereses y funciones básicas para el buen desarrollo requerido por la empresa, por ende se dan algunos casos de duplicidad de funciones e información.

La carencia de manuales administrativos, conlleva a un retraso en la toma de decisiones que repercuten a corto plazo, incluso en la creación de infraestructura necesaria para mejorar la eficiencia; a corto y mediano plazo, se implementará la elaboración y difusión de los mismos.

Las funciones del personal están establecidas en forma verbal, no escrita, pero están definidas de acuerdo a las necesidades de la empresa. Por lo tanto al prescindir de alguna persona la empresa se ve en la necesidad de invertir tiempo y recursos en el nuevo personal, esto debido por no contar con los manuales de puestos y funciones.

Referente al reglamento interno de trabajo y normas de funcionamiento interno, no se cuentan con este en forma escrita, pero se tienen identificados los valores y reglas mínimas de convivencia laboral, mismas que se piden a todo el personal que labora en la empresa, por lo cual las labores se realizan acorde a los lineamientos del Ministerio correspondiente.

Por el tamaño de la empresa, la toma de decisiones se centraliza en la gerencia general, afectando la operación normal con retrasos en todos los niveles. La empresa cuenta y cumple con todos los requerimientos legales para su correcto funcionamiento tales como registro ante la Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.), municipales, ministeriales aplicables como son Salud, Ambiente, entre otros.

De la planeación, la empresa no cuenta con un sistema formal de planeación, algunos planes se efectúan de manera verbal, no escrito, por lo tanto crea desventajas en el nivel competitivo de la misma.

Contabilidad y recursos financieros, la contabilidad fiscal se maneja de forma externa. El control interno se efectúa básicamente con un software contable, por medio de personal externo e interno profesional, son inexistentes los manuales de procedimientos y normas para el manejo de transacciones y los manuales de costos y contabilidad. Así como también no se cuenta con un sistema presupuestal y de formatos para la presentación de informes. Se elaboran los estados financieros de acuerdo a ley tributaria y están formalizadas las estadísticas sobre ventas, compras y gastos.

En la empresa no existe un sistema de presupuestos de la empresa, por ello la gerencia, no tiene conocimiento real de cuantos recursos deberían estar disponibles para los gastos mensuales. No se cuenta con formatos ni procedimientos para registrar los ingresos contables. Tampoco cuenta con los controles sistemáticos para realizar cortes diarios de las operaciones contables y financieras diarias.

Tampoco se cuenta con procedimientos para efectuar depósitos, sin embargo se cuenta con un sistema confiable para la recepción de los ingresos. No se cuenta con formatos para elaborar informes de ingresos y disponibilidad de efectivo. Se cuenta con un sistema de facturación el cual se verifica en forma periódica, está a cargo del profesional asignado, el procedimiento para la base de facturación es a través de medio electrónico utilizando medios de internet y se procede a revisar la información autorizando a la elaboración del documento, sí los datos son los correctos, previo a la autorización del departamento de crédito y cobranza. Siendo también este departamento el autorizado para cancelar y anular facturas.

El movimiento de efectivo por medio de caja es el mínimo indispensable para tal efecto, está a cargo del departamento de crédito y cobranzas previo a autorización del gerente administrativo. Actualmente no se encuentra manuales ni procedimientos de control de la caja con relación a los egresos e ingresos. La empresa tiene cuatro cuentas bancarias dentro del sistema financiero mismas que están a nombre de la razón social de la empresa. No se elaboran conciliaciones bancarias, eventualmente el departamento de crédito y cobranza elabora los arqueos de caja y bancos, este mismo departamento está a cargo del manejo de fondos y chequeras. Así como también efectúa los pagos a proveedores y nómina de salarios, programándolos de acuerdo a ingresos. Tampoco este departamento cuenta con formatos apropiados para realizar los reportes de gastos.

Por las características para la adquisición de insumos y procesos, no se prevé el uso de anticipos en ninguna de las áreas, pero si se exige la comprobación de cualquier adeudo. En el caso de deudores externos se establece que se recupere hasta última instancia, cualquier anticipo sobre sueldo la gerencia general autoriza el monto por medio escrito en un vale a cuenta de nómina, no contándose con los manuales de un sistema de fiscalización.

La empresa no realiza inversiones en valores; el departamento de crédito y cobranza se encarga de pago a terceros auxiliada por medio del software contable en el cual se lleva el registro y control, los pasivos son también contabilizados por este departamento para

canalizar los recursos y no se dejan pasivos sin pago de ejercicios anteriores, pero no cuenta con un procedimiento escrito para tal efecto por lo cual la información escrita es mínima.

Se tienen registradas las firmas autorizadas para expedir cheques, no teniendo políticas para otorgar cheques en blanco o al portador. No existen procedimientos y formatos para recabar autorización y firma de los cheques. Tampoco se tienen establecidos procesos de pago los que se hacen es por vencimiento de factura de compra o servicio prestado.

La empresa ha cubierto los objetivos económicos de los cinco años anteriores con recursos propios, las fuentes de financiamiento han sido externas considerando que las compras son a crédito con un vencimiento a 60 días. Se ha escogido esta fuente de financiamiento por considerar que es la de menos riesgo, se desconoce sí los rendimientos han sido negativos o positivos porque no se cuenta con un sistema de formatos de información financiera. Las utilidades de la empresa se reinvierten en su totalidad en el funcionamiento del negocio. Normalmente se cumple con las obligaciones fiscales en tiempo y forma, elaborando en forma externa el cálculo de las mismas a cargo de un auditor externo.

La empresa no cuenta con créditos bancarios por lo tanto la relación financiera con la banca es como cliente. No se tienen manuales y procedimientos apropiados para manejo de fondos, actualmente se hacen en forma empírica. No existen los manuales y procedimientos apropiados para el control de créditos y cobros. Tampoco se tienen políticas de crédito definidas por lo tanto el sistema de cobranzas y las investigaciones de crédito y los resultados esperados carecen de fiabilidad. Si existen registros detallados de los documentos por cobrar. Además se cotejan los estados de cuenta de los clientes, clasificándolos por la antigüedad, siendo este departamento el facultado para la cancelación y/o anulación de los saldos y cuentas incobrables de los clientes con el aval de la gerencia general y además no se cuenta con seguros contratados.

De personal, la contratación de todo el personal se realiza en forma centralizada a la gerencia general, previo análisis del perfil laboral que sea necesario cubrir. No se cuenta con fuentes formales de reclutamiento, selección y contratación de personal sistematizadas, se realiza en forma empírica.

Los lineamientos para la contratación del personal son: se busca la persona idónea al puesto con valores universales de ética y moral, previendo por las características de los procesos se requiera examen médico previo para la obtención de la tarjeta de salud requerida por Ministerio de Salud Pública. Por otra parte se ofrece una inducción y capacitación inmediata en forma verbal de las funciones básicas del puesto. Se selecciona el personal para brindarles en la Cámara de la Industria capacitación externa y específica que es requerida para cumplir con los lineamientos y funciones del puesto.

Se cuenta con el personal adecuado y suficiente para cubrir el perfil que se necesita. La interacción del personal es adecuada en todos los aspectos contando con la experiencia necesaria para ejercer sus funciones. La empresa no cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, la organización de un sindicato no es necesaria debido a las buenas relaciones que existen entre administración y trabajadores. No se cuenta con una persona asignada para resolver los conflictos laborales, porque aún se ve la necesidad de esta asignatura debido en gran parte en que para la contratación se contempla personas que con amplios valores éticos y morales. No existen planes y programas de capacitación, sin embargo en caso de promoción a un puesto superior, se le proporciona en forma verbal toda la capacitación.

No se cuenta con atención médica interna, tampoco existe un registro de análisis de accidentes. Es inexistente el comité correspondiente, aunque por el tamaño de la empresa se contempla asesorías que cubren en gran parte la detección de posibles fuentes de incidentes y accidentes, no existiendo el Manual y Programa de Seguridad e Higiene.

De Sistemas y Procedimientos, para las funciones de la empresa no se cuentan con manuales, todas las funciones y procedimientos se realizan en forma sistemática por medio de orden centralizada.

La Infraestructura es adecuada para cubrir el buen funcionamiento de los procesos, quedando pendientes oportunidades de mejora en algunos casos. En cuanto a sistemas mecanizados se tienen ya previsto la compra de un sistema de bombeo apropiado, que beneficiará en la reducción de costos y riesgos de los procesos. No existen diagramas de flujo, se ha trabajado en forma empírica en el control de tiempos y movimientos, pero no existe un sistema real que nos permita visualizar con registros los procesos en forma inmediata.

De control, se cuenta con un control básico en las áreas de administración, producción y control interno, que cubre la mayor parte de las necesidades, quedando pendientes la elaboración de los formatos de registro apropiados. Los controles se realizan por medio de personal capacitado para tal efecto, contándose también con un profesional químico farmacéutico externo que avala ante el Ministerio de Salud Pública el control sobre materias primas utilizadas en los procesos.

Comercialización, la localización de la empresa tiene una ventaja competitiva respecto a la competencia ya que geográficamente está en un área intermedia tanto para el suministro de proveedores como para la atención al cliente (consumidor) teniendo tan solo una desventaja para las maniobras de los vehículos de los proveedores ya que el acceso a las bodegas de almacenamiento de materias primas. Por otra parte la empresa está ubicada en primer lugar en su rama química de productos envasados para venta a detallistas y menudeo y en el mayoreo se ubica en cuarto lugar de Guatemala, no teniendo presencia de ventas en el extranjero (exportaciones).

Se tienen planes de expansión por medio de un sistema mixto que comprende la distribución de nuevos productos manufacturados por la empresa e importados, en el primer caso por lo menos adicionan un producto cada mes y en el segundo cuando se

tenga alianza estratégica con un productor que cumpla con los requerimientos del mercado y de la empresa. Así como también aumentar la agresividad en la venta elaborando rutas a mayor frecuencia de visita a clientes por cada vendedor. Formalmente no están establecidos los programas de ventas, ya que falta registro de los mismos, por ende no existe un control real sobre la venta. Referente a las políticas de venta se llevan a cabo de forma verbal y se tienen establecidas las siguientes: ventas de contado, crédito, precio (costo + utilidad), plazos de entrega, distribución, comisiones, incentivos, devoluciones, compra para reventa, dando una utilidad satisfactoria desde el fabricante hasta el detallista. El personal de ventas se selecciona, contrata y capacita de acuerdo a lo descrito con anterioridad en el rubro de gastos de personal. No se elaboran presupuestos de ventas, por lo cual no se realiza ningún análisis formal de la información.

Se ha observado de forma indirecta y por medios propios, que se cubre gradualmente el mercado potencial de forma de expansión geográfica teniendo la certeza que se está cubriendo a los mercados reales de los productos, aun cuando no se realizan estudios de mercado apropiados para lanzarlos, nivel de precios, nuevos centros de distribución, entre otros.

Como se mencionó anteriormente se planea el lanzamiento de un producto manufacturado cada mes, teniendo que desarrollar la metodología correspondiente para determinar los tipos de productos, costo de desarrollo, entre otros.

Referente a la competencia se conoce por medio de monitores realizados por el personal de ventas, procesando la siguiente información: márgenes, precios, condiciones de pago a proveedores, plazos y descuentos por volumen. Se cuenta con un pronóstico de ventas, pero no se cuenta con un presupuesto formal para las mismas.

Como herramientas para la operación de ventas, se cuenta con instructivos, lista de precios, catálogos y muestrarios, solo faltando los manuales correspondientes. Teniendo los vendedores un total apoyo por sus jefes ante la aplicación de una garantía, servicio,

asistencia técnica, entre otros. Esto aunado al conocimiento de los vendedores sobre los productos se contempla fijar metas reales a los mismos y que es la base de sus compensaciones. Referente a la supervisión en campo de la venta no existe, por tanto, tampoco se realizan informes y/o estadísticas sobre utilidades, gastos de distribución, devoluciones, forma de venta, cliente y existencias en almacén. Solo se elaboran informes sobre comisiones, gastos de viajes, fletes, vencimiento de cartera, rotación de cuentas por cobrar, pedidos, punto de equilibrio y comparación con la competencia. No se tiene establecidas campañas de publicidad, solo cuando se detecta una anomalía o el ingreso de un nuevo competidor, se promocionan esporádicamente algunos productos sensibles para asegurar su presencia en el mercado y no dejar la entrada de la competencia en el mismo.

La distribución se realiza por medio de mayoristas, medios mayoristas y minoristas que son visitados por los asesores en ventas vigilando los tiempos de entrega para evitar retraso en las mismas.

Relaciones públicas, aun cuando no se elaboren estudios directos para evaluar que piensa el consumidor de la empresa en general, se tienen buenas relaciones con la industria (proveedores), clientes, bancos y dependencias oficiales, este último por ser inherente para la tramitación de licencias de funcionamiento. Toda queja la atiende directamente gerencia general. Los medios de comunicación ante accionistas son por escrito y ante empleados y trabajadores son en su mayoría por medio verbal. Como medida de seguridad no se proporciona información al público en general, no obstante se colabora con la comunidad en el rubro de seguridad aportando para la construcción de la nueva garita de acceso al sector donde se encuentra la empresa y se está promoviendo junto con empresas del mismo ramo la creación de la gremial correspondiente. Los colaboradores y empleados no están en conocimiento sobre los objetivos y programas institucionales debido a la falta de los documentos por escrito de los mismos.

Asesorías, la empresa cuenta desde hace varios años con asesoría legal, administrativa, técnica y de capacitación, las tres primeras son proporcionadas por agentes independientes

y la segunda es proporcionada por la Cámara de la Industria, siendo los resultados aceptables.

Organigrama.

Ver anexo No.2.

Análisis FODA.

Derivado de la metodología del estudio, se llevó a cabo un FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa y así poder identificar la existencia de más factores que puedan estarle afectando.

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La Empresa cuenta con un posicionamiento en el mercado ferretero. • Se cuenta con una producción de artículos que son vendidos exclusivamente en ferreterías y que poseen una marca reconocida por los pobladores de la mayor parte del país. • El negocio maneja precios bajos y accesibles para los consumidores. • Altos volúmenes de venta. • Excelentes relaciones comerciales con los proveedores. • Se cuenta con soporte de software para el control interno. • Se cuenta con todos los permisos y licencias para su correcto funcionamiento. • Se cuenta con distribución directa. • Implementación de productos nuevos e innovados. • Alianza estratégica con proveedores transnacionales lo que garantiza suministro de materias primas. • Alto compromiso de todo el recurso humano con la empresa. • Se cuenta con un sistema de distribución propio. • Productos de rotación continúa. • Se cuenta con soporte de software para la | <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento demográfico del país ha ido aumentando de manera acelerada en los últimos años, lo que origina mayor demanda de los productos. • La situación económica actual permite un ambiente de mercado favorable para que la estrategia de bajos precios con calidad para que la empresa tenga mayor éxito. • Las vías de comunicación terrestre del país han sido mejoradas e incluso se han habilitado nuevas carreteras, lo que permite mejorar los sistemas de distribución mejorando tiempos de entrega. • El cumplimiento de las leyes guatemaltecas inherentes al combate al narcotráfico, ha creado barreras legales que inhiben o desmotivan la creación de nuevas empresas del mismo ramo. • Consumidores más exigentes en cuanto a calidad y precio de oferta, características que ofrece la empresa en sus productos. • Generalización del consumo de los productos manufacturados. • Estabilidad política lo que origina condiciones de inversión básicas. • Niveles de inflación baja y tipo de cambio estable. |

| | |
|--|---|
| <p>facturación y su registro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con infraestructura adecuada para soportar la demanda del mercado actual. • Se cuenta con un buen posicionamiento en la cadena de suministros. • La localización geográfica de la planta es aceptable. • No existen créditos activos en la banca nacional. • Alta diversidad de productos. • Alta aceptación de nuestros productos en el ramo ferretero. • Existencia de buenas relaciones públicas en su entorno. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de usuarios de internet y redes sociales. • Existencia de la mayor parte de la población muy joven. • Tasa de crecimiento económico del 3 % del PIB. • Recursos provenientes de remesas • Migrantes guatemaltecos. • La adhesión de tratados de libre comercio con diferentes regiones comerciales por parte del estado. |
| <p>DEBILIDADES</p> | <p>AMENAZAS</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta generalizada de Procedimientos por escrito en todos los niveles y departamentos de la empresa. • Pérdida de tiempo de los trabajadores. • Existe duplicidad de funciones en algunos puestos. • Falta de Reglamento Interno de Trabajo. • Falta de Manuales y Procedimientos y de Higiene y Seguridad. • Falta de planes y programas presupuestales para todas las áreas. • Inexistencia de una misión y visión como empresa. • Falta de objetivos definidos. • Carencia de un programa de incentivos. • Alta concentración en la toma de decisiones por parte de la gerencia general. • Inexistencia de Manuales de Puestos y Funciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe una gran cantidad de competidores informales. • Aumento en la violencia e inseguridad en el país especialmente a negocios del ramo en que se desenvuelve la empresa. • Saturación del mercado en algunos productos por parte de los proveedores. • El nivel cultural y analfabetismo en el país representa un obstáculo a los esfuerzos publicitarios y promocionales. • Cambios abruptos en los indicadores de la macroeconomía debido al aumento del déficit fiscal, endeudamiento, etc. lo que originaría deficiencia en la obtención de los insumos de materias primas que se importan en un 100 %. • Falta de regulación aduanera acorde a la necesidad actual, lo que origina posible competencia desleal por contrabando. • Alto nivel de desempleo formal. • Incremento de las restricciones para la autorización de licencias de funcionamiento en los ámbitos de salud, ambiente, energía y laboral. • Aumento de la delincuencia. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Creación de incertidumbre en la economía nacional por la aprobación de presupuestos de gobierno cada año fiscal. • Total dependencia de los importadores para el suministro de materias primas. • Amenaza de productos sustitutos de índole ecológica. • Restricción por motivos ambientales a largo plazo de algunas materias primas. • Alto control de las materias primas de un oligopolio. |
|--|--|

Por otra parte, en el desarrollo de la gráfica de Ishikawa, Anexo No. 3, se localizaron doce posibles causas de las cuales diez son por método, una por materiales y una de mano de obra, lo que desprende la necesidad de proponer las siguientes soluciones:

- ✓ Elaborar documentalmente las funciones dentro de la organización.
- ✓ Elaborar documentalmente todos los manuales de funciones.
- ✓ Crear y/o aplicar los controles sobre materia prima e insumos.
- ✓ Elaborar un método técnico administrativo para inspección y aprobación de materias primas e insumos.

1.2 Planteamiento del problema

La falta de un manual de puestos y funciones, el desconocimiento y experiencia del personal sobre sus funciones, son factores determinantes para que la organización no esté dando los resultados que la administración necesita para optimizar sus recursos humanos y financieros.

El control interno no es el adecuado para el departamento de contabilidad y Gerencia, por lo que se desconoce exactamente con detalles el porcentaje de efectividad en el consumo de materiales por parte del área de producción lo que ha venido a afectar las ventajas competitivas de las que podría utilizar la Gerencia, para incrementar las ventas en el mercado ferretero. Por lo tanto la falta de control del mismo ha afectado considerablemente el flujo de caja y las metas de ventas.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal no se ha realizado en forma sistemática, así como se observa la inexistencia de un método de procedimientos para la sucesión y/o reemplazo del personal.

Se observa que la empresa no cuenta con Manuales de procedimientos y lineamientos organizacionales por escrito, en los cuales, independientemente de quien ocupe el cargo, las labores puedan realizarse siempre con el mismo nivel de eficiencia y productividad.

Derivado al problema establecido, se plantea la siguiente interrogante o pregunta de investigación:

¿Cómo implementar un manual de puestos y funciones, en una empresa de productos químicos ferreteros?

1.3 Descripción del Problema

En la empresa de químicos ferreteros, es indispensable tener niveles organizaciones totalmente definidos, de esa cuenta en el desarrollo del trabajo de práctica empresarial se elaboraron algunos estudios tales como del entorno con relación al Análisis de PESTEL, Las 5 fuerzas de PORTER, el Diagrama de Ishikawa y al Análisis FODA, anterior y de la observación de todos los factores recabados en la evaluación integral, de esa cuenta permitió entender que en una empresa es indispensable la calidad de los trabajadores, así como la delimitación correcta de sus funciones, para ello es necesario establecer un manual que contenga los puestos y funciones adecuados a las necesidades de la empresa química ferretera, para lograr establecer .

Derivado del análisis FODA se determinó que el problema actual de la empresa de Productos Químicos Ferreteros: La falta de un Manual de Puestos y Funciones, ocasiona gran parte de los problemas organizacionales y administrativos de la empresa.

1.4 Justificación

La empresa de productos químicos ferreteros, no cuenta con un Manual de Puestos y funciones. Lo que ha afectado el desarrollo y funcionamiento de la empresa provocando falta de información exacta, oportuna y fiable, para facilitar un buen manejo de los recursos administrativos, técnicos, humanos y financieros. Y, en algunos casos duplicidad de funciones, pérdida de materiales, fallas administrativas, pérdida de recursos financieros, fallas en el sistema de distribución, problemas que conllevan a costos no estimados derivados de: la falta de información, comunicación escasa entre puestos, así como la falta de definición de un puesto para adquirir las responsabilidades pertinentes. Estos costos son el incremento en un transporte de mercadería, la pérdida de una venta, la ineficiencia en el servicio al cliente, entre otros por lo que la implementación del manual de puestos y funciones propuesto impactaría en mayores recursos y ventajas a nivel competitivo para la empresa. Lo que además permitiría al departamento de ventas incrementar sus ventas y generar más ganancias por lo que se considera de mucha importancia el manual determinado para el presente estudio. Este estudio ayudará al personal a realizar de mejor forma su trabajo y a la administración para realizar revisiones periódicas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General.

Crear un modelo organizacional eficiente, basado en el Manual de Puestos y Funciones que permita establecer los procedimientos efectivos para salvaguardar organizacionalmente la forma de operar de la empresa químico y ferretero.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar y elaborar un Manual, de Puestos y Funciones que permita llevar el buen funcionamiento administrativo de la empresa.
- Demostrar por medio del manual de puestos y funciones, los beneficios económicos, ventajas competitivas y de productividad que una empresa Químico Ferretero puede tener en un corto plazo.

- Establecer los perfiles idóneos de puestos para los colaboradores de la entidad, con la finalidad de establecer y definir las funciones.
- Definir en el manual de puestos y funciones las jerarquías en la organización para que la dirección de la empresa pueda ejercer un liderazgo con habilidad.

1.6 Alcances y Límites

Alcances:

Toda la empresa, desde su base directiva hasta la operativa menor, la gerencia autoriza aplicar el presente estudio a toda área organizacional de la misma.

Límites:

Estos como tales no deben de existir en la nueva organización, debido a que se involucra directamente a todo el recurso humano de la empresa. No obstante se observa que para la implementación del Manual de Puestos y Funciones, se ubica el límite en lo inherente al personal de la empresa a la resistencia al cambio. Esta es derivada a que el ser humano por lo general debido al factor psicológico se opone a cambiar la forma de operar por evitar salir de una zona de confort o costumbre.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Las funciones de la administración y el proceso administrativo:

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En la exposición de la planificación y control de utilidades, se emplea la terminología y definiciones de las funciones administrativas de la siguiente manera:

Todo proceso administrativo consta de dos etapas, la etapa mecánica y la fase dinámica, la primera fase conocida como la mecánica, consta de dos actividades esenciales en la

administración tales como la planeación y organización que en resumen son la parte teórica del proceso administrativo. La fase dinámica realiza las operaciones de dirección y control.

a) **Planeación**

La primera etapa es la planeación, (Munch 2008:45) la define así: "Es la etapa que contiene una serie de elementos como es la determinación de la visión, misión, los propósitos, los objetivos y las estrategias, la formulación de políticas y reglas así como el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos."

b) **Organización**

La segunda etapa de la fase mecánica, (Munch 2008:45) "Se refiere a determinar cuáles deben ser las funciones; como la división de trabajo que permita la agrupación de actividades en departamentos; establecimiento de niveles jerárquicos; delimitación de autoridad y responsabilidad; definición de actividades asignadas a puestos; el ejercicio de la relación de coordinación de funciones y actividades, entre otras."

De esa cuenta la organización en una empresa es una de las etapas de mayor importancia, debido a que en esta etapa se establecen los niveles y rangos de importancia en una empresa, se delimitan las autoridades y se establecen las funciones que cada colaborador desempeñará en la institución. Sin un claro establecimiento de puestos y funciones en una empresa, fácilmente podría incurrir en pérdidas no solo en el ámbito económico, sino adicionalmente en el ámbito de tiempo, productividad y resultados.

c) **Dirección**

Tercera etapa del proceso administrativo y primera de la fase mecánica, en la que (Munch 2008:45) se describe como: "La administración en la empresa comprende: la habilidad del liderazgo del administrador, su capacidad de mando, la motivación, la comunicación con la gente y la supervisión de los subalternos. Además de proveer de personal a la empresa, ubicarla, desarrollarla y evaluarla"

Basado en el concepto, se puede decir que la etapa de la dirección debe ser utilizada para definir el perfil adecuado de la persona que dirigirá una empresa, para llevarla a obtener los resultados esperados en un tiempo determinado. En toda empresa, la persona para dirigir la misma debe de llenar un perfil y un puesto que permita entender las necesidades de la empresa, así como el contacto con los clientes para llevarla a mejores niveles y determinar sus niveles y posibilidades de utilidades en un futuro.

d) Control

La última etapa del proceso administrativo moderno, definida así (Munch 2008:45) "la administración en la empresa supone establecer mecanismos para comparar el resultado de la actividad con el estándar o modelo establecido, a fin de detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas y oportunas"

Las cuatro funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo son realizadas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación.

1.7.2 Proceso de Organización

Organizar una empresa día con día es vital para el funcionamiento continuo y sostenido de sus operaciones, por lo que (De Faria 2008:174) se puede definir como " Conjunto de pasos parcialmente ordenados para alcanzar un objetivo dentro de la organización. La transformación desde un estado hacia otro, por medio de agentes coordinados, con el propósito certero de lograr estos objetivos, son derivados de la responsabilidad del encargado del proceso."

El proceso de organización conlleva una serie de etapas o pasos a seguir, cuenta con tres procesos significativos, para llevar a cabo dicho proceso. Estos son:

a) Motivación

"La habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el ampliamiento de las metas de la empresa. Es importante o esencial que las metas de la empresa se consideren idénticas o semejantes con las necesidades humanas." (De Faria, 2008: 157)

La motivación en una empresa, es un factor que interviene de forma directa con las responsabilidades de la dirección, así como la forma en que los colaboradores se desenvuelven y debe considerar aspectos como la subordinación del empleado, la lealtad y la productividad.

b) Liderazgo

Ayoub (2011:39) lo define como: "El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz."

c) *Equipo de Trabajo*

"Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos" (Ayoub, 2011:45)

1.7.3 Manuales Administrativos

Una de las herramientas esenciales en el desarrollo de la administración de empresa sin duda alguna son los manuales administrativos, de esa cuenta se puede definir un manual administrativo según Koontz (2011:285) "Los manuales administrativos son documentos

que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización."

Dentro de los manuales administrativos, existe una extensa clasificación, a continuación se detallan las de mayor importancia en una empresa. Basado en la información de Koontz (2011), estos se clasifican así:

"Por su contenido se clasifican en:

- **De organización:** dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- **De procedimientos:** acá se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa, por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, entre otros.
- **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **De Bienvenida:** diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, entre otros.

Por su ámbito:

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.
- **Específicos:** que consignan información de un área o específica."

1.7.4 Manual de Puestos y Funciones.

Con base a la teoría anteriormente planteada, toda empresa necesita manuales específicos, los cuales coadyuven a mejorar las funciones que cumplen los colaboradores dentro de una empresa, por lo que los manuales de puestos y funciones, son elementales en el desarrollo de todas las actividades empresariales de una entidad. Chiavenatto (2013:345) define los manuales de puestos y funciones como: "Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las

características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo."

1.7.5 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de causa y efecto conocido como diagrama de Ishikawa, según un grupo de expertos conocidos como Fundibeq, definen esto como: "El diagrama causa-efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado." Por lo que este diagrama es fundamental para conocer de forma general la entidad.

CAPÍTULO 2

2.1. Metodología.

La metodología a seguir en el proceso de investigación será:

- a. Desarrollo de instrumentos de recopilación de datos.
- b. Recopilación de datos.
- c. Tabulación de datos o establecimiento de hallazgos.
- d. Presentación de resultados.
- e. Análisis de resultados.
- f. Enfoque administrativo de la propuesta.
- g. Enfoque mercadológico de la propuesta.
- h. Enfoque financiero de la propuesta.
- i. Revisión de forma y estilo del documento.

2.2 Tipos de Investigación.

El tipo de investigación que se realizara para la obtención de información, así como conocer la problemática, costumbres, actitudes y deficiencias predominantes en sus funciones es la descriptiva. Apoyándonos de instrumentos tales como: cuestionarios, entrevistas y la observación. Se procederá a la recolección de datos, al análisis minucioso y se estudiaran los resultados a fin de extraer información significativa y confiable, que nos ayudaran a mejorar los procesos optimizando también la parte funcional de las operaciones de la empresa.

El problema actual de la Empresa de Productos Químicos Ferreteros, es la falta de manual de puestos y funciones, el desconocimiento y experiencia del personal sobre sus funciones, son factores determinantes para que la organización no esté dando los resultados que la administración necesita para optimizar sus recursos humanos, logísticos y financieros.

2.3 Sujetos de la investigación

Las áreas que estarán involucradas en el plan de trabajo son:

- a. Aplica a todos los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Los colaboradores que participarán en el estudio de este proyecto son los siguientes:
 - Gerente general
 - Encargado de cuentas por cobrar
 - Facturador
 - Encargado de operaciones
 - Asistente de administración
 - Vendedores
 - Supervisor de ventas

2.4 Instrumentos.

Los instrumentos a utilizar en la investigación son:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Observación.
- Análisis documental.
- Análisis organizacional.
- Análisis del entorno.
- Análisis FODA.
- Diagrama de Ishikawa.

2.5 Diseño de la investigación.

De acuerdo a la metodología propuesta se contempla seguir el siguiente cronograma de la Investigación:

| MES SEMANA | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | |
|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| CONCEPTO | | | | | | | | | | | | |
| a) Desarrollo de Instrumentos de recopilación de datos | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| b) Recopilación de Datos. | | | ■ | | | | | | | | | |
| c) Tabulación de datos o establecimientos de hallazgos. | | | | ■ | | | | | | | | |
| d) Presentación de resultados. | | | | | ■ | | | | | | | |
| e) Análisis de resultados. | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| f) Enfoque administrativo de la propuesta. | | | | | | | | ■ | | | | |
| g) Enfoque mercadológico de la propuesta. | | | | | | | | ■ | | | | |
| h) Enfoque financiero de la propuesta. | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| i) Revisión de forma y estilo del documento | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |

2.6 Aporte esperado.

A la profesión

Contribuir al crecimiento y fortalecimiento sobre la aplicación del conocimiento en todos aquellos que sean administradores de empresas.

A la universidad

Proyectar a conocer a todos los futuros profesionales de las diferentes carreras de la Universidad Panamericana el trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) para que les proporcione un valor agregado a sus conocimientos laborales, estudiantiles y profesionales.

A la empresa

Fortalecer el buen funcionamiento administrativo a través de bases y herramientas organizacionales buscando ser más eficiente y productiva a la organización de la empresa, para que con ello, se asegure su permanencia y crecimiento en el mercado.

CAPÍTULO 3

3.1 PRESENTACION DE RESULTADOS

3.1.1 Entrevista al gerente general

Guía de entrevista al gerente general de la empresa.

A continuación se establece la guía de temas que estructuran la entrevista al gerente general de la organización:

- Estructura organizacional
- Departamentalización necesaria
- Actividades principales de trabajo
- Rendimiento de los trabajadores en el esquema actual
- Entrevista con el gerente general

1. Se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa de Productos Químicos Ferreteros, para abordar la problemática que actualmente aqueja a la organización. Uno de los temas relevantes es la estructura organizacional, el directivo nos indicó que en sus inicios la empresa no consideró definir puestos y funciones, realizando gran parte del trabajo de manera empírica; sin embargo conforme la organización fue creciendo, no se implementó ninguna definición de los aspectos organizacionales necesarios, lo cual ha generado problemas administrativos. Causado por no darle la suficiente importancia que se debe brindar al tema de la organización en general y en particular a la estructura organizativa interna.

2. Por otro lado, en la entrevista se desarrolló el tema de la departamentalización necesaria y en opinión del gerente considera de importancia el desarrollo e implementación de tres departamentos para organizar la empresa, siendo estos: administrativo – financiero, producción y logística, y el departamento de ventas, dichos segmentos empresariales son considerados de utilidad para alcanzar los objetivos organizacionales actuales de la empresa Productos Químicos Ferreteros. De igual manera a la definición de funciones por puestos. Todo esto para destacar las implicaciones negativas que tienen en el mediano

plazo para la gestión de la empresa, derivándose de esto la necesidad de evaluar y estudiar la estructura, aplicando los cambios necesarios en el momento necesario.

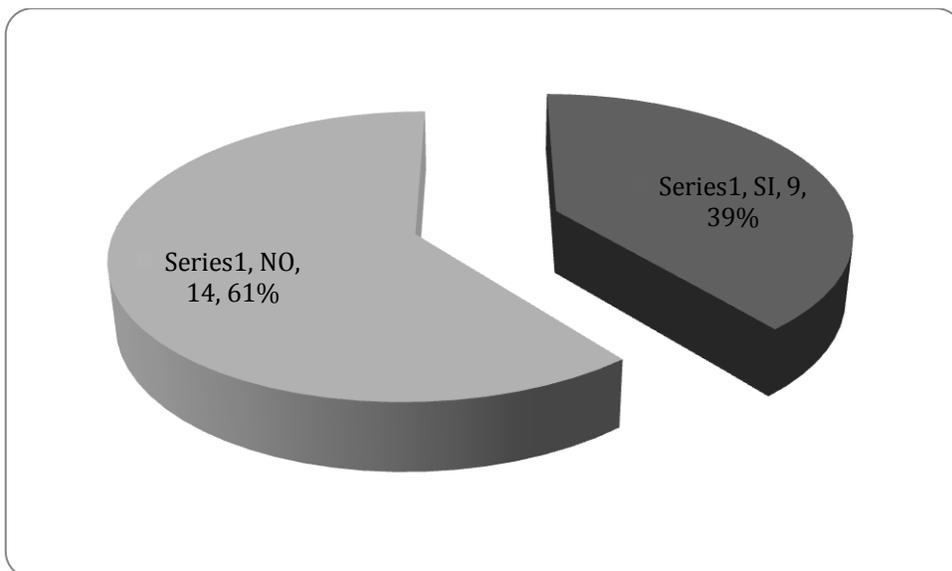
3. Dentro de las actividades principales de trabajo, se estableció que la empresa se enfoca en la producción de insumos químicos para ferreterías, compra de productos ferreteros, así como la distribución y venta de los artículos antes mencionados. Es debido a la magnitud y crecimiento de la empresa en las actividades de trabajo que no puede continuar con una organización empírica, y desventaja competitiva ocasionada por la misma. Y, el gerente manifestó que es de utilidad contar con una herramienta administrativa que ayude a definir tareas y funciones de trabajo.

4. El rendimiento de los trabajadores en el esquema actual, en donde no existe, un manual de funciones, son algunos de los problemas que se observan en la estructura organizativa. Si consideramos que ninguno de los problemas anteriores, influyen de forma directa en las ventas, el hecho es que de modo muy solapado se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema. Al fin de cuentas en el mediano plazo estos problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño del sistema, lo cual de seguro se traducirá en afectar el nivel de crecimiento y desarrollo de la empresa, sin considerar que los clientes son capaces de percibir que algo no está funcionando bien. afectándola directamente en sus costos y dejándola en desventaja competitiva. Por lo que urge rediseñar una estructura organizacional que le permita reorientar los procesos y volverse así más competitiva y eficiente.

5. Necesidades de organización: Ante los procesos acelerados de la globalización y sus efectos en la economía del mundo el gerente de la empresa está consciente que las pequeña y mediana empresa debe darle importancia al tema de organización en general y en particular a la estructura organizativa interna vista esta como las subdivisiones que se establecen desde el punto de vista de dirección y organización, basados en la especialización y en la división del trabajo. De igual manera a la definición de funciones por puestos.

3.1.2 Cuestionario al personal

Gráfica 1: Existencia de manual de puestos y funciones.

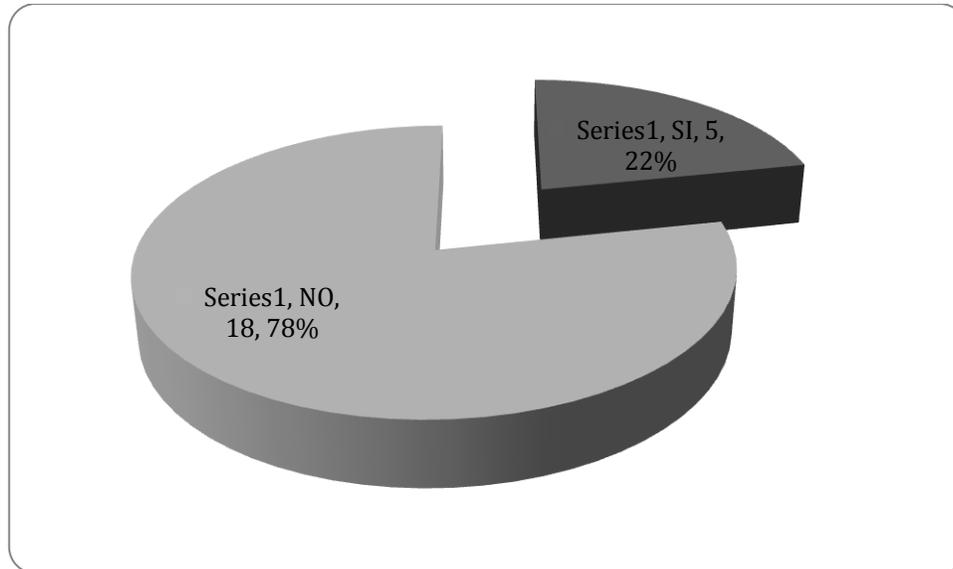


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

De acuerdo con la gráfica de la encuesta realizada al personal de la empresa, se determinó que la empresa no cuenta con un Manual de Puestos y Funciones, aunque el treinta y nueve por ciento de los encuestados respondió que si conocía un manual, se concluyó que la empresa no cuenta con una manual de Puestos y Funciones, el sesenta y un por ciento de los encuestados no saben si quiera de su existencia por lo que se vio el desconocimiento sobre el tema,.

Gráfica 2: Claridad de las funciones desempeñadas

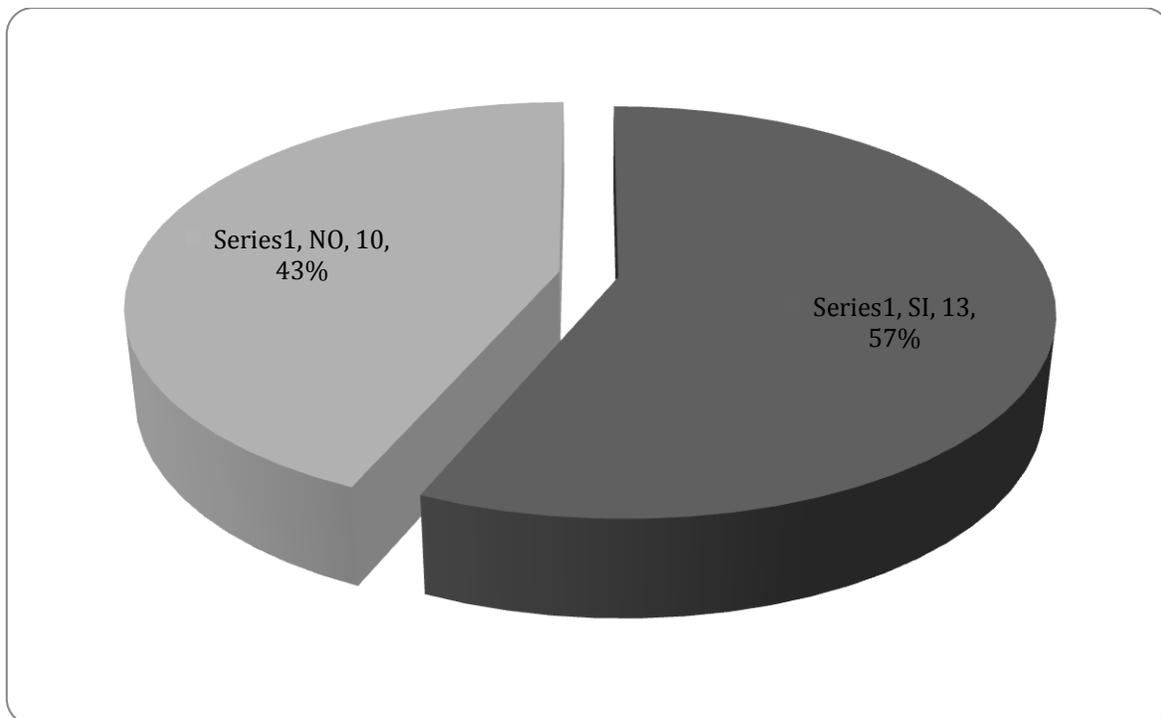


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

En la pregunta planteada, se nota claramente que los empleados no conocen a profundidad las labores que les toca desempeñar día con día, ya que el setenta y ocho por ciento de los colaboradores ha indicado que desconoce con certeza el total de las labores que realiza dentro de la empresa. Tan sólo un veinte y dos por ciento conoce con claridad que puesto y función desempeña en la organización.

Gráfica 3: Delimitación del poder de decisión

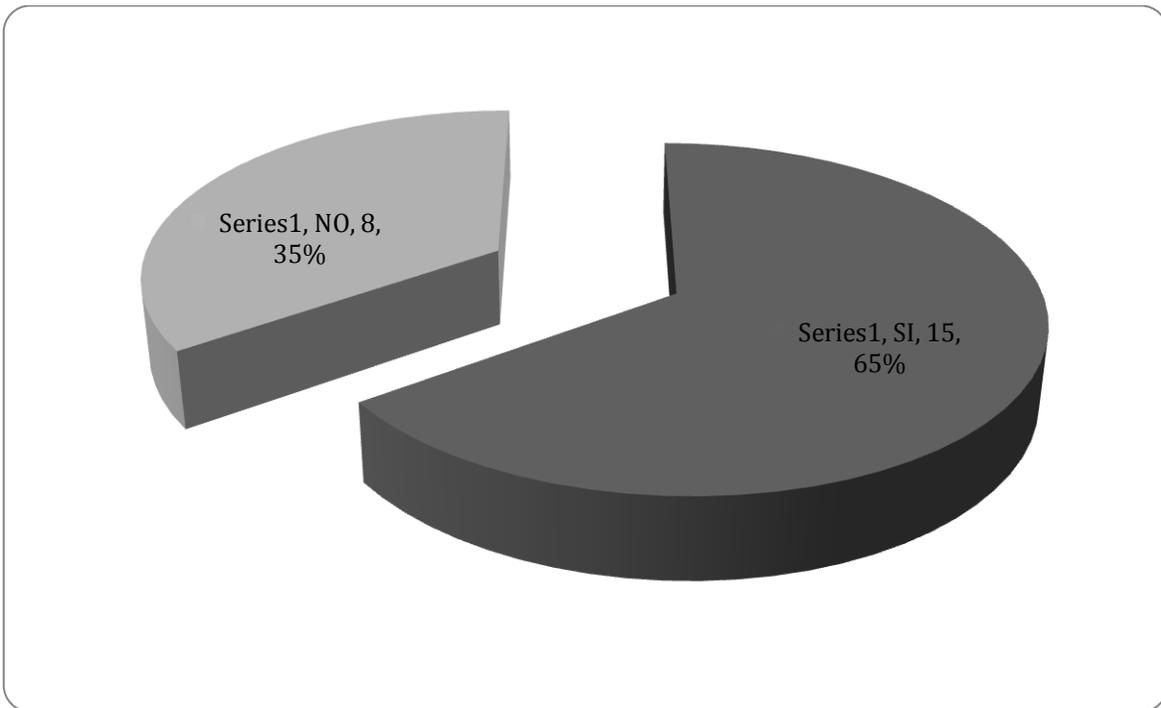


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

La empresa, actualmente reconoce que existe una autoridad superior a ellos en la toma de decisiones, ya que el cincuenta y siete por ciento de los colaboradores, consideran necesario para la toma de decisiones la ayuda de un superior, pero un cuarenta y tres por ciento de los mismos, actúa por voluntad propia, sin consultar autoridad superior al momento de tomar una decisión.

Gráfica 4: Conocimiento de existencia de organigrama

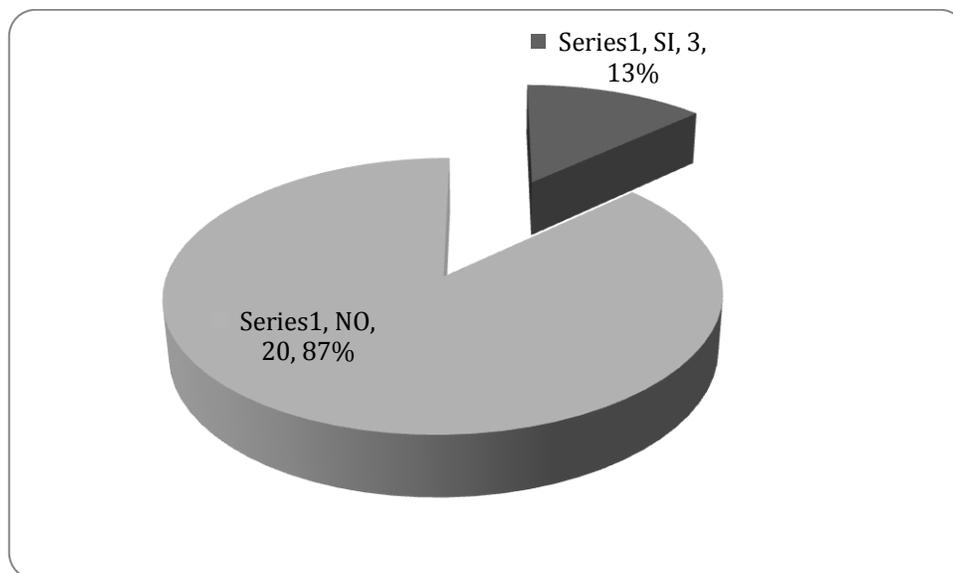


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

Los empleados de la empresa conocen un organigrama, pero el mismo no es funcional, ya en la práctica no se reconoce, debido a que un treinta y cinco por ciento de los colaboradores de la empresa, desconocen el mismo, lo que conlleva a un tercio del total de los empleados que no saben la función del mismo.

Gráfica 5: Existencia de una departamentalización

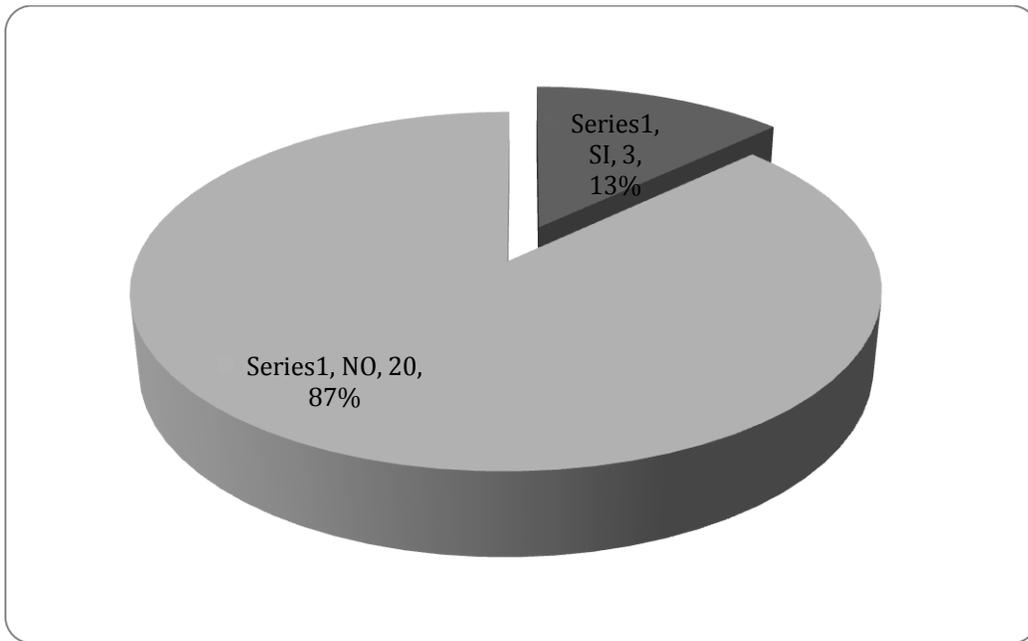


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

Como refleja en esta gráfica, los empleados de la empresa no conocen ni tienen conocimiento de cómo funciona la departamentalización de la empresa, ya que en un ochenta y siete por ciento los resultados arrojaron un desconocimiento lo que es muy sensible, por lo que según la gráfica se puede concluir que no existe departamentalización en la empresa.

Gráfica 6: Relación de tareas y funciones del puesto

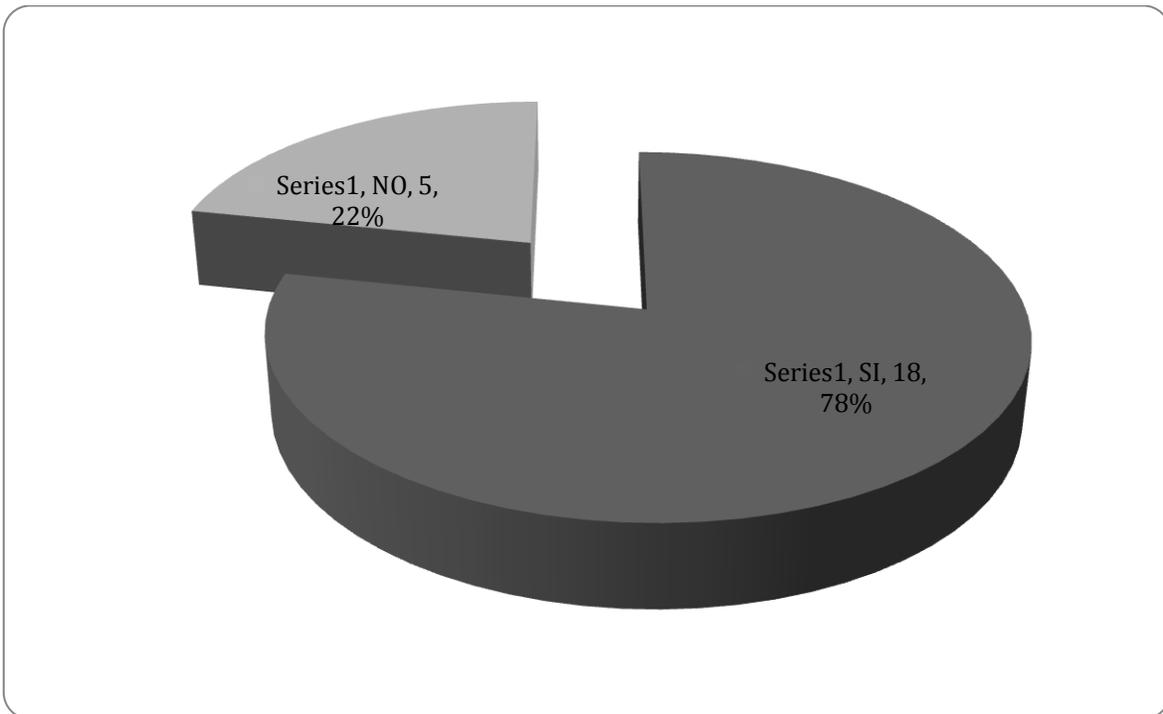


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

En el gráfico actual se refleja que los empleados no relacionan sus labores con un puesto específico, ya que en un ochenta y siete por ciento se desconoce si quiera el concepto y el trece que contestó que sí conoce su puesto relacionado con una función, es muy escueto. Por lo que se hace necesario delimitar y establecer los puestos y funciones en la empresa.

Gráfica 7: Organización formal establecida

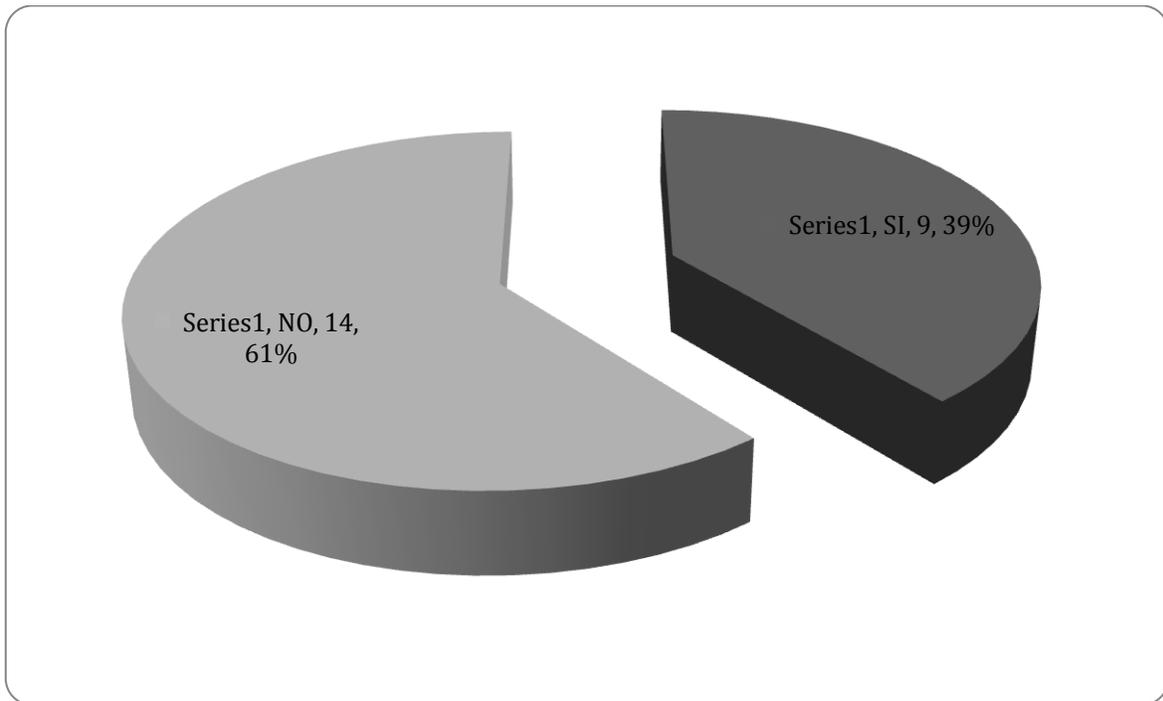


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

La organización formal en la empresa es considerada por los colaboradores como existente, ya que en setenta y ocho por ciento consideran los colaboradores que está correcta y que es pertinente a las necesidades de la misma, aunque existe un veinte y dos por ciento que afirma lo contrario el porcentaje es alto por lo que se puede definir como existente.

Gráfica 8: Estructura de organización adecuada a expectativas de autoridades



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

Descripción del gráfico:

Siendo un sesenta y un por ciento de los trabajadores que consideran están conscientes que la estructura actual no refleja ni es la apropiada para desarrollarse y desenvolverse de forma más productiva, y así satisfacer con ello los requerimientos de las autoridades de la empresa. Por lo que es sumamente necesario contar con una herramienta administrativa que ayude a definir tareas y funciones de trabajo de manera urgente.

3.2 Análisis de resultados

De acuerdo al análisis administrativo, se pudo establecer las deficiencias dentro de la empresa; planteando los problemas detectados, sus posibles causas, así como las soluciones a los mismos. Se expusieron las deficiencias administrativas encontradas en la empresa. A continuación se presenta un breve y detallado resumen del tema tratado:

No existe un manual de puestos y funciones: se discutió que las funciones desempeñadas por los empleados, se han implementado de forma empírica y con el tiempo se han ido modificando según las necesidades del puesto. A pesar de esto, no existe formalidad en este procedimiento, no cuentan con un manual que oriente y delimite las funciones del personal.

Debido a que varias de las deficiencias de la empresa, están en proceso de mejora, se propuso realizar el manual de puestos y funciones, siendo esta herramienta de gran beneficio y utilidad para la organización y la cual se puede implementar inmediatamente. Se estableció que dicha propuesta no responderá a todas las necesidades de la organización, debido al alcance por el período de tiempo, se decidió abarcar luego de establecido el análisis general de la empresa el área de mayor significancia y esto contribuirá al mejoramiento de las funciones administrativas de la misma. Se estableció que al contar con la propuesta, ésta se elevaría a la junta directiva para su revisión y aprobación y estaría sujeta a modificaciones y correcciones, por lo que se procedió a la elaboración de la misma.

En la pregunta 1 del cuestionario al personal se indicó que no existe un manual de puestos y funciones dentro de la empresa química ferretera, según Koontz en el marco teórico los manuales administrativos son documentos que sirven para comunicar y coordinar la información en una organización, por lo que no tenerlos afectará de forma directa la forma de operar de la entidad.

Para las preguntas 2, 3, 4 y 5 de dicho cuestionario en los que se comprobó que no existe una comunicación entre puestos y funciones así como el trabajo entre colaboradores, el señor Ayoub indicó que los equipos de trabajo en una empresa es imprescindible, ya que estos deben de aportar una serie de características diferenciales que influyen en los resultados de la entidad, así como De Faria indicaba que para que sea factible un proceso de organización es necesario un conjunto de pasos parcialmente ordenados, tales como la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

En las preguntas 6 y 7 se consulto acerca de los puestos y funciones como tal se comprobó que los niveles jerárquicos no se respetaban, por lo que Chiavenato en el marco teórico indicaba que un manual de puestos y funciones definen las características del puesto, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

En conclusión los resultados mostraron que es importante en la empresa químico ferretero con base en el análisis preliminar en conjunto, la necesidad principal que se tiene, es acerca de los puestos y funciones, definición de niveles jerárquicos y establecer los puestos con base en la organización.

CAPITULO 4

4.1 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

La presente investigación tiene como objetivo principal la elaboración de un Manual de Puestos y Funciones dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa de Productos Químicos Ferreteros. El Manual de puestos y funciones es de suma importancia dentro del funcionamiento de la empresa, ya que agiliza y facilita los procesos en los diferentes departamentos de la empresa.

Dentro de los antecedentes que se pueden mencionar, es que se realizó un estudio preliminar donde se conocieron a fondo las generalidades de la empresa, utilizando como herramienta de apoyo el análisis del entorno (Pestel, Ishikawa), donde se obtuvieron datos acerca de la estructura organizacional, esto reforzado con una encuesta pasada a todos los colaboradores de la institución se determinó que la necesidad primordial es definir los puestos y funciones así como los niveles jerárquicos, por lo que el implementar un manual de puestos y funciones se convierte en una necesidad, derivada de la investigación.

La misma se realizó bajo un tipo de investigación descriptiva y se apoyó a un diseño de investigación de campo, la población se conformó por veintidós (22) personas pertenecientes a la empresa de Productos Químicos Ferreteros a quienes se les aplicaron encuestas. Cabe destacar que el manual es una herramienta que permitirá ingresar a la empresa, el personal necesario y calificado para desempeñar las funciones propias del puesto asignado, incluyendo el análisis de cargo, que abarca habilidades, destrezas, responsabilidades y conocimientos, que requieren cada uno de ellos, para con ello repercutir en el buen uso de las funciones gerenciales que posteriormente se reflejaría en la consolidación, crecimiento, desarrollo y mejora de la gestión interna de la empresa.

El presente trabajo se ha elaborado con el fin de proponer una nueva estructura organizacional y un manual de puestos que mejore el funcionamiento de la empresa de Productos Químicos Ferreteros. Para elaborar la siguiente propuesta era importante identificar distintos factores que complicaban el funcionamiento de la empresa, tales como situación actual, problemática, y conocer la opinión de los empleados respecto de sus funciones, y su ubicación en la estructura organizativa, para lograrlo elaboramos diferentes

actividades como encuestas, conociendo así su puesto y las funciones que cada uno desarrollaba. Todo esto con el objetivo de detectar los posibles errores que consideramos en el desarrollo de las funciones, y en la ubicación organizacional de cada empleado para poder obtener resultados más satisfactorios, también cabe mencionar que las acciones que hemos propuesto podrán optimizarse en la inducción de los empleados, lo cual nos permitiría obtener la eficiencia y eficacia que buscamos tener.

Con la implementación del presente manual pretendemos lograr que la cultura organizacional de la empresa y administración de recursos humanos se desarrollen de mejor manera, esperando que sea más factible la toma de decisiones, trabajando de forma técnica y estratégica, por medio de los datos que proporcionamos, como también nuestras recomendaciones como consultores.

Tomamos en cuenta cada puesto de la empresa desde el más bajo nivel jerárquico hasta los altos mandos, identificando los puntos donde se está dando una mala administración organizacional y tomarlos como relevantes en la ejecución del manual propuesto.

Consciente de la necesidad existente en la empresa, por crear un Manual de Puestos y Funciones, que constituya una verdadera guía de tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo existente, pone en consideración de directivos, ejecutivos, empleados y trabajadores el presente manual, con el anhelo de verlo convertido en el mejor instrumento de apoyo para el correcto y eficiente funcionamiento de cada uno de los departamentos.

El propósito fundamental del presente manual es coadyuvar a que cada empleado tenga definida su responsabilidad, sepa cuáles son los objetivos de la empresa y por lo tanto se pueda manejar con unidad de criterio en cada labor cotidiana, así como identificar claramente las líneas de comunicación entre superiores, compañeros y subalternos, base fundamental para la comunicación total y el crecimiento institucional.

La implantación del Manual de Puestos y Funciones será beneficioso para la empresa ya que ayudará a perfeccionar las funciones, es muy importante ya que es un documento formal que la empresa de Productos Químicos Ferreteros, elabora para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

4.2 VISION DE LA PROPUESTA:

Que todos los empleados de la empresa de Productos Químicos Ferreteros, cuenten con un Manual de Puestos y Funciones, como instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar, en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas a la unidad administrativa donde se desempeña, y en el puesto de trabajo que ocupa. Aplicando así a todos los cargos existentes en la empresa este instrumento de trabajo implementado a la coordinación de la empresa de productos químicos ferreteros. Con el fin de definir niveles jerárquicos, organizaciones y empresariales adecuados a las necesidades de la entidad.

4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.3.1 Objetivo general

Desarrollar e implementar un Manual de Puestos y Funciones adecuado a las necesidades de control, orden y definición de jerarquías en una empresa que se dedica a la venta de productos ferreteros - químicos.

4.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer niveles jerárquicos a través de un manual de puestos y funciones, con el fin de que los altos mandos puedan ejercer la función de liderazgo.
2. Definir el perfil idóneo de cada puesto, con las responsabilidades y funciones a desarrollar, para coadyuvar a la efectividad en la entidad.
3. Implementar un organigrama por área o departamento, para definir la asignación real de cada colaborador.

4.4 PROPUESTA DE SOLUCION

4.4.1 Enfoque administrativo de la propuesta: Implementación de un Manual de puestos y funciones.

Manual de Puestos y Funciones de una empresa de Productos Químicos
Ferreteros

Índice

| Contenido | Pág. |
|------------------------------------|-------------|
| Introducción | 02 |
| Antecedentes históricos | 03 |
| Base legal de la empresa | 03 |
| Justificación del manual | 04 |
| Objetivos del manual | 06 |
| Organigrama de la empresa | 08 |
| Departamentalización | 08 |
| Descripción de puestos y funciones | 09 |
| Glosario | 46 |

Introducción

El presente documento contiene en forma ordenada y sistemática, toda la información e instrucciones sobre el perfil y atribuciones, que debe de poseer el personal que conforma la estructura organizacional de la empresa; describe la identificación del puesto, las relaciones de autoridad, conocimientos y aptitudes de los puestos; que contribuye a la orientación para la asignación de un puesto, facilitando a la empresa un esquema que funcione de acuerdo a sus necesidades.

El manual de puestos y funciones que se elaboró a la empresa de Productos Químicos Ferreteros, servirá para que la administración tenga plasmada una guía de dirección y control, considerando que su fin es normar y formar la estructura organizacional que más convenga a los intereses de la empresa, considerando las variables de eficiencia y rentabilidad; como también ser más precisos a la hora de definir los puestos, perfiles y atribuciones que debe de poseer una persona para ocupar un puesto en cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa.

Se le sugiere a la gerencia general de la empresa de Productos Químicos Ferreteros, la actualización del presente manual, como también someterlo a revisiones periódicas, de tal forma que conserve su vigencia.

Este documento está dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión el perfil que debe poseer, con el objeto de que realice sus actividades con eficiencia y eficacia, permitiendo de esta manera alcanzar la excelencia en los servicios y actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa de Productos Químicos Ferreteros.

Antecedentes históricos:

La empresa de Productos Químicos Ferreteros, es una entidad mercantil, fundada en Guatemala en el año 2005, su actividad principal es la compra y venta de productos de ferretería, así como también el fabricar, producir, vender, comprar, industrializar y distribuir materia prima y productos industriales, al mercado ferretero del país, y está organizada bajo la figura de sociedad anónima.

La fecha de constitución, según acta correspondiente es del 26 de octubre de 2005. Inscrita en el Registro Mercantil como sociedad anónima bajo número de registro 250791, folio 250, libro 791 y expediente 14584-2005, de nacionalidad guatemalteca. En la Superintendencia de Administración Tributaria (S.A.T.) aparece registrada con el número de identificación tributaria – 250791-2. RTU 10-03-2008. Su última modificación fue realizada en Septiembre del año 2012.

Base legal de la empresa:

La empresa de Productos Químicos Ferreteros se encuentra legalmente establecida en Guatemala y cumple con todas las leyes tributarias y demás disposiciones que contemplan el código mercantil, código de comercio y otras instancias e instituciones que regulan o intervengan en la actividad económica en este país.

Justificación

El manual de puestos y funciones define, determina y detalla las diferentes asignaciones, obligaciones, actividades y responsabilidades específicas de los diferentes puestos que se determinen según las necesidades de organización de la empresa, considerando la descripción de las tareas y funciones de índole laboral para cada uno de los departamentos que se definan en la estructura organizacional de la propuesta. Evitando con ello la duplicidad de funciones y el desorden que provocaba el no tener definido ninguna estructura de organización dentro de la empresa que regulara sus actividades.

En el presente manual de puestos y funciones, a la empresa de Productos Químicos Ferreteros, se le propone un organigrama funcional, que es el apropiado generalmente en las empresas estructuradas de manera funcional, es decir, que están divididas en departamentos, en donde se propone que las personas con tareas, atribuciones, entrenamiento o capacitaciones similares, se agrupen previo a determinar las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, y diseñando esquemas de relaciones entre cada función que se determine dentro de los departamentos que componen la organización. Dejando por un lado la alta concentración en la toma de decisiones por parte de la gerencia general y con ello el gran desorden que provocaba al no contar siempre con su presencia dentro de la empresa por atender otras actividades.

Este manual delimitara las funciones de cada puesto, el lugar que ocupa dentro de la empresa, a qué departamento pertenece, su relación con otros puestos y lo que es más importante quien es su jefe, evitando con esto desorden y pérdida de tiempo en su quehacer diario y dinero, debido a que los procesos actuales se fomentaba el tiempo de ocio.

Es aconsejable elaborar la descripción de actividades para cada uno de los departamentos que integran la estructura organizacional propuesta para la empresa, ya que elaborar un solo esquema de funciones en forma general pasaría a ser un documento muy complejo y posiblemente obsoleto, que en nada beneficiaría a la empresa por muy pequeña que sea dentro

del mercado. Es productivo para la empresa aprovechar el presente trabajo e implementarlo considerando todas las deficiencias encontradas durante el diagnóstico realizado a la empresa, y formar así una estructura más confiable a los intereses de la empresa, como también transmitir confianza y solidez al mercado al cual se proyecta, otorgando beneficios más concisos a sus clientes y trabajadores.

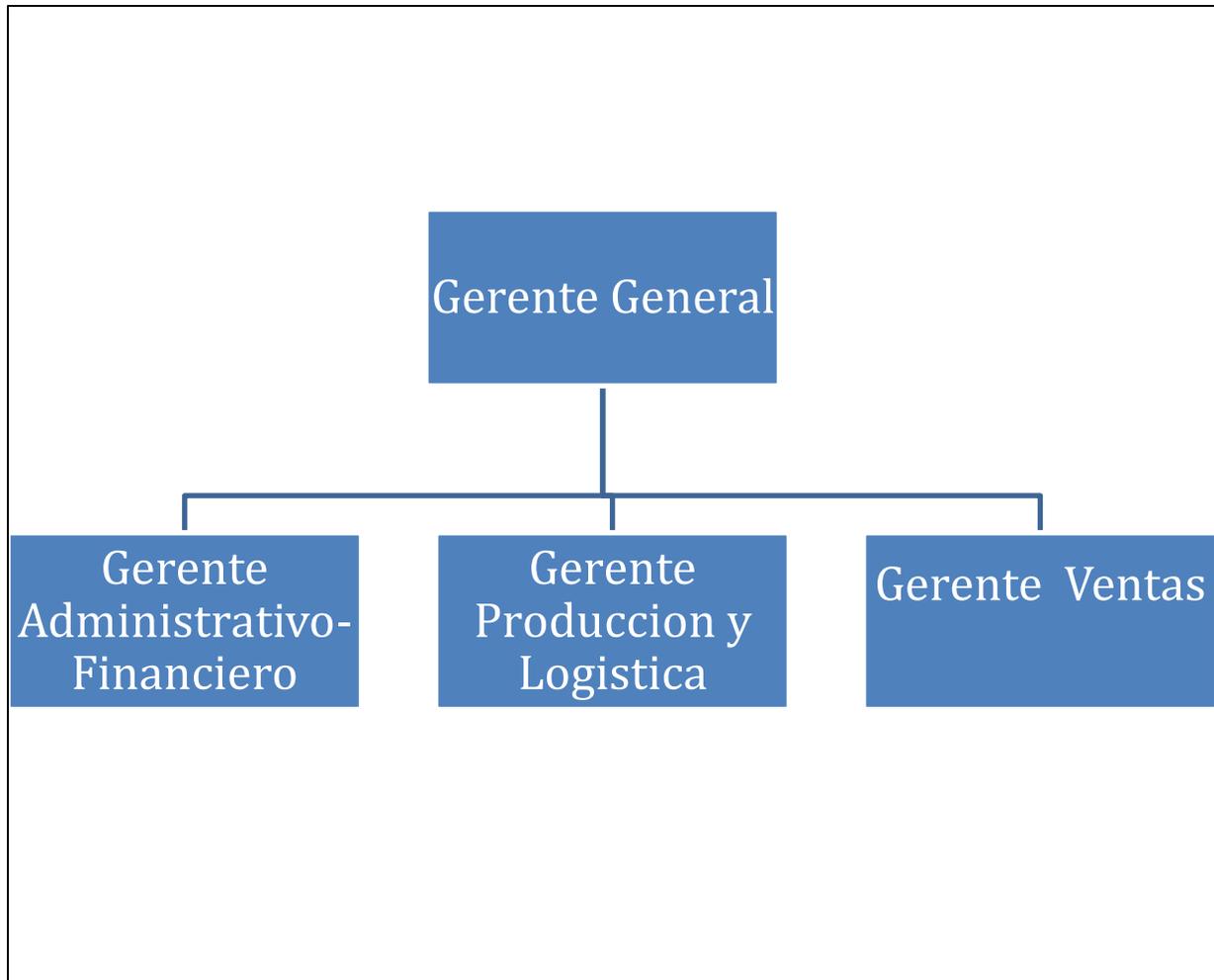
Este documento está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles recomendados para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, diseñados para cada departamento que compone el organigrama funcional. Por lo tanto, la integración de varios de ellos (administración, logística y ventas), representan la propuesta del Manual de Puestos y Funciones realizado para la empresa de Productos Químicos Ferreteros.

Objetivos del manual

1. Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
2. Ser más precisos en las tareas y funciones de cada departamento, para asignar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Propiciar la uniformidad en el trabajo, apoyando la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores.
4. Permitir la aplicación del sistema de información y comunicación, facilitando el flujo de información y evitar volverlo muy complejo.
5. Instruir a los colaboradores de la empresa acerca de aspectos tales como objetivos, visión, misión, estrategias, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, responsabilidades, normas, y otros.
6. Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos, procedimientos y métodos de trabajo, siempre y cuando exista una persona asignada para el análisis apropiado de su funcionamiento.
7. Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores, haciéndose valer por instrumentos para su apropiada sanción si lo amerita.
8. Precisar las funciones y relaciones de cada departamento estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
9. Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

10. Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación.
11. Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
12. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
13. Describir con claridad todas las actividades y funciones de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas.
14. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada trabajador.

Propuesta de Organigrama para la empresa



Fuente: elaboración propia, octubre 2013.

Departamentalización

En la empresa de Productos Químicos Ferreteros, se dividieron y agruparon, las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Ventajas

1. Es reflejo lógico de las funciones, porque evita la duplicidad de funciones.
2. Se mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
3. Se sigue el principio de la especialización ocupacional, capacitándolo para aumentar su eficiencia, en el área asignada.
4. Se simplifica la capacitación.
5. Se cuenta con medios para un riguroso control desde la gerencia en forma descendente.

Desventajas

1. Se restan énfasis a los objetivos generales de la empresa.
2. El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha.
3. Se reduce la coordinación entre funciones.
4. La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la parte administrativa.
5. Lenta adaptación a nuevas condiciones.

Descripción de puestos y funciones:

Gerente general:

I.Objetivo del puesto:

El gerente general de la empresa, actúa como representante legal, fija y determina las políticas operativas, administrativas y de calidad. Es responsable ante el consejo administrativo, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

II. Supervisión recibida y ejercida:

De consejo de administración a gerencias específicas.

III. Principales funciones y responsabilidades:

- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.
- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, remitir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la república o en el extranjero.
- Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de las actas de la empresa o de sesiones de Consejo de Administración, de libros contables y registros de la sociedad.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Consejo de Administración y proponer modificaciones al mismo.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el consejo de administración y proponer modificaciones al mismo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por los estatutos y el consejo de administración de la sociedad.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.

- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por el consejo de administración.
- Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la sociedad.
- Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.
- Constituir apoderados que representen a la sociedad en actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas, fijarles honorarios y delegarles atribuciones, previa autorización del consejo de administración.
- Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la ley.
- Informar al consejo de administración las operaciones celebradas con accionistas, o vinculadas de los mismos.
- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la formalización e inscripción en los Registros Públicos de los acuerdos de la empresa y de consejo de administración.
- Girar, suscribir, aceptar, re aceptar, endosar, avalar, prorrogar, descontar, negociar, protestar, cancelar, pagar y descontar letras de cambio, vales, pagarés y otros títulos valores, cartas de crédito o cartas órdenes, letras hipotecarias, pólizas de seguros, y otros efectos de giro y de comercio; y en general realizar todo tipo de operaciones con títulos valores hasta por los límites que le imponga el consejo de administración o la empresa.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias de la República de Guatemala o de otro país.
- Celebrar contratos de compraventa internacional, y demás relacionados con el comercio exterior, tales como contratos de crédito documentario y cartas de crédito para importaciones.
- Celebrar contrato con almacenes generales de depósitos, aceptar, re aceptar, girar, endosar, obtener, recibir y renovar certificados de depósito, conocimientos de embarque, warrants, y cualquier otro título valor, documento mercantil o civil y endosar los documentos correspondientes.

- Ordenar pagos.
- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza incluidos los que tengan por objeto la adquisición o enajenación de derechos, bienes muebles e inmuebles de la sociedad, ya sea a título oneroso o gratuito hasta por los límites que le imponga el consejo de administración o la empresa.
- Someter los asuntos que estime necesarios a arbitraje, celebrar convenios arbitrales o celebrar transacciones judiciales o extrajudiciales, de conformidad con las normas legales vigente.
- Representar a la Sociedad en licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o concursos de méritos.
- garantías si lo considera necesario, así como revocar los poderes conferidos.
- Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la junta general de accionistas o el consejo de administración.
- El cumplimiento de los acuerdos del consejo de administración y de la empresa, salvo que se disponga algo distinto para casos particulares.
- Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
- También será solidariamente responsable con los gerentes que le hayan precedido, por las irregularidades que éstos hubiesen cometido, si, conociéndolas, no las denunciaren por escrito a la empresa al momento de asumir el cargo, o inmediatamente después de conocerlas.
- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.
- El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.
- La conservación de los fondos sociales a nombre de la sociedad.
- El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la Sociedad.

IV. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.

Secretaria.

- ✓ Personal relacionado directo.

- Gerencia administrativa y financiera.
- Gerencia de producción y logística.
- Gerencia de ventas.

Externas.

- ✓ Auditor.

- ✓ Regencia.

V. Responsabilidad del puesto.

- ✓ Equipos y herramientas.

- Sistema de computación.
- Impresora y escáner.
- Calculadora.
- Software y correo electrónico.
- Artículos y equipos de oficina.
- Teléfonos.

- ✓ Documentos.

- Todos aquellos concernientes a sus funciones y responsabilidades.
- Todos aquellos confidenciales.
- Todos aquellos de dominio público.

- ✓ Valores monetarios o financieros.

- Resguardo físico y administrativo de todas las cuentas, fideicomisos, inversiones, entre otros de la sociedad.
- Resguardo de todos los movimientos físicos y/o electrónicos de la sociedad.
- Caja chica.

VI. Perfil del Puesto.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

| | |
|-----------------------|---|
| Edad | Mayor de 30 años |
| Valores | Honestidad, Sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad |
| Preparación Académica | Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Auditor y Contador Público. |
| Experiencia | Experiencia progresiva, de carácter operativo, de supervisión y estratégico en el Área de Tesorería. |
| Habilidades | Tomar decisiones acertadas y oportunas por medio del Análisis Sistemático. Analizar los movimientos de ingresos y egresos de la institución. Comprender las situaciones pertinentes al área de las finanzas. Mantener relaciones interpersonales. Tener iniciativa. Realizar cálculos conceptuales con rapidez y precisión. |
| Conocimientos | Paquete office, en área contable y financiera. Los procesos administrativos que rigen la unidad. Leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera. Colocaciones de dinero en entidades bancarias y financieras... |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 13:00 horas |

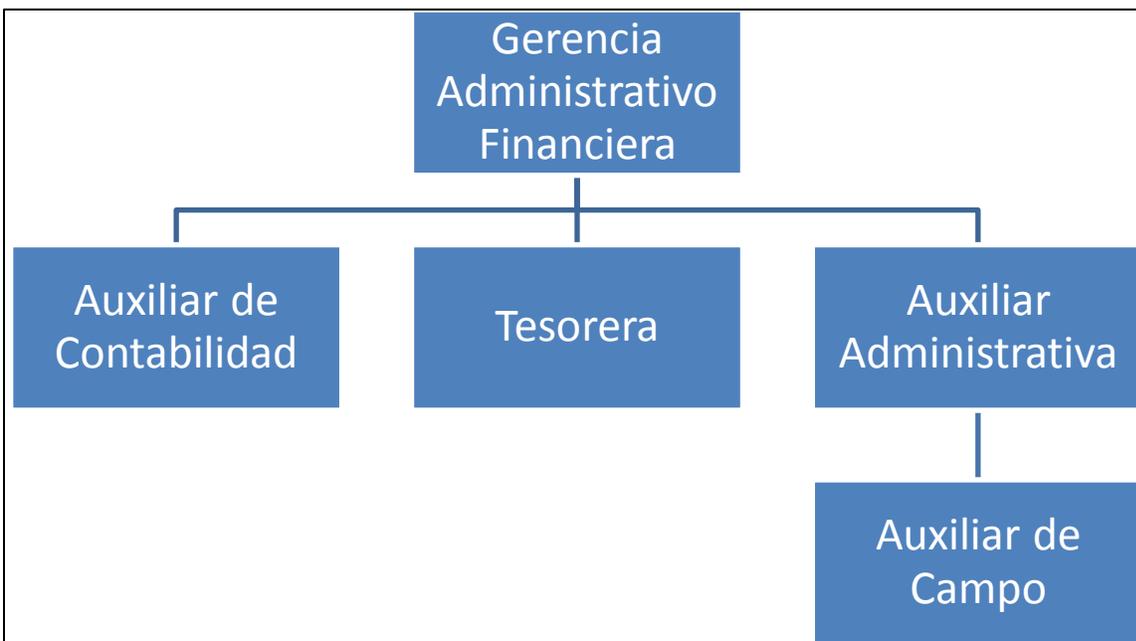
Gerencia Administrativa y Financiera:

I. Objetivo del Puesto.

Administrar los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con los procesos de negocio, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero, movilidad del personal y control del gasto administrativo; garantizando el suministro oportuno de los recursos necesariamente requeridos en la implementación de los proyectos operativos y operación de las unidades de negocio.

II. Supervisión Recibida y Ejercida.

De Gerencia General a Jefatura Especifica de su área.



Fuente: Elaboración Propia, octubre 2013.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Realizar conjuntamente con la gerencia general, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y presupuestos.
- Realizar el análisis de flujo del efectivo, coordinando la toma de decisiones directamente con la gerencia general.
- Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando las partidas estratégicas como el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos, etc.
- Realizar en coordinación con la gerencia general las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a la operación de proyectos y unidades de negocio.
- Coordinar con la gerencia general, la administración del centro de costos establecido para formulación y seguimiento de control presupuestal asignado a los proyectos consolidados por la empresa.

- Realizar propuestas de análisis estratégico a la gerencia general sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de los proyectos en operación.
- Efectuar en forma coordinada con el despacho de contabilidad, los análisis de la situación financiera de la empresa derivados del estado de resultados y balance general.
- Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.
- Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos en operación, coordinando las operaciones de logística de entrega de equipos y abastecimiento de los insumos.
- Administrar el centro de costos de la empresa, proporcionando el seguimiento oportuno a la carga presupuestal ejercida por la operación de cada proyecto.
- Supervisar y dar seguimiento a los procesos de facturación de la empresa, verificando en coordinación con los gerentes de área, que las acciones de cobro se realicen oportunamente.
- Autorizar los contratos del personal que se integra a la empresa, verificando el cumplimiento de los perfiles propuestos y que hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida por la empresa.
- Coordinar conjuntamente con la gerencia general y el outsourcing jurídico, las decisiones sobre montos en liquidaciones o finiquitos entregados al personal en los procesos de salida por terminación de contrato, renunciaciones voluntarias o despidos.
- Supervisar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interior, responsabilidades y filosofía de calidad de la empresa.
- Coordinar con la gerencia general y gerentes de área, la ejecución de los programas de formación y desarrollo de competencias, previendo de manera oportuna las autorizaciones de los presupuestos autorizados, así como la aplicación efectiva de los recursos que hayan sido destinados.

- Promover con el personal a su cargo la cultura de calidad, salud, seguridad y protección ambiental con el propósito de cumplir con los objetivos del sistema de gestión de calidad integral.
- Diseñar e instrumentar el tablero de control correspondiente a su área, diseñando los objetivos estratégicos por área de responsabilidad y proporcionando el seguimiento efectivo para la evaluación de su eficacia y eficiencia administrativa.

IV. Realizar todas aquellas actividades relacionadas con su puesto y que le sean indicadas por su jefe inmediato.

V. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.
 - Auxiliar administrativo y contable.
- ✓ Personal relacionado directo.
 - Gerencia administrativa y financiera.
 - Gerencia de producción y logística.
 - Gerencia de ventas.

Externas.

- ✓ Auditor.
- ✓ Regencia.
- ✓ Proveedores.

VI. Responsabilidad del puesto.

- ✓ Equipos y herramientas.
 - Sistema de computación.
 - Impresora y escáner.
 - Calculadora.
 - Software y correo electrónico.
 - Artículos y equipos de oficina.

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p style="text-align: center;">Empresa Productos Químicos Ferreteros</p> | <p style="text-align: center;">Manual de puestos y Funciones</p> | <p style="text-align: center;">Página</p> |
|--|--|--|---|

- Teléfonos.
- ✓ Documentos.
 - Todos aquellos concernientes a sus funciones y responsabilidades.
 - Todos aquellos confidenciales.
 - Todos aquellos de dominio público.
- ✓ Valores monetarios o financieros.
 - Resguardo físico y administrativo de todas las cuentas, fideicomisos, inversiones, etc. de la sociedad.
 - Resguardo de todos los movimientos físicos y/o electrónicos de la sociedad.
 - Caja chica.

VII. Perfil del puesto.

| | |
|-----------------------|---|
| Edad | mayor de 30 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación académica | Auditor o licenciado en administración con experiencia en finanzas. |
| Experiencia | experiencia progresiva, de carácter operativo, de supervisión y estratégico en el área de tesorería. |
| Habilidades | Interpretación de estados financieros y elaboración de presupuestos. análisis de flujo de efectivo, diseño y seguimiento a indicadores financieros, administración del proceso de compras. |
| Conocimientos | administración de recursos humanos, contabilidad financiera, finanzas para Pymes, informática administrativa con Microsoft Excel, manejo de software empresarial (ERP). Especialidad en: gasto ejercido/ingresos totales x 100, gastos ejercido/gasto presupuestado x 100, rentabilidad de operación por unidad de negocio obtenida/rentabilidad de operación proyectada por unidad de negocio x 100, emisión oportuna del flujo de efectivo (quincenal), emisión oportuna de los estados financieros (los primeros 10 días de cada mes), control y seguimiento oportuno del centro de costos por proyecto (emisión oportuna del estatus presupuestal los primeros días de cada mes) e ingresos totales/total personal x 100 (mensual). |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |

Horario de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 13:00 horas

Auxiliar de contabilidad.

I. Objetivo del puesto.

Elaborar y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras que le sean delegadas por la gerencia administrativo financiera, en donde la información financiera que se maneja sea oportuna y fidedigna para la toma de decisiones de las empresas a su cargo.

II. Supervisión recibida y ejercida.

De gerencia administrativa y financiera.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Operar los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago de servicios, depreciaciones, entre otros)
- Calcular el monto de los impuestos a pagar.
- Elaborar las declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, como también entregar o tramitar de estos ante las personas o instituciones designadas.
- Auxiliar a la gerencia administrativo financiero en otras actividades relacionadas con el área contable.
- Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por ley.
- Clasificar, guardar y resumir información numérica y financiera para recopilar y llevar los registros financieros.
- Mantener un inventario de documentos contables/legales necesarios para la operación eficiente de cada período fiscal en la empresa.
- Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.

IV. Relaciones asociadas al puesto.

Directo: ninguno.

Indirecto: tesorería general y auxiliar administrativo.

Externas: ninguno.

V. Responsabilidades del puesto.

✓ Equipos y herramientas.

- Sistema de computación.
- Impresora y escáner.
- Calculadora.
- Software y correo electrónico.
- Artículos y equipos de oficina.
- Teléfonos.

✓ Documentos: único y exclusivo de su área.

✓ Valores financieros: ninguno.

VI. Perfil del puesto.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | mayor de 30 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso, orden, lealtad, practicidad, mejora continua y flexibilidad. |
| Preparación académica | título de nivel medio de perito contador. |
| Experiencia | en contabilidad. |
| Habilidades | habilidad de comunicación, don de mando trabajo bajo presión, trabajo en equipo y minuciosidad. |
| Conocimientos | paquete office, conocimientos normas control interno, ofimática básica y técnicas de archivo. |
| Compensación | según lo establecido para el puesto. |
| Horario | de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y sábado de 8:00 a 12:00 horas. |

Tesorera

I. Objetivo del puesto.

Velar por el cumplimiento de las actividades y procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos y colocación acertada de los recursos financieros.

II. Supervisión recibida y ejercida.

De gerencia administrativa y financiera.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Planifica las actividades a realizar por la unidad de tesorería, delegando responsabilidades en cada sección y/o unidad a su cargo.
- Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a los formatos financieros.
- Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que gerencia administrativa financiera, debe programar los pagos y desembolsos a realizarse.
- Suministra información confiable para que control interno, conjuntamente con las autoridades tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias.
- Coordina el proceso de apertura de cartas de crédito y el trámite de su cancelación a proveedores locales y extranjeros, a través de los bancos o entidades financieras autorizadas.
- Mantiene informado a control interno de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo.
- Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la empresa.

- Conformar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por la empresa.
- Implementación de políticas de pagos adecuadas a las necesidades de la empresa; dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.
- Aprueba mediante firma: cheques, oficios y demás correspondencia del departamento a su cargo.
- Presenta informes periódicos a gerencia general sobre la disponibilidad financiera de la empresa.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa y realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

IV. Relaciones asociadas al puesto.

Directo: ninguno.

Indirecto: auxiliar administrativo y auxiliar contabilidad.

Externas: ninguno.

V. Responsabilidades del puesto.

✓ Equipos y herramientas.

- Sistema de computación.
- Impresora y escáner.
- Calculadora.
- Software y correo electrónico.
- Artículos y equipos de oficina.
- Teléfonos.

✓ Documentos: único y exclusivo de su área.

✓ Valores financieros: ninguno.

VI. Perfil del puesto.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

| | |
|-----------------------|---|
| Edad | mayor de 30 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad |
| Preparación Académica | título profesional en administración de empresas, economía, auditor y contador público. |
| Experiencia | experiencia progresiva, de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área de tesorería. |
| Habilidades | tomar decisiones acertadas y oportunas, analizar los movimientos de ingresos y egresos de la institución. Comprender las situaciones pertinentes al área de las finanzas. Mantener relaciones interpersonales. Tener iniciativa. Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión. |
| Conocimientos | Paquete office, en área contable y financiera, procesos administrativos que rigen la unidad, leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera, colocaciones de dinero en entidades bancarias y financieras. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |
| Horario | de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas |

Auxiliar Administrativo.

I. Objetivo del puesto.

Apoyar la planificación, control, ejecución y seguimiento de las actividades administrativas que demanden los procesos del área de desempeño.

II. Supervisión recibida y ejercida.

De gerencia administrativa y financiera a auxiliar control interno.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Promover actividades tendientes al fortalecimiento del sistema control interno y la cultura del autocontrol.
- Verificar la implementación de las correcciones y acciones correctivas propuestas y contenidas en los planes de mejoramiento.
- Realizar seguimiento a las acciones de mejora propuestas a las evaluaciones realizadas.

- Mantener permanentemente informado al gerente administrativo financiero del estado del sistema de control interno, dando cuenta de las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento.
- Recibir y radicar todos documentos que lleguen a la dependencia y darle trámite oportuno a los mismos.
- Llevar las bases de datos que requiera la dependencia para la trazabilidad de la documentación.
- Apoyar la organización de los archivos documentales del área y sugerir las alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos según la legislación vigente y los procedimientos establecidos.
- Apoyar en la recepción de información interna y externa de los trámites y demás aspectos administrativos de la dependencia.
- Apoyar el desarrollo y sostenimiento del sistema de gestión interno y la observancia de sus recomendaciones en el ámbito de su competencia.
- Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

IV. Relaciones asociadas al puesto.

Directo: auxiliar de campo.

- ✓ Indirecto: gerencia de producción y logística, gerente de venta y tesorería.

V. Responsabilidades del puesto.

- ✓ Equipos y herramientas.
 - Sistema de computación.
 - Impresora y escáner.
 - Calculadora.
 - Software y correo electrónico.
 - Artículos y equipos de oficina.

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p style="text-align: center;">Empresa Productos Químicos Ferreteros</p> | <p style="text-align: center;">Manual de puestos y Funciones</p> | <p style="text-align: center;">Página</p> |
|--|--|--|---|

- Teléfonos.

- ✓ Documentos: único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores financieros: ninguno.

VI. Perfil del puesto.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | Mayor de 30 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad |
| Preparación Académica | título de nivel medio de perito contador. |
| Experiencia | en contabilidad |
| Habilidades | habilidad de comunicación, don de mando trabajo bajo presión, trabajo en equipo y negociación, |
| Conocimientos | paquete office, conocimientos normas control interno, ofimática básica y técnicas de archivo. |
| Compensación | según lo establecido para el puesto |
| Horario | de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y sábado de 8:00 a 12:00 horas. |

Auxiliar de Campo.

I. Objetivo del puesto.

Trabajo que consiste en planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades en la empresa. Evalúa en materia contable todas las actividades que lleva a cabo en bodegas y tránsito de productos, velando por el estricto cumplimiento de las políticas del establecimiento.

II. Supervisión ejercida y supervisada.

De auxiliar administrativa.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Organizar, planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades técnicas de la empresa.
- Mantener comunicación y coordinación permanente con auxiliar administrativo y gerencia administrativa financiera.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p style="text-align: center;">Empresa Productos Químicos Ferreteros</p> | <p style="text-align: center;">Manual de puestos y Funciones</p> | <p style="text-align: right;">Página</p> |
|--|--|--|--|

- Crear niveles de supervisión para garantizar la calidad de trabajo de los Áreas objeto de control.
- Enviar oportunamente a las autoridades superiores, los informes de auditoría, que se deriven del trabajo del control interno.
- Evaluar los sistemas de operación, los procesos de control interno y de control de calidad de las operaciones que se realizan dentro del establecimiento.
- Oficializar mediante su firma los informes de auditoría interna.
- Ejecutar otras funciones inherentes al puesto y cualquiera solicitada por su superior.

IV. Relaciones asociadas al puesto.

Directa: ninguna.

Indirecta: gerencia de logística y producción, así como también armadores y bodegueros.

Externa: ninguna.

V. Responsabilidades del puesto.

- ✓ Equipos y herramientas.
 - Sistema de computación.
 - Impresora y escáner.
 - Calculadora.
 - Software y correo electrónico.
 - Artículos y equipos de oficina.
 - Teléfonos.

✓ Documentos: único y exclusivo de su área.

✓ Valores financieros: ninguno.

VI. Perfil del puesto.

| | |
|---------|---|
| Edad | Mayor de 30 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad |

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

| | |
|-----------------------|---|
| Preparación Académica | título de nivel medio de perito contador. |
| Experiencia | En contabilidad. |
| Habilidades | habilidad de comunicación, don de mando, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y minuciosidad en su rol diario. |
| Conocimientos | paquete office, conocimientos normas control interno, ofimática básica y técnicas de archivo. |
| Compensación | según lo establecido para el puesto |
| Horario | de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y sábado de 8:00 a 12:00 horas |

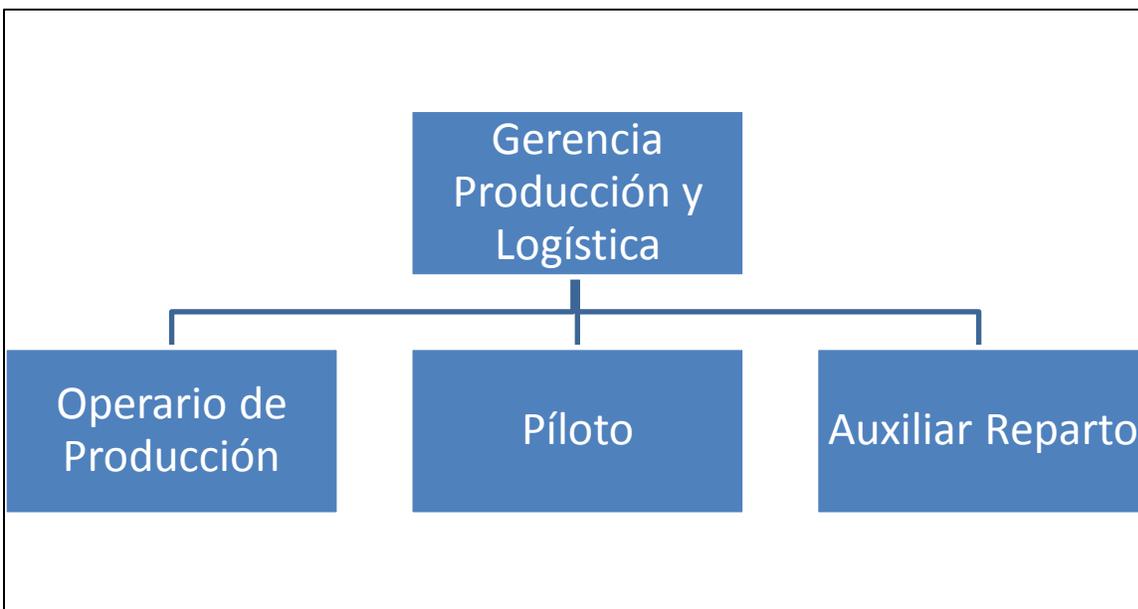
Gerencia producción y logística:

I. Objetivo del puesto.

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, medio y largo plazo, gestionando los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar los productos, es decir, elaborando un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados, así como también el programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren las unidades funcionales de la empresa, a fin que dispongan de los bienes materiales para cumplir su misión. Planear: los procesos logísticos de la empresa, calculando los niveles adecuados de inventarios, definiendo las rutas óptimas de transporte, desarrollando y controlando los procesos internos y externos de la bodega, para poder satisfacer las necesidades minimizando los costos relacionados con la logística de la operación.

II. Supervisión recibida y ejercida.

Gerencia General.



Fuente: Elaboración Propia, octubre 2013.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
- Cooperar con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos e instalación.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de nuevas instalaciones productivas, si fuera necesario, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

- Ejecutando:

- Distribución y almacenamiento.
- Planificación y control.
- Mantenimiento.
- Fabricación.
- Responsabilidades sobre control de calidad.

- ✓ Por medio de:

- Medición del trabajo.
 - Métodos del trabajo.
 - Ingeniería de producción.
 - Análisis y control de fabricación o manufactura.
 - Planeación y distribución de instalaciones.
 - Administración de salarios.
 - Higiene y seguridad industrial.
 - Control de la producción y de los inventarios.
 - Control de calidad.
- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de logística para cumplir con los objetivos económicos de la compañía.
 - Calcular los niveles adecuados de inventarios y rotación de inventarios.
 - Definir las rutas logísticas óptimas para el transporte de las mercancías.
 - Generar estudios de logística para verificar la factibilidad financiera de las implementaciones o alteraciones a los proyectos apoyando las decisiones estratégicas de la gerencia.
 - Crear e implementar indicadores de gestión en cumplimiento de entregas, devoluciones, evaluación de transporte.
 - Programar la llegada de proveedores para la descarga de productos
 - Asignar las rutas a los transportes y control de los mismos.
 - Asignar tareas según los requerimientos del día al equipo de trabajo.
 - Coordinar la distribución de los productos pedidos según el canal.
 - Solucionar problemas con los vendedores de cambios de mercancía y entregas erróneas.
 - Alimentar el sistema de despachos.
 - Realizar la liquidación de los transportadores sobre la tarifa fija por días laborados, según el control de los despachos entregados.
 - Reporte diario de actividad logística a la gerencia general.
 - Revisión y análisis de devoluciones.
 - Revisión de labores de auxiliares de bodega.
 - Planear labores de los auxiliares de bodega.

- Administración de inventarios.
- Asignar el lugar de ubicación de la mercancía entregada por los proveedores.
- Verificar las rutas de entrega asignadas según las zonas.
- Diligenciar el formato de control de entregas,
- Administraron del recurso humano (liquidación de horas extras, autorizar vacaciones, permisos).
- Tener al día informes de flujo logístico de la bodega de productos de la empresa.
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los laborantes con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la compañía a personas ajenas a ellas.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

IV. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.

Operadores de producción, pilotos y auxiliares reparto.

- ✓ Personal relacionado directo.
 - Gerencia administrativa y financiera.
 - Gerencia de ventas.

Externas.

- ✓ Regencia.
- ✓ Proveedores.

V. Responsabilidades del puesto.

- Equipos y herramientas.
- Sistema de computación.
- Impresora y escáner.
- Calculadora.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

- Software y correo electrónico.
 - Artículos y equipos de oficina.
 - Teléfonos.
 - Vehículos utilitarios.
 - Equipos e instalaciones del área de producción.
- ✓ Documentos: único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores financieros: gastos inherentes al cargo.

VI. Perfil del puesto.

| | |
|-----------------------|---|
| Edad | mayor de 30 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | ingeniería industrial, auditor y contador público, administración de empresas. |
| Experiencia | Por lo menos 5 años en todo lo concerniente sobre el diseño, desarrollo y elaboración de productos químicos, ferreteros y materiales. |
| Habilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo: deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás. – habilidad para convencer a la gente. – utilización de estrategias para lograr consenso y apoyo. 2. Dedicación a la tarea: organización y cuidado en el trabajo. – dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. 3. Sentido de responsabilidad: corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos de la empresa. 4. Resolución: dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. 5. Planeación y organización: determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de tareas. 6. Tenacidad/ compromiso con la organización: mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido. 7. Toma de decisiones: elegir entre varias alternativas y determinar información pertinente para la solución de un problema. 8. Trabajo bajo presión: seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad. |
| Conocimientos | Planeación y control de la producción, control de inventarios estándar y cíclicos, sistemas de diseño, elaboración, envasado, empaque y embalaje de productos químicos para el área ferretera, sistemas de logística de |

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

| | |
|--------------|--|
| | ingreso y egreso. Programación de mantenimiento preventivo y/o correctivo, control de vehículos utilitarios. |
| Compensación | según lo establecido para el puesto |
| Horario | de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 13:00 horas |

Operador de producción.

I. Objetivo del puesto.

Entender cómo leer planos, gráficos de diseño, formulas, equipos, instalaciones y entender los planes de producción. Comprendiendo completamente el producto que está haciendo y con las especificaciones que el diseño le ha proporcionado para el producto. Si tiene más de un producto, debe comprender cada uno en plenitud, sugiriendo las maneras de mejorar el proceso.

II. Supervisión ejercida y recibida.

De gerencia de producción y logística.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Elaboración del inventario físico mensual y anual.
- Elaboración de inventario mensual en formato correspondiente, por duplicado.
- Elaboración de inventario anual en formato correspondiente, por duplicado.
- Envasado de productos.
- Determinar las cantidades de producto, envase y etiqueta por lote de envasado y/o producción, elaborando solicitud de envases y etiquetas y orden de entrada correspondiente.
- Envasar físico y correcto en presentación de galón, litro, botella y medio litro, según sea determinado por la orden de producción en formato correspondiente.
- Llenar formato de control de producción correspondiente.
- Recepción de materias primas por parte de proveedores externos e internos.
- Revisar documentación de entrega, tomando en cuenta tipo de producto y cantidad, de lo enunciado en factura.

- Anotar en documento de entrada, cantidad de lo ingresado, así como también nombre de proveedor y piloto.
- Entrega de toneles vacíos a proveedores.
- Registrar estas actividades como también llevar control del área.
- Entrega física y administrativa de materiales y productos a clientes internos.
- Entregar física y administrativa al responsable de almacenes, toda la producción elaborada y descrita en la orden de producción correspondiente, anotando en bitácora los datos requeridos.
- Recepción de toneles vacíos por parte de pilotos, llevando registro de los mismos en bitácora.
- Verificación de condiciones de operación segura.
- Antes de iniciar operaciones y/o actividades deberá asegurarse que no existan riesgos potenciales como son derrames, fugas, caídas de materiales, orden general y la no existencia de personal ajeno a su área.
 - Verificar que los extintores y botes arenaros estén en condiciones de operación.
 - Verificar que su equipo de protección personal (E.P.P.), este en correcto estado y en caso necesario reportar para su inmediata sustitución.

IV. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.

Gerencia de producción, pilotos y auxiliares de reparto.

- ✓ Personal relacionado directo.
 - Auxiliar administrativo.
 - Auxiliar de campo.

Externas.

- ✓ Pilotos y auxiliares de proveedores.

V. Responsabilidades del puesto.

- Equipos y herramientas.
- Calculadora.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

- Equipos e instalaciones del area de producción.

VI. Perfil del Puesto.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | Mayor de 18 años |
| Valores | Honestidad, Sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | Tercero básico, indispensable. |
| Experiencia | Por lo menos 1 año en todo lo concerniente a responsabilidades de tipo laboral... |
| Habilidades | Habilidad de Comunicación, , trabajo en equipo y minuciosidad en sus asignaciones, |
| Conocimientos | Leer y escribir. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas |

Piloto:

I. Objetivo del Puesto.

Realizar la conducción del vehículo asignado para la transportación segura de los productos que comercializa la empresa desde la planta hasta el cliente, en forma segura y de acuerdo a las condiciones que regulan la carga y tránsito en la República.

II. Supervisión ejercida y recibida.

De gerencia de producción y logística.

III. Principales funciones y Responsabilidades.

- Determinar las cantidades de producto, envase y etiqueta por lote de producto a transportar en su ruta correspondiente.
- Llenado a responsabilidad de formato de control de Mantenimiento Vehicular correspondiente.
- Revisión de documentación de entrega, tomando en cuenta tipo, cantidad, etc. de lo enunciado en factura.
- Anotar en documento de entrada y bitácora tipo y cantidad de lo transportado, así como también nombre de cliente y piloto.

- Entrega de toneles vacíos a proveedores.
- Registrar estas actividades en bitácora o control del vehículo.
- Entrega física y administrativa de materiales y productos a clientes externos.
- Entregar física y administrativamente al responsable de almacenes, toda el regresado y descrito en la orden de ruta y resumen correspondiente, anotando en bitácora los datos requeridos.
- Verificación de condiciones de operación segura.
- Antes de iniciar operaciones y/o actividades deberá asegurarse que no existan riesgos potenciales como son derrames, fugas, caídas de materiales, orden general y la no existencia de personal ajeno a su área.
- Verificar que los extintores y botes arenaros estén en condiciones de operación.
- Verificar que su equipo de protección personal (E.P.P.), este en correcto estado y en caso necesario reportar para su inmediata sustitución.

IV. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.

Gerencia de producción.

- ✓ Personal relacionado directo.
 - Auxiliar administrativo.
 - Auxiliar de campo.

Externas.

- ✓ Pilotos y auxiliares de proveedores.
- ✓ Clientes.
 - Equipos y Herramientas.
 - Calculadora.
 - Artículos y equipos de oficina.
 - Teléfonos.
 - Vehículos utilitarios.
 - Equipos e instalaciones del Área de Producción.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

- ✓ Documentos: Único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores Financieros: Facturas a su cargo para la entrega de productos.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | Mayor de 25 años |
| Valores | honestidad, sinceridad, compromiso, orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | Tercero básico, indispensable licencia tipo A. |
| Experiencia | Por lo menos 5 años en todo lo concerniente a responsabilidades de tipo laboral. Específicamente como piloto rutero. |
| Habilidades | Habilidad de Comunicación, trabajo en equipo y minuciosidad en sus asignaciones, conducir vehículo de acuerdo a lo establecido en el reglamento de Tránsito vigente en la República. |
| Conocimientos | Leer y escribir, conocimientos de mecánica básica. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto. |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas |

Auxiliar de Reparto.

- I. Objetivo del Puesto.
- II. Auxiliar para realizar la conducción del vehículo asignado para la transportación segura de los productos que comercializa la empresa desde la Planta hasta el Cliente, en forma segura y de acuerdo a las condiciones que regulan la carga y tránsito en la República.
- III. Supervisión Ejercida y recibida.
De Gerencia de Producción y Logística.
- IV. Principales Funciones y Responsabilidades.
 - Auxiliar para la determinación de las cantidades de producto, envase y etiqueta por lote de producto a transportar en su ruta correspondiente.
 - Cuando le corresponda, llenado a responsabilidad de formato de control de mantenimiento vehicular correspondiente.

- Cuando le corresponda, revisión de documentación de entrega, tomando en cuenta tipo, cantidad, de lo enunciado en factura.
 - Auxiliar y determinar en el documento de entrada y cantidad de lo transportado, así como también nombre de cliente de acuerdo a hoja de ruta.
 - Entrega de toneles vacíos a proveedores.
 - Cuando se le indique, registrar estas actividades en control del vehículo.
 - Entrega física y administrativa de materiales y productos a clientes externos.
 - Entregar física y administrativamente al responsable de almacenes, todo el producto regresado y descrito en la orden de ruta y resumen correspondiente, anotando los datos requeridos.
 - Auxiliar en la verificación de condiciones de operación segura.
 - Antes de iniciar operaciones y/o actividades deberá asegurarse que no existan riesgos potenciales como son derrames, fugas, caídas de materiales, orden general y la no existencia de personal ajeno a su área.
 - Verificar que los extintores y botes arenaros estén en condiciones de operación.
- V. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.

Gerencia de producción.

- ✓ Personal relacionado directo.
 - Auxiliar administrativo.
 - Auxiliar de Campo.

Externas.

- ✓ Pilotos y auxiliares de Proveedores.
- ✓ Clientes.
 - Equipos y Herramientas.
 - Calculadora.
 - Artículos y equipos de oficina.
 - Teléfonos.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

- Vehículos utilitarios.
- Equipos e instalaciones del Área de Producción.
- ✓ Documentos: Único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores Financieros: Facturas a su cargo para la entrega de productos.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | Mayor de 20 años |
| Valores | Honestidad, Sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | Tercero básico, indispensable licencia de conducir. |
| Experiencia | Por lo menos 5 años en todo lo concerniente a responsabilidades de tipo laboral. Específicamente como piloto rutero. |
| Habilidades | Habilidad de Comunicación, trabajo en equipo y minuciosidad en sus asignaciones. |
| Conocimientos | Leer y escribir, conocimientos de mecánica básica. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto. |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas |

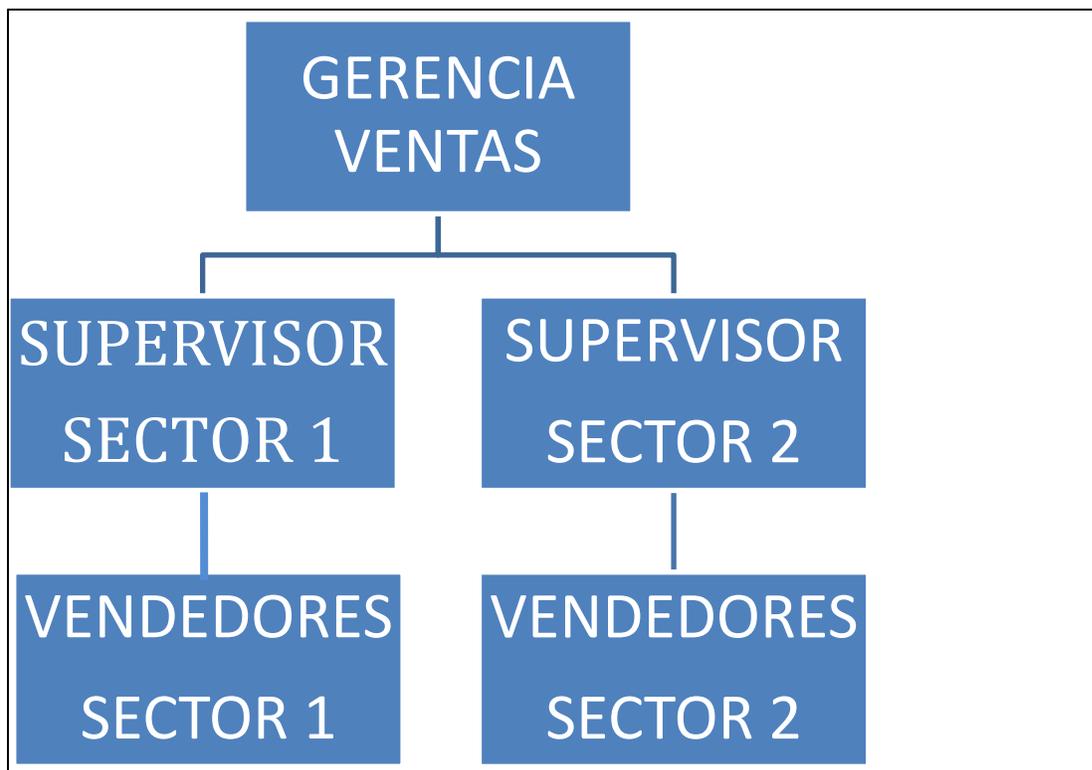
Gerencia Ventas:

I. Objetivo del Puesto.

Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.

II. Supervisión Recibida y Ejercida.

De Gerencia General.



Fuente: elaboración propia, Octubre 2013.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Elaborar y dirigir los planes de ventas.
- Cooperar con el departamento producción y logística para adaptar la venta a las necesidades del cliente con la mayor rentabilidad para la empresa.
- Planificar la venta según las especificaciones de materiales, procesos y plazos.
- Coordinar y supervisa la venta.
- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de venta para cumplir con los objetivos económicos de la empresa.
- Generar estudios de Venta para verificar la factibilidad financiera de las implementaciones o alteraciones a los proyectos apoyando las decisiones estratégicas de la gerencia.
- Asignar las rutas a los vendedores y garantizar el control de las mismas a través de los supervisores.
- Asignar tareas según los requerimientos de su planificador, al equipo de trabajo.

- Coordinación de la distribución de los productos pedidos según el canal.
- Solucionar problemas con los vendedores de cambios de productos y entregas erróneas.
- Reporte diario de actividad de venta a la gerencia general.
- Dar Vo. Bo. Revisión y análisis de devoluciones.
- Revisión de labores de Supervisores de venta.
- Planificar las labores de los Supervisores, buscando la rentabilidad y eficiencia de la empresa.
- Administración del Recurso Humano (liquidación de horas extras, autorizar vacaciones, comisiones, viáticos, programar).
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los subordinados, con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la empresa a personas ajenas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la empresa en su área o cargo.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

IV. Relación Asociada al Puesto.

Internas

- ✓ Personal Subordinado Directo.

Supervisor de Ventas y Vendedores.

- ✓ Personal Relacionado Directo.
 - Gerencia Administrativa y Financiera.
 - Gerencia de Producción y Logística.

Externas.

- ✓ Clientes.

V. Responsabilidades del puesto.

- ✓ Equipos y herramientas.

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p style="text-align: center;">Empresa Productos Químicos Ferreteros</p> | <p style="text-align: center;">Manual de puestos y Funciones</p> | <p style="text-align: center;">Página</p> |
|--|--|--|---|

- Sistema de computación.
 - Impresora y escáner.
 - Calculadora.
 - Software y correo electrónico.
 - Artículos y equipos de oficina.
 - Teléfonos.
- ✓ Documentos: único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores financieros: gastos inherentes al cargo.

VI. Perfil del puesto.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | Mayor de 30 años |
| Valores | Honestidad, sinceridad, compromiso, orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | Licenciatura en mercadotecnia y publicidad, administración administrador de empresas. |
| Experiencia | Por lo menos 5 años, en todo lo concerniente sobre el diseño, desarrollo y mercadeo de productos químicos ferreteros y generales. |
| Habilidades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo: Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás. – Habilidad para convencer a la gente. – Utilización de estrategias para lograr consenso y apoyo. 2. Dedicación a la tarea: Organización y cuidado en el trabajo. – Dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. 3. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos de la empresa. 4. Resolución: Dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. 5. Planeación de la Venta: Determinar Eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y recursos requeridos para el cumplimiento de tareas. 6. Tenacidad/ Compromiso con la Organización: Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido. 7. Toma de decisiones: Elegir entre varias alternativas y determinar información pertinente para la solución de un problema. 8. Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad. |
| Conocimientos | Planeación y Control de la Venta, Control de Personal de Campo, |

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

| | |
|--------------|--|
| | Sistemas de Logística de ingreso y egreso, Sistemas de Venta, Costos de Operación de la Venta. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas |

Supervisor de Ventas.

I. Objetivo del puesto.

Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.

II. Supervisión Recibida y Ejercida.

De Gerencia de Ventas.

- Principales Funciones y Responsabilidades.
- Ejecutar los planes de Ventas.
- Ejecutar la Venta según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalación etc.
- Supervisar la Venta.
- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de Venta para cumplir con los objetivos económicos de la compañía.
- Realizar el control de los vendedores en su ruta planificada.
- Asignar tareas según los requerimientos del día al equipo de trabajo.
- Reporte diario de actividad de Venta a la Gerencia respectiva.
- Canalizar los datos esenciales para la Revisión y Análisis de Devoluciones.
- Revisión de labores de Vendedores.
- Planear labores de los Vendedores.
- Reportar lo relacionado del Recurso Humano (liquidación de horas extras, autorizar vacaciones, descargos, programar turnos adicionales).
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los vendedores con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.

- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la compañía a personas ajenas a ellas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la gerencia.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

III. Relación Asociada al Puesto.

Internas

- ✓ Personal Subordinado Directo.

Vendedores.

Personal Relacionado Directo.

Externas.

- ✓ Clientes.

IV. Responsabilidades del Puesto.

- ✓ Equipos y Herramientas.

- Sistema de Computación.
- Impresora y Escáner.
- Calculadora.
- Software y correo electrónico.
- Artículos y equipos de oficina.
- Teléfonos.

- ✓ Documentos: Único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores Financieros: Gastos inherentes al cargo.

VII. Perfil del Puesto.

| | |
|-----------------------|--|
| Edad | Mayor de 30 años |
| Valores | Honestidad, Sinceridad, compromiso orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | Estudio en proceso de Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad o Administración de Empresas. |
| Experiencia | Por lo menos 5 años en todo lo concerniente sobre el diseño, desarrollo y |

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

| | |
|---------------|--|
| | elaboración de productos químicos ferreteros y generales. |
| Habilidades | Organización y cuidado en el trabajo. – Dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. Sentido de Responsabilidad: Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos corporativos. Resolución: Dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. Conocimiento de la Venta en Campo Tenacidad/ Compromiso con la Organización: Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido. Toma de decisiones: Aceptar y aplicar la alternativa y determinar información pertinente para la solución de un problema. Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad. |
| Conocimientos | Verificación y Control de la Venta, Control de Personal de Campo, Sistemas de Logística de ingreso y egreso. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 13:00 horas |

Vendedor.

I. Objetivo del Puesto.

Siendo la fuerza de ventas en campo, logrará el posicionamiento de la empresa, en base a la aplicación correcta de las políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas.

II. Supervisión recibida y ejercida.

De supervisor de ventas.

III. Principales funciones y responsabilidades.

- Aplicar los lineamientos de los planes de ventas.
- Aplicar para la ejecución de la Venta en campo según las especificaciones de materiales, procesos, plazos y productos.
- Elaborar los pedidos con los clientes en formato específico y enviarlo a la empresa vía electrónica para proceso de información.
- Cobrar en tiempo y forma.
- Realizar la venta según su ruta planificada.
- Reporte diario (tres veces) de actividad de venta a la supervisión respectiva.

- Recolectar los datos esenciales para la revisión y análisis de Dvoluciones.
- Preservar la moralidad en los actos de los vendedores con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la empresa a personas ajenas a ellas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la gerencia en su área.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.

IV. Relación asociada al puesto.

Internas

- ✓ Personal subordinado directo.

Ninguno.

- ✓ Personal relacionado directo.

Pilotos, auxiliar de campo.

Externas.

- ✓ Clientes.

V. Responsabilidades del puesto.

- ✓ Equipos y herramientas.
 - Sistema de computación.
 - Calculadora.
 - Software y correo electrónico.
 - Artículos y equipos de oficina.
 - Teléfonos.
- ✓ Documentos: Único y exclusivo de su área.
- ✓ Valores financieros: gastos inherentes al cargo.

| | | | |
|--|---|----------------------------------|--------|
| | Empresa Productos Químicos Ferreteros | Manual de puestos y Funciones | Página |
|--|---|----------------------------------|--------|

VI. Perfil del Puesto.

| | |
|-----------------------|---|
| Edad | Mayor de 21 años |
| Valores | honestidad, Sinceridad, compromiso, orden, lealtad, practicidad, mejora continua, flexibilidad. |
| Preparación Académica | diversificado completo con orientación a la venta, mercadotecnia o publicidad. |
| Experiencia | Por lo menos 2 años en todo lo concerniente sobre el diseño, desarrollo y elaboración de rutas y levantamiento de rutas, mas el conocimiento amplio productos químicos ferreteros y generales. |
| Habilidades | Dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. Corresponder con las obligaciones del cargo en pro de los objetivos de la empresa. Dar soluciones con eficacia y agilidad a problemas detectados emprendiendo las acciones correctivas necesarias. Conocimiento de la venta en campo Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo de venta planteado por la empresa. Aceptar y aplicar la alternativa y determinar información pertinente para la solución de un problema. Trabajo Bajo Presión: Seguir actuando con eficacia bajo la presión de tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y adversidad. |
| Conocimientos | Venta en campo en el ramo ferretero, Conocimiento básico de Logística de ingreso y egreso. Conocimientos básicos de software específicamente Excel. |
| Compensación | Según lo establecido para el puesto |
| Horario | De lunes a viernes de 8:00 a 17:00 y Sábado de 8:00 a 12:00 horas |

Glosario

Manual de puestos

Es aquel que expone con detalle la descripción de los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Área ocupacional

Contiene las actividades y finalidades de los diferentes tipos de cargos.

Supervisor inmediato

Identifica jerárquicamente a quien reporta el cargo.

Personal a su cargo

Identifica que cargos tiene bajo su supervisión.

Objetivo general del cargo

Describe la razón por la que existe el cargo en la organización.

Funciones principales del cargo

Es el listado detallado sobre las actividades que debe ejecutar el ocupante del cargo.

Perfil ocupacional del cargo

Indican las especificaciones o perfil del ocupante del cargo (educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas).

Descripción de puestos

Es la recopilación de funciones y actividades laborales realizadas por el trabajador administrativo u operativo que labora para la empresa. La que contiene dos elementos fundamentales: una clasificación de carácter general y específico que se refiere a todas las labores, oficios y actividades que debe realizarse en el puesto de trabajo.

Una especificación del puesto que se refiere a los diversos requerimientos exigidos que debe reunir el trabajador para poder desempeñar satisfactoriamente los deberes y responsabilidades asignadas e inherentes a su preparación, experiencia, habilidades y destrezas, condiciones físicas, mentales, ambientales y de riesgos.

Título del puesto de trabajo

Es la denominación asignada a los diversos puestos de trabajos, una vez consideradas las responsabilidades y atribuciones para cada puesto.

Labor general

Es una breve descripción breve de las actividades más características del puesto de trabajo.

Labores específicas

Es la enumeración explícita y detallada que de manera ilustrativa se hace de las actividades y tareas que suelen desempeñarse con mayor frecuencia en los puestos de trabajos.

Especificaciones del puesto

Son los niveles mínimos de educación y experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas exigidos en una determinada clase de puesto, que debe reunir el aspirante para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones y responsabilidades asignadas del puesto.

Conocimiento

Es el nivel de educación y experiencia en el área que exige el puesto de trabajo.

Educación

Es el conocimiento obtenido a través del sistema educativo formal expresado en grado de instrucción más curso de formación en el área requeridos para el desempeño de las tareas en un puesto de trabajo.

Experiencia

Es el conocimiento adquirido en un tiempo determinado cumpliendo con el desempeño de las tareas propias del departamento.

Habilidades y destrezas

Son capacidades mentales y motoras requeridas para ejercer eficientemente, las tareas de un puesto de trabajo.

Condiciones de trabajo

Son las condiciones del ambiente físico en las cuales se desarrollan las actividades laborales y los riesgos que implica.

Puesto de trabajo

Es la unidad organizacional formada por un conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que requieren de los servicios de una persona durante la totalidad o parte de la jornada de trabajo, lo cual indica que es específico e impersonal.

Análisis del puesto

Es el método que consiste en aplicar ciertas técnicas de observación, entrevista y análisis, para determinar el conjunto de actividades más significativas que realizan los trabajadores, así como el conjunto de requisitos que resultan indispensables para el desempeño de un puesto de

trabajo, con el objeto de identificarlo, describirlo y establecer sus especificaciones y requisitos.

Clasificación del puesto

Es la agrupación de los puestos bajo denominaciones considerando el tipo de tareas comunes y los niveles de complejidad, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas, deberes y responsabilidades.

Valoración de los puestos:

Es la determinación del valor de cada puesto de trabajo mediante el procedimiento técnico de compararlos entre sí, estableciendo su Jerarquización para poder asignarles un valor salarial justo.

4.4.2 ENFOQUE DE MERCADEO DE LA PROPUESTA

A. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Descripción del plan

El presente plan desarrolla una serie de actividades necesarias para comunicar a nivel interno las nuevas medidas, puestos, funciones, jerarquías y demás elementos establecidos en el manual de puestos y funciones.

2. Justificación del plan

La comunicación de las nuevas disposiciones busca sensibilizar a los colaboradores de la empresa respecto a la implementación del manual de puestos y funciones. De esta manera se reduce la resistencia al cambio y se obtiene un mejor acoplamiento de la persona al puesto de trabajo.

3. Objetivos del plan

- Comunicar de manera eficiente el diseño de puestos y funciones del manual.
- Reducir la resistencia al cambio del personal hacia las nuevas medidas.
- Aumentar la efectividad de los colaboradores dentro de la empresa.

4. Elementos a comunicar

- Jerarquías
- Nuevos puestos
- Nuevas funciones y actividades

5. Alcance del plan

El plan tiene alcance a toda la Empresa de Productos Químicos Ferreteros.

6. Periodo de implementación

Un mes, dos semanas, un día y dos horas.

7. Programa de actividades

| No | ACTIVIDAD | DESCRIPCION | RESPONSABLE | TIEMPO |
|----|---|---|--------------------------|----------|
| 1 | Desarrollo de una guía por áreas de puestos y funciones para el trabajador. | Elaborar un documento resumen enfocado a cada departamento, con el objeto de que cada colaborador tenga una guía rápida respecto a sus actividades, funciones y jerarquía dentro de la empresa. | Alumno asesor de UPANA | 1 semana |
| 2 | Impresión de cuatro manuales de puestos y funciones. | Se ha contemplado la impresión de cuatro manuales de puestos y funciones para Gerencia General y para cada uno de los tres departamentos. | Imprenta | 1 semana |
| 3 | Impresión de dieciséis guías de puestos y funciones para cada trabajador. | Impresión de la guía resumen para cada trabajador acorde a su área de trabajo. | Imprenta | 1 semana |
| 4 | Desarrollo de rótulos de organigrama general y organigramas específicos | Elaboración de rótulos para colocar un organigrama general en recepción y un organigrama específico por área. | Empresa de rótulos | 1 semana |
| 5 | Instalación de rótulos de organigramas | Colocación de los rótulos en las áreas visibles propuestas para la empresa | Empresa de rótulos. | 1 día |
| 6 | Plática de comunicación del manual de puestos y funciones | Desarrollo de un almuerzo, en el que se alquilará un salón y el servicio de banquetes para comunicar a los trabajadores las nuevas medidas. | Gerente General | 2 horas |
| 7 | Seguimiento a nuevas medidas y puestos de trabajo. | Es el asesoramiento por parte de los gerentes de área a sus colaboradores para verificar si han tomado las nuevas medidas. | Directivos de la empresa | 1 mes |

B. ELEMENTOS DE MERCADEO NECESARIOS

Guías de descripción de puestos y funciones por departamentos:

Gerencia General:

- Principales Funciones y Responsabilidades.
- Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la sociedad.
- Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la república o en el extranjero.
- Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de las actas de la Empresa o de sesiones de Consejo de Administración, de libros contables y registros de la sociedad.
- Someter al Consejo de Administración, para su aprobación, los proyectos de la memoria y los estados financieros, los presupuestos de la sociedad para cada año, así como los programas de trabajo y demás actividades.
- Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la sociedad.
- Ejecutar el Plan de Negocios aprobado por el Consejo de Administración y proponer modificaciones al mismo.
- Preparar y ejecutar el presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y proponer modificaciones al mismo.
- Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por los Estatutos y el Consejo de Administración de la sociedad.
- Delegar su celebración, desconcentrar la realización de las licitaciones o concursos, contratar a personal que desempeñe cargos de nivel directivo de acuerdo con el reglamento que sobre contratación expida el Consejo de Administración.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.

- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por el Consejo de Administración.
- Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la Sociedad.
- Dirigir la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.
- Constituir apoderados que representen a la Sociedad en actuaciones judiciales, extrajudiciales y administrativas, fijarles honorarios y delegarles atribuciones, previa autorización del Consejo de Administración.
- Rendir cuenta justificada de su gestión en los casos señalados por la Ley.
- Informar al Consejo de Administración las operaciones celebradas con accionistas, o vinculadas de los mismos.
- Realizar todas las gestiones y trámites necesarios para la formalización e inscripción en los Registros Públicos de los acuerdos de la Empresa y de Consejo de Administración.
- Vender, arrendar, dar en uso, hipotecar, otorgar fianzas y otras garantías y, en general, efectuar toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos, de la sociedad, incluyendo las concesiones de las que ésta sea titular y los flujos de la sociedad hasta por los límites que le imponga el Consejo de Administración o la Empresa.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas en instituciones bancarias de la República del Guatemala o de otro país.
- Autorizar la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, reglamentar la emisión de bonos, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad. Otorgar, contraer y revocar préstamos, mutuos, negociar y renegociar los términos y condiciones de los mismos.

- Suscribir todo tipo de contratos de fideicomiso, incluyendo la transferencia en dominio fiduciario de activos presentes y futuros. En general realizar todo tipo de operaciones bancarias y financieras.
- Celebrar contratos de compraventa internacional, y demás relacionados con el comercio exterior, tales como contratos de crédito documentario y cartas de crédito para importaciones.
- Celebrar contrato con Almacenes Generales de Depósitos, aceptar, receptor, girar, endosar, obtener, recibir y renovar certificados de depósito, conocimientos de embarque, warrants, y cualquier otro título valor, documento mercantil o civil y endosar los documentos correspondientes.
- Ordenar pagos.
- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza incluidos los que tengan por objeto la adquisición o enajenación de derechos, bienes muebles e inmuebles de la sociedad, ya sea a título oneroso o gratuito hasta por los límites que le imponga el Consejo de Administración o la Empresa.
- Someter los asuntos que estime necesarios a arbitraje, celebrar convenios arbitrales o celebrar transacciones judiciales o extrajudiciales, de conformidad con las normas legales vigente.
- Transferir, adquirir, ceder, otorgar licencias, dar en garantía, registrar, renovar, cancelar y realizar cualquier acto que implique la modificación del registro de marcas de fábrica, marcas de servicio, nombres comerciales, cualquier otro signo distintivo, tecnologías y otros derechos de la propiedad intelectual, sean extranjeros o nacionales; así como celebrar contratos de asistencia técnica o de servicios técnicos con nacionales o extranjeros.
- Representar a la Sociedad en licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o concursos de méritos.
- Otorgar todo tipo de poderes, incluyendo las facultades que le otorga este artículo exigiendo garantías si lo considera necesario, así como revocar los poderes conferidos.
- Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas o el Consejo de Administración.
- El cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración y de la Empresa, salvo que se disponga algo distinto para casos particulares.

- Los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
- También será solidariamente responsable con los gerentes que le hayan precedido, por las irregularidades que éstos hubiesen cometido, si, conociéndolas, no las denunciase por escrito a la Empresa al momento de asumir el cargo, o inmediatamente después de conocerlas.
- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.
- La veracidad de las informaciones que proporcione a la junta general de accionistas o al consejo de administración.
- El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.
- La conservación de los fondos sociales a nombre de la sociedad.
- El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la sociedad.
- La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la Sociedad.
- El cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la junta general de accionistas y del consejo de Administración.

Gerencia Administrativa y Financiera:

- Realizar conjuntamente con la gerencia general, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y presupuestos.
- Realizar el análisis de flujo del efectivo, coordinando la toma de decisiones directamente con la Gerencia General.
- Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando las partidas estratégicas como el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos, etc.
- Realizar en coordinación con la Gerencia General las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a la operación de proyectos y unidades de negocio.
- Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por la Gerencia General.

- Coordinar con la Gerencia General, la administración del centro de costos establecido para formulación y seguimiento de control presupuestal asignado a los proyectos consolidados por la empresa.
- Realizar propuestas de análisis estratégico a la dirección sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de los proyectos en operación.
- Efectuar en forma coordinada con el despacho de contabilidad, los análisis de la situación financiera de la empresa derivados del estado de resultados y balance general.
- Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.
- Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos en operación, coordinando las operaciones de logística de entrega de equipos y abastecimiento de los insumos
- Administrar el centro de costos de la empresa, proporcionando el seguimiento oportuno a la carga presupuestal ejercida por la operación de cada proyecto.
- Supervisar conjuntamente con el asistente administrativo que la asignación y aprovechamiento de los recursos sea destinado efectivamente a los fines establecidos.
- Establecer la rectoría administrativa, en materia de control presupuestal y vigilancia del control interno para las gerencias que cuenten con proyectos en operación.
- Supervisar y dar seguimiento a los procesos de facturación de la empresa, verificando en coordinación con los demás gerentes, que las acciones de cobro se realicen oportunamente.
- Autorizar los contratos del personal que se integra a la empresa, verificando el cumplimiento de los perfiles propuestos y que hayan cumplido con la entrega de la documentación requerida por la empresa.
- Coordinar conjuntamente con la gerencia general y el outsourcing jurídico, las decisiones sobre montos en liquidaciones o finiquitos entregados al personal en los procesos de salida por terminación de contrato, renunciaciones voluntarias o despidos.
- Administrar y controlar en coordinación con el asistente administrativo, la plantilla de personal, asegurando que las plazas por puesto tipo autorizadas concilien de acuerdo al

presupuesto asignado a los proyectos en operación y las plazas existentes por área de responsabilidad.

- Supervisar que el personal contratado sea debidamente inducido al conocimiento de las políticas administrativas, reglamento interno, responsabilidades y filosofía de calidad de la Empresa.
- Coordinar con la gerencia general y gerentes de departamentos, la ejecución de los programas de formación y desarrollo de competencias, previendo de manera oportuna las autorizaciones de los presupuestos autorizados, así como la aplicación efectiva de los recursos que hayan sido destinados.
- Promover con el personal a su cargo la cultura de calidad, salud, seguridad y protección ambiental con el propósito de cumplir con los objetivos del sistema de gestión de calidad integral.
- Diseñar e instrumentar el tablero de control correspondiente a su departamento, diseñando los objetivos estratégicos y proporcionando el seguimiento efectivo para la evaluación de su eficacia y eficiencia administrativa.
- Operar los diferentes hechos económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago de servicios y depreciaciones)
- Calcular el monto de los impuestos a pagar.
- Elaborar las declaraciones tributarias, pólizas, facturas, recibos de pago, etc.... y entregar o tramitar de estos ante las personas o instituciones designadas.
- Auxiliar a la gerencia administrativo financiero en otras actividades relacionadas con el área contable.
- Revisar que las facturas de los proveedores cumplan con los requisitos exigidos por ley.
- Clasificar, guardar y resumir información numérica y financiera para recopilar y llevar los registros financieros.

- Mantener un inventario de documentos contables/legales necesarios para la operación eficiente de cada período fiscal en la empresa.
- Cualquier otra actividad que su jefe inmediato considere que deba ser realizada.
- Planifica las actividades a realizar por la unidad de tesorería, delegando responsabilidades en cada sección y/o unidad a su cargo.
- Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a los formatos financieros.
- Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que la gerencia administrativa financiera, debe programar los pagos y desembolsos a realizarse.
- Suministra información confiable para que control interno, conjuntamente con las autoridades tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias.
- Coordina el proceso de apertura de cartas de crédito y el trámite de su cancelación a proveedores locales y extranjeros, a través de los bancos o entidades financieras autorizadas.
- Mantiene informado a control interno de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo.
- Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la empresa.
- Conformar las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por la empresa.
- Implementación de políticas de pagos adecuadas a las necesidades de la empresa; dirige, coordina y supervisa los flujos de caja.
- Aprueba mediante firma: cheques, oficios y demás correspondencia del departamento a su cargo.

- Presenta informes periódicos a gerencia general sobre la disponibilidad financiera de la empresa.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa y realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Promover actividades tendientes al fortalecimiento del sistema control interno y la cultura del autocontrol.
- Verificar la implementación de las correcciones y acciones correctivas propuestas y contenidas en los planes de mejoramiento.
- Realizar seguimiento a las acciones de mejora propuestas a las evaluaciones realizadas.
- Mantener permanentemente informado al gerente administrativo financiero del estado del sistema de control interno, dando cuenta de las debilidades detectadas y las fallas en su cumplimiento.
- Recibir y radicar todos documentos que lleguen a la dependencia y darle trámite oportuno a los mismos.
- Llevar las bases de datos que requiera la dependencia para la trazabilidad de la documentación.
- Apoyar la organización de los archivos documentales del área y sugerir las alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos según la legislación vigente y los procedimientos establecidos.
- Apoyar en la recepción de información interna y externa de los trámites y demás aspectos administrativos de la dependencia.
- Apoyar el desarrollo y sostenimiento del Sistema de Gestión Interno y la observancia de sus recomendaciones en el ámbito de su competencia.

- Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
- Mantener comunicación y coordinación permanente con Auxiliar administrativo y gerencia administrativa financiera.
- Organizar, planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades técnicas de la empresa.
- Crear niveles de supervisión para garantizar la calidad de trabajo de los Áreas objeto de control.
- Enviar oportunamente a las autoridades superiores, los informes de auditoría, que se deriven del trabajo del control interno.
- Evaluar los sistemas de operación, los procesos de control interno y de control de calidad de las operaciones que se realizan dentro del establecimiento.
- Oficializar mediante su firma los informes de auditoría interna.
- Ejecutar otras funciones inherentes al puesto y cualquiera solicitada por su superior.

Gerencia Producción y Logística:

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
- Cooperar con el departamento comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalación entre otros.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.
- Ejecutando Compras.
- Distribución y almacenamiento.
- Planificación y control.

- Mantenimiento.
- Fabricación.
- Responsabilidades sobre control de calidad.
- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de logística para cumplir con los objetivos económicos de la compañía.
- Calcular los niveles adecuados de inventarios y rotación de inventarios.
- Definir las rutas logísticas óptimas para el transporte de las mercancías.
- Generar estudios de logística para verificar la factibilidad financiera de las implementaciones/alteraciones a los proyectos apoyando las decisiones estratégicas de la gerencia.
- Crear e implementar indicadores de gestión en cumplimiento de entregas, devoluciones, evaluación de transportadores, entre otros.
- Programar la llegada de proveedores para la descarga de productos
- Asignar las rutas a los transportadores y control de los mismos.
- Asignar tareas según los requerimientos del día al equipo de trabajo.
- Coordinación de la distribución de los productos pedidos según el canal.
- Solucionar problemas con los vendedores de cambios de mercancía y entregas erróneas.
- Alimentar el sistema de despachos.
- Realizar la liquidación de los transportadores sobre la tarifa fija por días laborados, según el control de los despachos entregados.
- Reporte diario de actividad logística a la gerencia general.
- Revisión y análisis de devoluciones.
- Revisión de labores de supervisores de bodega.
- Planear labores de los supervisores.
- Administración de inventarios.
- Asignar el lugar de ubicación de la mercancía entregada por los proveedores.
- Verificar las rutas de entrega asignadas según las zonas.
- Diligenciar el formato de control de entregas,

- Administraron del Recurso Humano (liquidación de horas extras, autorizar vacaciones, descargos, programar turnos adicionales).
- Tener al día informes de flujo logístico de la bodega de productos de la Empresa.
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los funcionarios con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la compañía a personas ajenas a ellas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la compañía en su área o cargo.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de traba
- Elaboración del inventario físico mensual y anual.
- Elaboración de inventario mensual en formato correspondiente, por duplicado.
- Elaboración de inventario anual en formato correspondiente, por duplicado.
- Envasado de productos.
- Determinar las cantidades de producto, envase y etiqueta por lote de envasado y/o producción, elaborando solicitud de envases y etiquetas y orden de entrada correspondiente.
- Envasado físico y correcto en presentación de galón, litro, botella y medio litro, según sea determinado por la orden de producción en formato correspondiente.
- Llenado a responsabilidad de formato de control de producción correspondiente.
- Recepción de materias primas por parte de proveedores externos e internos.
- Revisión de documentación de entrega, tomando en cuenta tipo, cantidad, etc. de lo enunciado en factura.
- Anotar en documento de entrada y bitácora tipo y cantidad de lo ingresado, así como también nombre de proveedor y piloto.
- Entrega de toneles vacíos a proveedores.
- Registrar estas actividades en bitácora o control del área.
- Entrega física y administrativa de materiales y productos a clientes internos.

- Entregar física y administrativamente al responsable de almacenes, toda la producción elaborada y descrita en la orden de producción correspondiente, anotando en bitácora los datos requeridos.
- Recepción de toneles vacíos por parte de pilotos, llevando registro de los mismos en bitácora.
- Verificación de condiciones de operación segura.
- Antes de iniciar operaciones y/o actividades deberá asegurarse que no existan riesgos potenciales como son derrames, fugas, caídas de materiales, orden general y la no existencia de personal ajeno a su área.
- Verificar que los extintores y botes arenaros estén en condiciones de operación.
- Determinar las cantidades de producto, envase y etiqueta por lote de producto a transportar en su ruta correspondiente.
- Llenado a responsabilidad de formato de control de Mantenimiento Vehicular correspondiente.
- Revisión de documentación de entrega, tomando en cuenta tipo, cantidad, etc. de lo enunciado en factura.
- Anotar en documento de entrada y bitácora tipo y cantidad de lo transportado, así como también nombre de cliente y piloto.
- Entrega de toneles vacíos a proveedores.
- Registrar estas actividades en bitácora o control del vehículo.
- Entrega física y administrativa de materiales y productos a clientes externos.
- Entregar física y administrativamente al responsable de almacenes, toda el regresado y descrito en la orden de ruta y resumen correspondiente, anotando en bitácora los datos requeridos.
- Verificación de condiciones de operación segura.
- Antes de iniciar operaciones y/o actividades deberá asegurarse que no existan riesgos potenciales como son derrames, fugas, caídas de materiales, orden general y la no existencia de personal ajeno a su área.
- Verificar que los extintores y botes arenaros estén en condiciones de operación.

- Auxiliar para la determinación de las cantidades de producto, envase y etiqueta por lote de producto a transportar en su ruta correspondiente.
- Cuando le corresponda, llenado a responsabilidad de formato de control de Mantenimiento Vehicular correspondiente.
- Cuando le corresponda, revisión de documentación de entrega, tomando en cuenta tipo, cantidad, etc. de lo enunciado en factura.
- Auxiliar y determinar en el documento de entrada y bitácora tipo y cantidad de lo transportado, así como también nombre de cliente de acuerdo a hoja de ruta.
- Entrega de toneles vacíos a proveedores.
- Cuando se le indique, registrar estas actividades en bitácora o control del vehículo.
- Entrega física y administrativa de materiales y productos a clientes externos.
- Entregar física y administrativamente al responsable de almacenes, todo el producto regresado y descrito en la orden de ruta y resumen correspondiente, anotando en bitácora los datos requeridos.
- Antes de iniciar operaciones y/o actividades deberá asegurarse que no existan riesgos potenciales como son derrames, fugas, caídas de materiales, orden general y la no existencia de personal ajeno a su área.
- Verificar que los extintores y botes arenaros estén en condiciones de operación.

Gerencia Ventas:

Principales Funciones y Responsabilidades.

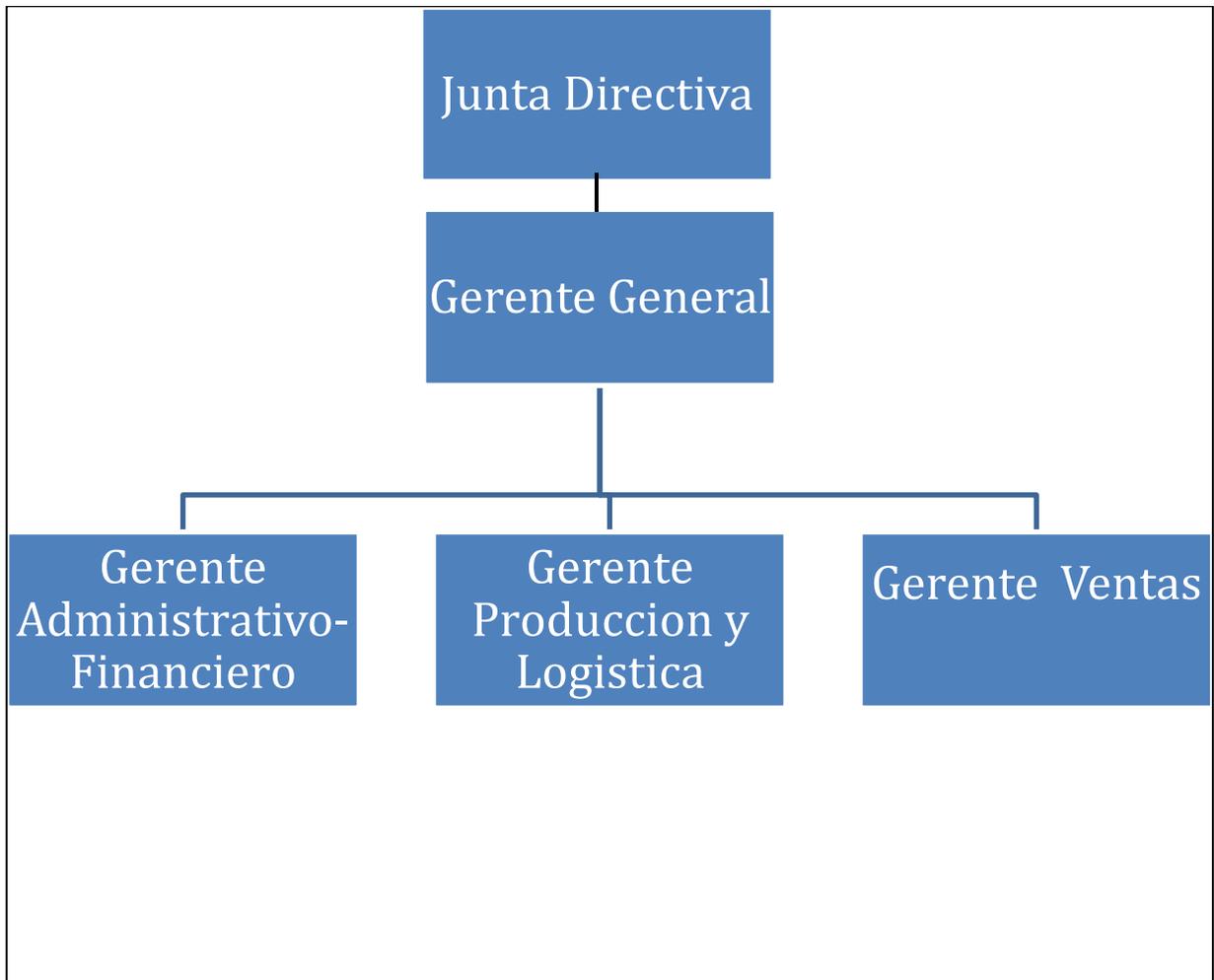
- Elaborar y dirigir los planes de ventas.
- Cooperar con el departamento producción y logística para adaptar la venta a las necesidades del cliente con la mayor rentabilidad para la empresa.
- Planificar la venta según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalación etc.
- Coordinar y supervisar la venta.
- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de venta para cumplir con los objetivos económicos de la empresa.

- Generar estudios de venta para verificar la factibilidad financiera de las implementaciones/alteraciones a los proyectos apoyando las decisiones estratégicas de la gerencia.
- Asignar las rutas a los vendedores y control de los mismos.
- Asignar tareas según los requerimientos del día al equipo de trabajo.
- Coordinación de la distribución de los productos pedidos según el canal.
- Solucionar problemas con los vendedores de cambios de mercancía y entregas erróneas.
- Reporte diario de actividad de venta a la gerencia general.
- Dar Vo. Bo. Revisión y análisis de devoluciones.
- Revisión de labores de supervisores de venta.
- Planear labores de los supervisores.
- Administraron del recurso humano.
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los funcionarios con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la compañía a personas ajenas a ellas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la compañía en su área o cargo.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.
- Ejecutar los planes de ventas.
- Ejecutar la venta según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalación etc.
- Supervisar la venta.
- Responsable de identificar mejoras a los procesos internos y externos de venta para cumplir con los objetivos económicos de la empresa.
- Realizar el control de los vendedores en su ruta planificada.
- Asignar tareas según los requerimientos del día al equipo de trabajo.
- Reporte diario de actividad de venta a la gerencia respectiva.
- Canalizar los datos esenciales para la revisión y análisis de devoluciones.
- Revisión de labores de vendedores.

- Planear labores de los vendedores.
- Reportar lo relacionado del recurso humano.
- Velar porque se preserve la moralidad en los actos de los vendedores con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la empresa a personas ajenas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la compañía en su área o cargo.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo.
- Aplicar los lineamientos de los planes de ventas.
- Aplicar para la ejecución de la venta en campo según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalación, entre otros.
- Elaborar los pedidos con los clientes en formato especificado y enviarlo a la empresa vía electrónica para su proceso de información.
- Cobrar en tiempo y forma.
- Realizar la venta según su ruta planificada.
- Reporte diario (tres veces) de actividad de venta a la supervisión respectiva.
- Recolectar los datos esenciales para la revisión y análisis de devoluciones.
- Preservar la moralidad en los actos de los vendedores con fundamento en los principios de buena fe, igualdad, eficiencia, economía e imparcialidad.
- Demás actividades inherentes a su cargo y aquellas que le sean asignadas por el jefe inmediato.
- Está prohibido suministrar información confidencial de la empresa a personas ajenas.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos que instaure la empresa en su departamento o puesto.
- Velar por la adecuada conservación de los implementos de trabajo

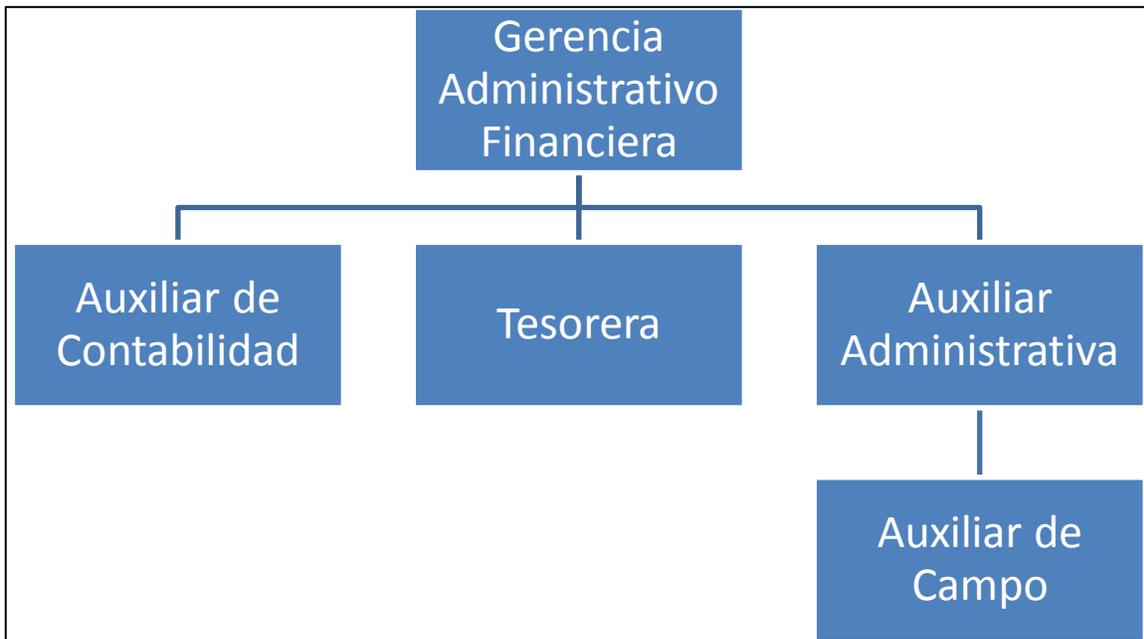
Rótulos de organigramas a implementar dentro de la empresa

GERENCIA GENERAL:



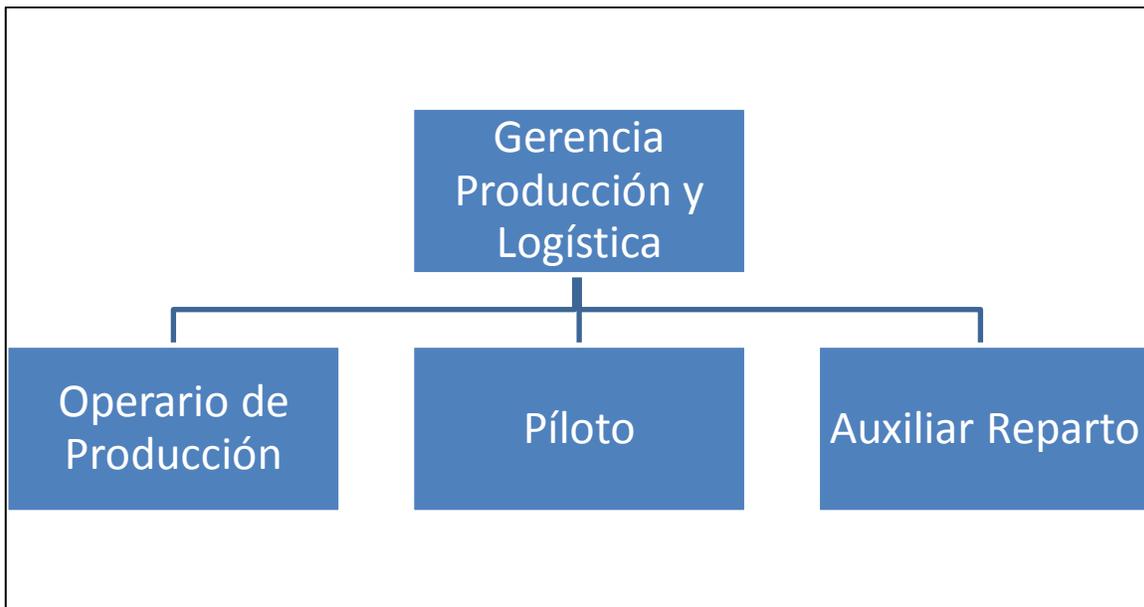
Fuente: Elaboración Propia, Octubre de 2013.

Gerencia Administrativa y Financiera:



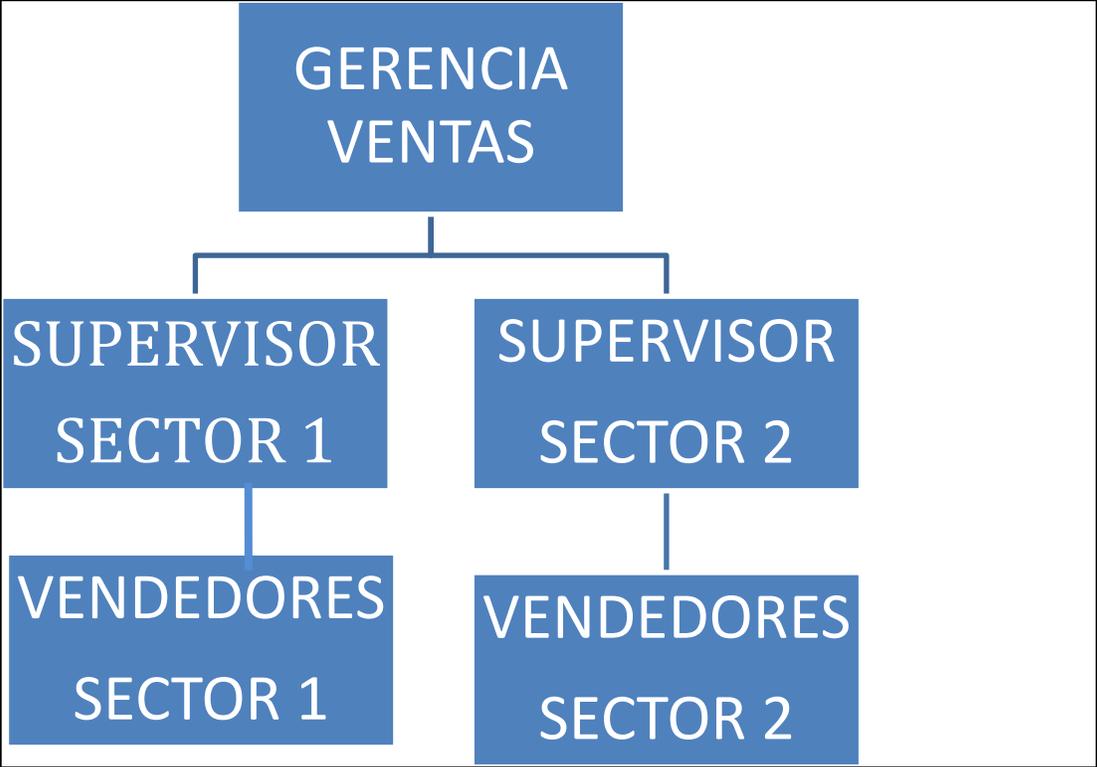
Fuente: Elaboración propia, octubre de 2013.

Gerencia Producción y Logística:



Fuente: Elaboración Propia, octubre de 2013.

Gerencia Ventas:



4.4.5 ENFOQUE FINANCIERO DE LA PROPUESTA

A. Análisis de costo beneficio

A.1 Presupuesto

| o | ACTIVIDAD | COSTOS |
|---|---|----------|
| 1 | Desarrollo de una guía por áreas de puestos y funciones para el trabajador. | Q900.00 |
| 2 | Impresión de cuatro manuales de puestos y funciones. | Q600.00 |
| 3 | Impresión de dieciséis guías de puestos y funciones para cada trabajador. | Q3200.00 |
| 4 | Desarrollo de rótulos de organigrama general y organigramas específicos | Q200.00 |
| 5 | Instalación de rótulos de organigramas | Q100.00 |
| 6 | Plática de comunicación del manual de puestos y funciones | Q2500.00 |
| 7 | Seguimiento a nuevas medidas y puestos de trabajo. | Q1000.00 |
| | Total | Q6500.00 |

A.2 Beneficios

Los beneficios por la implementación del manual son muchos a partir de empezar a implementarse se considera un crecimiento del 50 % adicionales a la venta y se tendría el beneficio de no contratar más personal a la empresa, visualizando de inmediato un ahorro de Por lo menos tres sueldos al mes que sería más o menos un monto de Q9,000.00 mensuales. Para desarrollar la propuesta es necesario contratar un asesor externo que cumpla al menos con las siguientes condiciones:

- Profesional de administración de empresas

- Experto en capacitaciones
- Motivador con experiencia
- Excelente comunicador

Este asesor externo obtendrá en un período de 45 días un total de Q6,500.00 por mes, en total recibirá Q9750.00 por el total de la implementación del manual.

A.3 Análisis

Si consideramos que la inversión directa de la Implementación del Manual de Puestos y Funciones en la empresa de Productos Químicos Ferreteros es de solamente Q6,500.00, observemos que toda la inversión se recuperaría inmediatamente al mes después de haberse implementado, por lo que determinamos sugerirle a la gerencia general de la empresa.

La inmediata implementación del mismo, considerando que los beneficios en relación a la inversión es insignificante, por lo tanto continuar en el esquema actual le seguiría restando eficiencia y productividad a la empresa, lo cual provocaría seguir perdiendo el poco mercado que actualmente aun posee la empresa.

Plan de comunicación: Implementación de un Manual de Puestos y Funciones.

El presente plan tiene como finalidad establecer la forma y tiempos en los que se dará a conocer a los colaboradores de la empresa y a los clientes, la implementación de un manual de puestos y funciones, esto se realizará en dos fases, la primera es la fase interna donde se trabajará con los colaboradores de la empresa y la segunda es con los clientes, donde se comunicarán los procedimientos y los puestos y funciones que cada colaborador desempeña.

FASE I: Comunicación interna

En esta fase intervendrá directamente el asesor externo contratado por 45 días para comunicar los resultados, en el siguiente esquema se presenta el procedimiento de comunicación de forma interna.

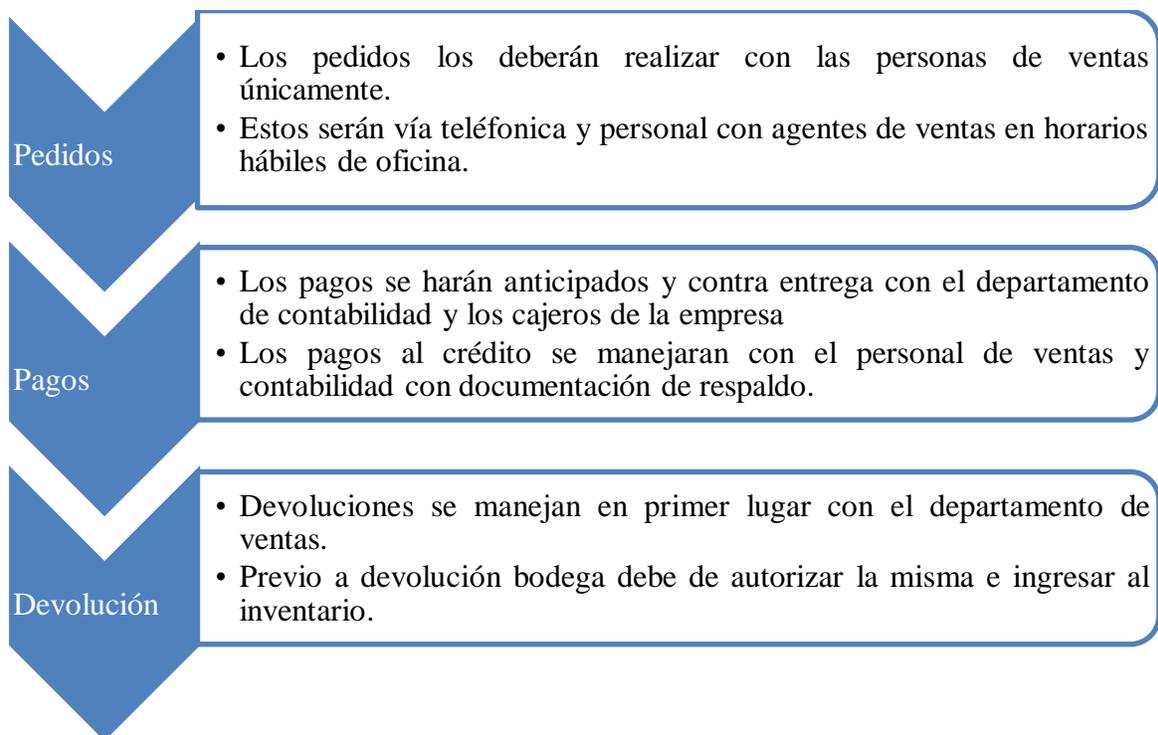


El agente externo en seis etapas desarrollara con los colaboradores el cambio que deberán hacer en la forma de operar, en la fase de comunicación interna es indispensable que los colaboradores conozcan el rol que desempeñan y hacia donde deben de llevar a la empresa, para ello es fundamental apoyarse con el manual de puestos y funciones que se desarrolló y la forma en que se transmitan los resultados ayudará en forma directa a mejorar la productividad y eficiencia en el desarrollo de las actividades.

FASE II: Comunicación externa

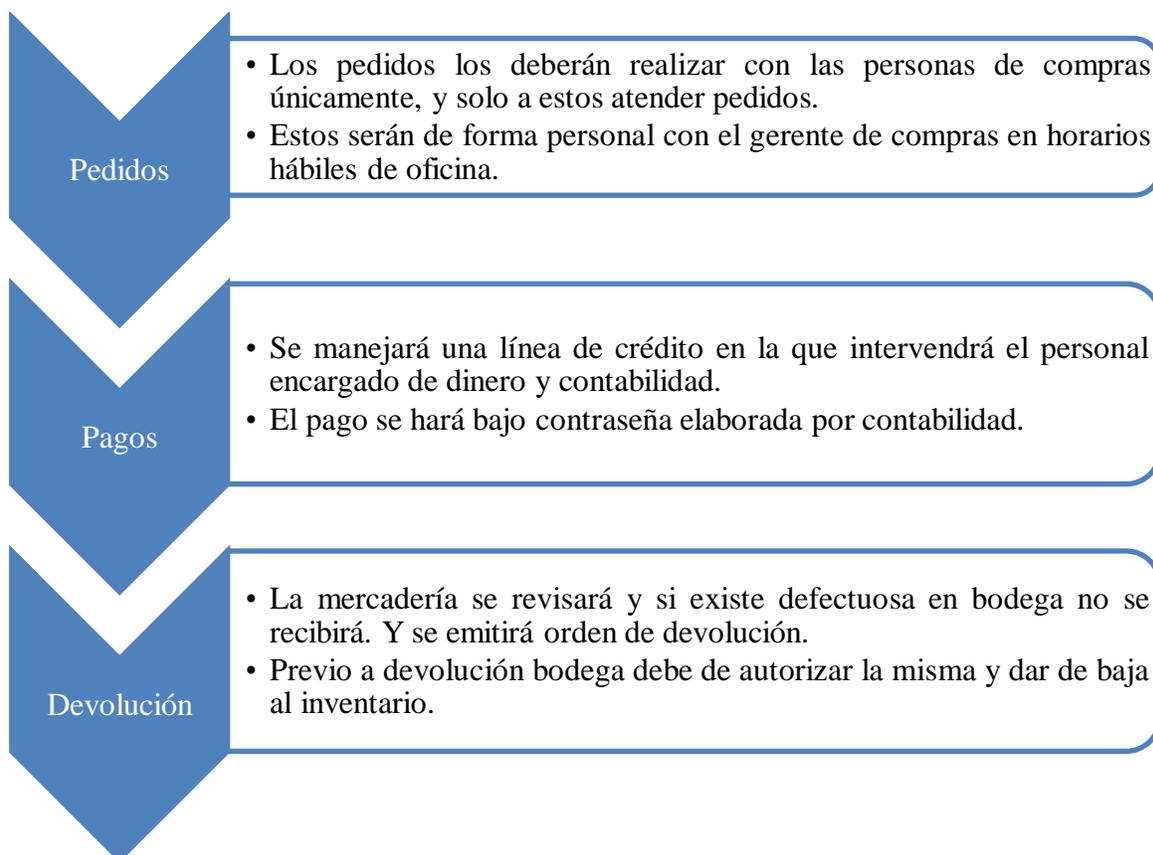
Los manuales administrativos se manejan en cualquier empresa de forma interna, pero los resultados repercuten de forma externa, tanto con proveedores como clientes, por lo que esta segunda fase se divide en estos dos grupos, clientes y proveedores analizando la forma en que estos tendrán cambios para trabajar con la empresa, esperando estos cambios sean de forma positiva.

Comunicación con clientes, de puestos y funciones



Para comunicar estos procedimientos, el agente externo deberá comunicar en los 45 días que esté trabajando elaborará una estrategia con los clientes en los que indicará avocarse a la persona adecuada para ser atendida, así como en recepción comunicar con las personas adecuadas vía telefónica, por lo que todos los colaboradores estarán debidamente identificados con gafete.

Comunicación con Proveedores de cambios.



Al igual que con los clientes los proveedores hacen que la empresa funcione, por lo que es fundamental que ellos sepan con qué tipo de personas avocarse en cualquier situación por lo que en el desarrollo del puesto las personas encargadas del área se presentarán a los proveedores y que le cubrirán en la forma de operar los negocios.

Este proceso durará 45 días en las dos fases a aplicar, por lo que la guía para implementarlo será el manual de puestos y funciones y así cumplir los objetivos específicos de la propuesta, para ayudar así al alcance de las metas, misión y visión de la entidad.

Manual de puestos y funciones de la empresa de Productos Químicos Ferreteros

El manual de puestos y funciones de la empresa químico ferretero, contiene la misión, visión, valores organizacionales y perfiles correspondientes al trabajo que desempeñan sus colaboradores o trabajadores según cada puesto, individualizando los aspectos y características de orden técnico y profesional indispensables para el mejor y más eficiente desarrollo de sus funciones y actividades.

La finalidad de este manual es de ser un instrumento de apoyo que, permita contar con una adecuada descripción de las funciones de cada puesto ubicado dentro de la estructura organizacional de la Institución, siendo necesaria su revisión periódica, para que se adecúe a las necesidades del funcionamiento de Quimisol, que surjan con motivo de su modernización, crecimiento y mejora continua. Por último, se constituye en sí mismo como un instrumento de control interno, el que mediante su aplicación y cumplimiento, permitirán que se alcancen los fines y objetivos institucionales.

OBJETIVOS

Objetivo general

El presente Manual de Puestos tiene como propósito identificar los distintos puestos que existen en la entidad químico ferretero, determinando su naturaleza, sus responsabilidades clave y más importantes, así como el perfil personal, educacional y de experiencia necesaria para cada puesto, con el fin de seleccionar con el recursos humano idóneo.

Objetivos específicos

- Establecer por departamento cada puesto de trabajo.
- Describir las responsabilidades principales y características más importantes que contribuyan en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- Establecer las líneas jerárquicas y de responsabilidad.
- Actualizar los puestos según las necesidades institucionales actuales.

Perfil de la empresa

Somos una empresa dedicada a distribución de herramientas, de última tecnología, y productos químicos. Ofrecemos a nuestros clientes una excelente calidad y confianza en nuestros productos, además, proporcionamos diversas opciones confiables y económicas, que se adapten a sus necesidades con durabilidad, facilidad de uso y mantenimiento mínimo.

Empresa de Productos Químicos Ferreteros, es sinónimo de esfuerzo, desarrollo, trabajo en equipo y calidad, porque somos una empresa estable capaz de abastecer a nuestros clientes en dos grandes ramas del mercado ferretero y químico.

Misión:

Ofrecemos productos y servicios con tecnología de punta para el mercado ferretero e industrial. Nuestro equipo de trabajo está comprometido en brindar un servicio excelente, oportuno y eficaz, con el objeto de exceder las expectativas de nuestros clientes: empresas y personas de los sectores: comercial, industrial y residencial, solucionando sus inquietudes y asesorándolos paso a paso sobre cada uno de nuestros servicios y productos. Buscamos tener presencia en todo el mercado nacional, con miras a buscar nuevos mercados en el área centroamericana.

Vision

En el año 2015, la empresa químico ferretero se posicionará en el mercado como una empresa competitiva dentro del mercado de herramientas y químicos, con características de servicio al cliente y calidad con la importación de productos innovadores y de tecnología de punta. La elaboración de productos químicos, así como el envasado de estos, con la finalidad de brindarle a nuestro cliente opciones a sus diferentes necesidades.

Política de calidad

En la entidad químico ferretero, nos dedicamos a la comercialización y distribución de materias primas y productos para la industria ferretera.

La política de calidad está basada en satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo con calidad, cantidad y tiempo. El sistema de calidad cumple los lineamientos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de acuerdo con los estándares de calidad. Para esto:

- Garantizamos la calidad de nuestras materias primas y productos.
- Respaldamos y auditamos la calidad de los productos de nuestros proveedores.
- Nos basamos en la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad.
- Trabajamos bajo los valores de la empresa.
- Contamos con personal comprometido, capacitado y motivado.
- Nos basamos en el Acuerdo Gubernativo 54-2003, referente a precursores, para el manejo adecuado de los productos que comercializamos.

Asumimos la responsabilidad de facilitar recursos para cumplir con esta política y las directrices del sistema de gestión de calidad.

4.5 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

4.5.1 Viabilidad administrativa

De acuerdo a los objetivos empresariales, los directivos se han mostrado anuentes a desarrollar el manual de puestos y funciones, estando de acuerdo en la implementación de actividades de trabajo que contribuyan a alcanzar un mayor desarrollo de la organización dentro del mercado.

4.5.2 Viabilidad financiera

La propuesta asciende a un monto de Q13,00.00, la organización cuenta con el capital suficiente para realizar una inversión de esta naturaleza, sumado a esto, se espera un incremento mensual en las utilidades de Q9000.00, derivado de la captación de nuevos clientes. Y la reorientación de nuestro personal. Por lo que la inversión total dividida entre un año de utilidades a incrementar sería de la siguiente manera, la inversión de Q13,000.00 entre 108,000.00 (utilidad anual) realizada la inversión sería 12% del total de la utilidad, por lo que las utilidades serían sobre la inversión hasta 8 veces la misma.

4.5.3 Viabilidad del recurso humano

La propuesta no establece la contratación de nuevo personal por lo que no se contempla una inversión en este aspecto, solamente se adecua al personal a los nuevos puestos de trabajo.

4.5.4 Viabilidad de infraestructura

Las instalaciones de la empresa Productos Químicos Ferreteros cuentan con los espacios físicos necesarios para albergar al personal de la empresa y no es necesario realizar modificaciones al edificio y mobiliario en general, a excepción de la instalación de los rótulos de organigramas.

4.5.5 Presupuesto de proyecto final

Hoy en día en el ámbito de los negocios es importante que las empresas funcionen con un presupuesto, mismo que es aplicado en la propuesta de solución bajo la forma de un flujo de caja de ingresos y egresos tomando en cuenta el tiempo en el retorno de la inversión.

Para obtener un presupuesto de ingresos se consulto con los dueños de la entidad el monto que se espera obtener por mejorar la eficacia y eficiencia en las operaciones, ellos estimaron como mínimo un retorno de Q9,000.00 mensuales, para ello es indispensable ejecutar la propuesta de solución en la que los costos totales del asesor externo es de Q6,500.00 y para los materiales que son necesarios para producir y llevar a cabo todas las fases de implementación son otros Q6,500.00 por lo que en global el total de inversión es de Q13,000.00 a continuación se presenta un cuadro de flujo de efectivo y de retorno de la inversión cuantificable en tiempo.

a. Flujo de efectivo

| MES | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| INGRESOS | Q.9,000.00 |
| EGRESOS | Q.6,500.00 | Q.6,500.00 | Q. | Q. | Q. | Q. | Q. |
| TOTAL | Q.2,500.00 | Q.2,500.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 |

| MES | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | TOTAL |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| INGRESOS | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.108,000.00 |
| EGRESOS | Q. | Q. | Q. | Q. | Q. | Q.13,000.00 |
| TOTAL | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.9,000.00 | Q.95,000.00 |

El presupuesto de egresos total es de Q13,000 por un ingreso neto de Q108,000 esto quiere decir una utilidad anual de Q95,000.00 por la implementación de la propuesta. como se puede observar además que en 1 mes con 13 días se recupera a totalidad de la inversión en la propuesta dejando así un retorno rápido y seguro sobre lo invertido.

CONCLUSIONES

1. La eficiencia y la eficacia de un trabajador depende de la forma en que este haga su trabajo y la forma en que este definido esto, para ello es indispensable tener escrito e indicado el puesto del colaborador, y la mejor forma de definirlo es un Manual de Puestos y Funciones.
2. El buen funcionamiento de las actividades administrativas de la empresa, es indispensable diseñar un manual de puestos y funciones en el que se definan niveles jerárquicos a la medida de la empresa químico ferretero.
3. Tener definido en una empresa químico ferretero un manual de descripción de puestos y funciones permite mejorar en gran manera la eficiencia de los colaboradores ya que estos conocen lo que deben de hacer y por ende se mejoran la rentabilidad mes a mes con un procedimiento definido.
4. Conocer para un empleado las funciones que tiene que desempeñar le permiten realizar las tareas con mayor facilidad y de esa forma segregan las operaciones con todos los colaboradores.
5. El hecho de tener definidas las jerarquías en la organización permite que la dirección general de la entidad tenga un control sobre las operaciones e imponer un segmento de liderazgo y dirección de las actividades empresariales.

RECOMENDACIONES

1. desarrollar el plan de comunicación interna descrito en la propuesta para sensibilizar al recurso humano de la empresa, respecto a las mejoras provenientes del manual de puestos y funciones.
2. implementar el manual de puestos y funciones con el diseño realizado en el presente documento, debido a que el mismo fue formulado acorde a las necesidades organizacionales y administrativas de la empresa.
3. Los directivos y supervisores deben encargarse de velar por el cumplimiento de los aspectos de mejora planteados en el manual de puestos y funciones a través de un control a nivel preventivo, así como correctivo en los casos que se amerite.
4. capacitar constantemente a los trabajadores en función de las tareas y jerarquías definidas en el manual de puestos y funciones. Dicha capacitación debe realizarse de acuerdo al nivel jerárquico de cada puesto.

REFERENCIAS

- Ayoub, J. (2011) Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública, 1ª Edición. Ediciones Lulú: Estados Unidos
- Chiavenatto, I. (2013) Introducción a la teoría de la administración. 7ª Edición. McGraw Hill: México
- De Faria, F. (2008) Desarrollo Organizacional Enfoque Integral, 32ª Edición. Editoriales Limusa: México.
- Koontz, D. (2011) Administración: una perspectiva global, 14ª edición McGraw Hill: México.
- Munch, G. (2009) Fundamentos de Administración, 2ª edición Editorial Trillas: Buenos Aires Argentina.
- Precios de Venta, consultado en fecha: 14/09/2013. En internet: <http://www.banguat.gob.gt/inveco/notas/articulos/envolver.asp?karchivo=5901&kdisc=si> (precio+de+venta%2C+descuentos%2C+devoluciones+en+ventas%2C+servicios%2C+forma+de+pago%2C+calidad+de+los+productos%2C+etc.)%2C+
- Guía para la elaboración de manuales, Consultado en fecha 19/10/2013. En internet: http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_or-g.pdf
- Fuerzas de Porter, Consultado en fecha 4/11/2013 en internet: <http://www.ficaconsulting.com.do/cw/index.php/publicaciones/14-administracion/69-como-identificar-riesgos-de-negocio-mediante-las-cinco-fuerzas-de-porter>

ANEXOS

CUESTIONARIO

(anexo I)

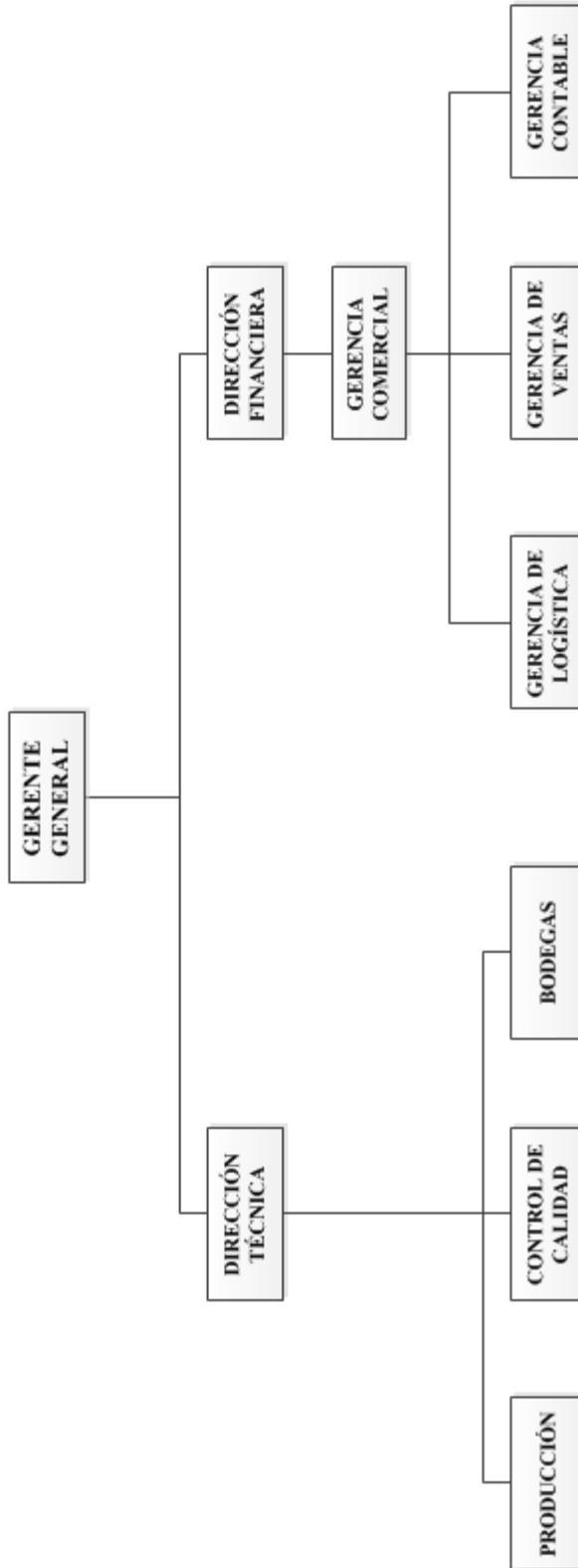
Guía para conocimiento sobre la aplicación de procedimientos administrativos, en la empresa de productos químicos ferreteros. Dirigido al personal de la empresa de productos químicos ferreteros, ubicado en el municipio de Mixco, Guatemala.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas que deberá responder marcando una "X" en el rectángulo correspondiente.

1. ¿Conoce usted como empleado un manual de puestos y funciones?
Si No
2. ¿Tiene claras las funciones que desempeña en el puesto que ocupa actualmente?
SI No
3. ¿Ha existido una delimitación del poder de decisión acorde a su puesto de trabajo?
SI NO
4. ¿Desde que pertenece a la empresa Químico Ferretero le han presentado algún organigrama?
SI No
5. ¿Tiene usted algún conocimiento sobre la división de la empresa en departamentos?
Si NO
6. ¿Sus tareas tienen relación directa con la función del puesto para el que fue contratado?
SI No
7. ¿Conoce usted acerca de la forma en que está organizada la empresa ?
SI NO
8. ¿Cree usted que los socios se sienten respaldados con las utilidades por el puesto que usted desempeña?
SI NO

ORGANIGRAMA DE GENERAL DE FERRETODO

ANEXO II



ANEXO III

Formato de contrato laboral: obtenido directamente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, de forma gratuita

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO VER INSTRUCCIONES AL DORSO

Yo, _____ de
nombre y apellido del empleador o Representante Legal, vecino de
_____ con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____, extendida por
el alcalde municipal de _____ del departamento
de _____ actuando en representación de
_____ y
_____ vecino de
_____ con cédula de vecindad número de orden _____ y
de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____
del departamento de _____, con residencia en: _____
Deseamos celebrar

Quiéramos en lo sucesivo nos denominaremos: EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos en celebrar el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____ del mes de _____ del año _____.

SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios siguientes: _____

Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra o gestión, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo

TERCERA: Los servicios serán prestados en _____

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de _____ a la semana así: En jornada DIURNA: de las _____ a las _____ hora y de las _____ hora a las _____ hora, excepto el día _____ que será de las _____ hora a las _____ hora, para completar las _____ hora de la semana. En jornada NOCTURNA: de las _____ a las _____ hora de Lunes a Sábado. En jornada MIXTA: de las _____ a las _____ hora de Lunes a Sábado. En jornada CONTINUA DIURNA: de las _____ a las _____ hora de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las _____ a las _____. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ (Bonificación) _____ y le será pagada en efectivo cada _____

Indicar monto de salario

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de sueldo, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

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

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____

El día _____ del mes de _____ del año _____

En tres ejemplares 1 para el/la de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

_____ Firma o Imposición Legal del trabajador _____ Firma o Imposición Legal del empleador

(Este formato es gratuito)

ANEXO III: parte final o anexo de contrato de trabajo

Nota: el presente formato fue elaborado por el departamento de recursos humanos; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la ley. Instructivo en el reverso.

Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (trabajador) queda obligada a prestar a otra (patrono). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (artículo 18 del código de trabajo).

I. Conforme el artículo 28 del código de trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Inspección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

II. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la Inspección General de Trabajo, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (artículo 128 del código de trabajo).

III. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del código de trabajo, observar lo siguiente:

A. **La jornada diurna:** (comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.

B. **La jornada nocturna:** (comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.)

C. **La jornada mixta:** (que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y

D. La jornada ordinaria: puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (artículo 119 del código de trabajo).

IV. Todo trabajo efectivamente realizado fuera de las jornadas ordinarias de trabajo debe ser remunerado como mínimo con un 50% del salario ordinario (artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del código de trabajo). Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificadas, (véase artículos 122, 123 y 124 del código de trabajo).

V. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.

VI. En el apartado de ESTIPULACIONES, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, entre otros.

VII. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.