

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

**IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION DE UN  
DEPARTAMENTO DE VENTAS EN EMPRESAS DEDICADAS  
A LA COMERCIALIZACION DE EQUIPO PESADO**

**U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN**



**SECCION DE EXAMENES  
PROFESIONALES Y DE GRADU**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**ARTURO S. CUANALO RAMOS**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1985**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

INTRODUCCION	11
CAPITULO I.- LAS ORGANIZACIONES	
1.- GENERALIDADES	17
2.- DEFINICION DE ORGANIZACION	22
3.- LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION	24
4.- LA ADMINISTRACION DE VENTAS	26
CAPITULO II.- OBJETIVOS Y POLITICAS	
1.- DEFINICION DE OBJETIVOS	31
2.- LA IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS	33
3.- LA IMPLANTACION DE LOS OBJETIVOS	36
4.- DEFINICION DE POLITICAS E IMPORTANCIA	40
5.- SELECCION E IMPLANTACION DE POLITICAS	42
6.- FIJACION DE POLITICAS ESPECIFICAS	45
CAPITULO III.- ORGANIZACION	
1.- DEFINICION DE ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA	57
2.- ORGANIGRAMA ESPECIFICO	66
3.- DEFINICION, FINALIDAD E IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS	86
4.- ANALISIS ESPECIFICO DE PUESTOS	90
CAPITULO IV.- FORMAS Y PROCEDIMIENTOS	
1.- REVISION DE LOS PROCEDIMIENTOS Y SU IMPORTANCIA	119
2.- LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	124
3.- EL CONTROL INTERNO DE LOS PROCEDIMIENTOS	125
4.- DISEÑO, MANEJO Y PROCEDIMIENTO DE LAS FORMAS	126
CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFIA	155

## I N T R O D U C C I O N

Uno de los principales objetivos que me motivó a desarrollar este trabajo, es el de demostrar que mediante la implantación de una buena administración, se logrará una aplicación correcta de los recursos de la empresa, - así como utilidades para la misma. Otro objetivo no menos importante es -- que con el presente trabajo trato de resaltar la importancia que tienen los manuales de organización, dentro de cualquier empresa, punto que se resalta en todos y cada uno de los capítulos de que está compuesto el presente trabajo.

Ahora bien, considero necesario mencionar y con un juicio muy personal que el manual de organización del Departamento de Ventas, es para mi gusto uno de los más importantes, ya que en función de ventas es donde gira el -- resto de la compañía y sobre todo en el tipo de empresas a que hacemos referencia, pero nunca debemos perder de vista la importancia que tienen los manuales de organización de los diferentes departamentos que integran una empresa, ya que todos ellos en conjunto forman el mecanismo global de la misma.

Por otra parte debemos estar conscientes de los grandes cambios y dinamismos a que nos enfrentamos hoy en día en el mundo de los negocios, cosa -- que nos obliga a estar dispuestos a movimientos continuos debido a esta situación, baste mencionar las devaluaciones vividas en los últimos años - -- ( 1976 y 1982 ), los sistemas que ayer considerábamos como buenos, en muchos casos no se apegan ya a las realidades de las empresas, por lo que día a -- día resulta indispensable el contar con ejecutivos y empleados cada vez más capacitados en sus diferentes especialidades, así como con las herramientas para poder aplicar una adecuada administración.

Para efectos del desarrollo del presente trabajo, lo he dividido en -- cuatro capítulos que son:

- 1.- Las Organizaciones
- 2.- Los Objetivos y las Políticas

### 3.- Organización

### 4.- Las Formas y Procedimientos

En el primer capítulo mencionamos un panorama general de las organizaciones desde los diferentes puntos de vista como pueden ser: públicas, privadas o de servicio social, con fines o no lucrativos, comerciales, industriales o de servicio, etc.. Así mismo se anota la importancia que juegan los manuales de organización dentro de la empresa y por último un panorama específico de la empresa que nos sirve como base para el desarrollo del trabajo en sí.

Por lo que se refiere al segundo capítulo, que abarca los objetivos y las políticas, contemplamos una serie de consideraciones, todas ellas válidas tanto para la elaboración, fijación y actualización de estos dos aspectos tan imprescindibles en el desempeño de cualquier organización, ya que el contar con objetivos y políticas bien definidas, es de vital importancia para los administradores de hoy en día, porque con ellos podrán encaminar sus esfuerzos hacia la problemática tan cambiante de nuestros días, y no perder su tiempo en soluciones a problemas con carácter repetitivo, que se pueden solucionar tomando en cuenta los objetivos y principalmente las políticas.

Ahora bien, al exponer sobre organigramas y análisis de puestos, punto que mencionamos en el tercer capítulo, encontramos una serie de anotaciones que se deben tomar en cuenta para la formulación de los mismos y además exponemos tanto los organigramas de la compañía, como el análisis de puestos específico en el área de Administración de Ventas con el fin de ubicarnos con exactitud en los pormenores de este tipo de empresa que nos ocupa.

Por último, en nuestro capítulo número cuatro nos referimos a las formas y procedimientos, así como a su estructura y análisis, punto por demás importante dentro de la organización, ya que ellos determinarán el mejor aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos con que cuenta la organización para la obtención de sus objetivos.

Como mencionar que todos los puntos mencionados con anterioridad, deben

formar parte invariablemente de todo manual de organización, ya que a mi -- juicio cualquiera que se omitiera dejaría un hueco dentro del manual y por consiguiente, las confusiones se darían una tras otra.

Sería demasiado arriesgado el pensar que este trabajo pudiera ser apli- cado a todas las empresas en general, pero sí es mi intención el que éste - sirva como un punto de referencia para futuros trabajos, porque considero - que los estudios profesionales son un escalón más en el camino de todo pro- fesionista y que no se logra un éxito definitivo si no es a base de sacrifi- cios y entusiasmo en cada momento de la vida, con una mentalidad positiva y un deseo ferviente de lograr una educación profesional que redunde en bene- ficio tanto para la empresa como personal.

Espero que este trabajo sirva para contribuir en algo a la correcta ad- ministración de las empresas, y así poder tener la satisfacción de haber -- participado con los conocimientos que obtuve en mis años de estudio y la ex- periencia adquirida en el campo práctico, y de esta forma participar también en el desarrollo de la industria y el comercio que no es otra cosa que el - desarrollo mismo de nuestro país.

## CAPITULO I

### LAS ORGANIZACIONES

- 1.- GENERALIDADES
- 2.- DEFINICION DE ORGANIZACION
- 3.- LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION
- 4.- LA ADMINISTRACION DE VENTAS

## 1.- GENERALIDADES

La organización nace con la necesidad natural de la humanidad que es la cooperación, debido a esto, los seres humanos se ven obligados a reunirse con otros hombres, con el objeto de realizar sus metas personales. Esta cooperación será más productiva y mucho menos costosa si están organizados.

Las organizaciones tienen como requisitos fundamentales, la agrupación de funciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, así como la asignación de una serie de actividades a una persona en específico, concediéndole la autoridad necesaria para el desarrollo de dichas actividades. Debemos considerar que el elemento humano forma la fuerza principal de toda empresa, razón por la cual la empresa debe estar estructurada de manera que la persona pueda llegar a obtener un máximo de productividad en el desarrollo de sus objetivos departamentales y generales, así mismo cualquier organización debe estar proyectada para clarificar el medio ambiente para que cada una de las personas conozca qué funciones debe desarrollar, eliminando todo obstáculo de confusión en la asignación y ejecución de sus funciones.

Para lo anterior y como arma fundamental contamos con el manual de organizaciones, en el cual se contemplan todas y cada una de las actividades de un departamento.

Ahora bien, para efectos de este trabajo es importante precisar las características de la empresa debido a que un manual de organización, siempre está enfocado a una empresa específica, y es comprensible que si se trata de aplicar a otra deberá sufrir ciertos cambios. Como primer paso trataremos de ubicar el tipo y características de la empresa a que hacemos mención.



Las empresas se pueden clasificar en forma distinta, según sea el parámetro que se tome en consideración, para llevarlo a cabo tomaremos uno de los criterios más usuales que consiste en clasificarlas así:

- A) Empresas Públicas.- Este tipo de empresas forman siempre parte del Estado, son formadas generalmente bajo el apoyo de una Ley, pueden o no perseguir fines de lucro.
- B) Empresas Privadas.- Son aquéllas que como característica principal es la de conseguir beneficios económicos y son formadas por particulares.
- C) Empresas de Servicio Social.- Las empresas de este tipo pueden o no formar parte del Estado y como su nombre lo indica son empresas que brindan un beneficio a la comunidad, y por lo tanto no buscan un afán de lucro.

La empresa a que hago mención se clasifica dentro de las empresas privadas, ya que no pertenecen ni parcialmente al Estado y sus fines son de tipo económico.

Así mismo las empresas privadas se clasifican en tres grupos principales que son: Empresas Industriales, Empresas de Servicio y Empresas Comerciales.

Las empresas Industriales son aquéllas que se dedican a la manufactura de artículos y que pueden también venderlos directamente al consumidor o a través de distribuidores.

Las empresas de Servicio como su nombre lo indica, son aquéllas que ofrecen solamente un servicio directo al cliente, o sea que no ofrecen productos o artículos.

Las empresas del Sector Comercial, y es aquí donde ubicamos el tipo de empresa en cuestión, se dedica a llevar al público el producto o artículo manufacturado por las empresas Industriales.

Considerando a nuestra empresa dentro de la clasificación de empresas privadas del sector comercial, encontraremos otra sub-clasificación importante que es:

- A] Empresas Comerciales de Bienes de Consumo.- Que son aquéllas que se dedican a la venta de artículos y productos que son de consumo relativamente inmediato, y que además no representan un desembolso extraordinario para el cliente, a manera de ejemplo podríamos citar: alimentos, ropa, cigarrros, etc.
  
- B] Empresas Comerciales de Bienes de Capital.- Este tipo de empresas son las dedicadas a la comercialización de productos que representan un desembolso extraordinario, y que además tienen una vida de duración larga comparada con los productos de bienes de consumo, entre los cuales encontramos automóviles, maquinaria para la industria, - herramienta especializada, equipo pesado, etc.

Las anteriores clasificaciones no dejan de ser un poco subjetivas, sin embargo nos sirven para ilustrar el tipo de empresa a que nos referimos, ya que esta empresa es del tipo de empresas comerciales de bienes de capital, su giro principal es la compra-venta de equipo pesado, que tiene una vida útil aproximada de 8 a 10 años, y su costo de adquisición siempre es medido en millones de pesos.

Con todo lo antes enunciado ya tenemos un panorama de que tipo de empresa se trata, pero siempre es importante mencionar tanto su estructura interna como su posición con respecto al mercado, por lo que enunciaremos los puntos principales de estos dos aspectos.

#### ESTRUCTURA INTERNA:

A] En el organigrama general se aprecian las diferentes áreas de la empresa, las cuales reportan a un Gerente General y dentro de las mismas se encuentra la de Administración de Ventas (ver capítulo III.2 ).

B] El cuerpo de ventas está formado por un Gerente de Ventas por cada

línea y con un grupo de vendedores, los cuales atienden una determinada car  
tera.

C] En cuando a los tipos de clientes que son tratados, encontraremos -  
dos tipos importantes, que son clientes del sector público, que son aqué---  
llos que su origen es parcial o totalmente pertenecientes al Estado, ejem--  
plo: Secretarías de Estado, organismos descentralizados, empresas de parti-  
cipación estatal, etc.; el segundo tipo son los clientes del sector privado,  
que son aquéllos que no pertenecen al Estado o sea propiedad de particula--  
res, y que pueden ser personas físicas o personas morales, y se les conoce  
como compañías constructoras o contratistas.

D] Por lo que se refiere al tipo de maquinaria que se distribuye, en--  
contramos una variedad de productos que son tanto de procedencia extranjera  
como de fabricación nacional, por lo consiguiente el trato con los fabricantes  
es tanto con México como en el extranjero, adjunto enmarcamos las carac  
terísticas principales:

DESCRIPCION	FABRICACION	MARCA	PAIS DE ORIGEN	FABRICANTE
TRACTORES SOBRE ORUGAS DE 140 H.P. A 320 H.P.	NACIONAL	KOMATSU	MEXICO	DINA KOMATSU NACIONAL, S. A.
TRACTORES SOBRE ORUGAS DE 66 H.P. A 410 H.P.	EXTRANJERA	KOMATSU	JAPON	KOMATSU LTD.
CARGADORES FRONTALES SOBRE ORUGAS DE 66 H.P. A 200 H.P.	EXTRANJERA	KOMATSU	JAPON	KOMATSU LTD.
CAMIONES PARA USO FUERA DE CARRETERA DE 32 TONS. A 68 TONS.	EXTRANJERA	KOMATSU	JAPON	KOMATSU LTD.
RETROEXCAVADORAS DE 180 H.P. A 233 H.P.	EXTRANJERA	KOMATSU	JAPON	KOMATSU LTD.
GRUAS HIDRAULICAS DE 25 TONS. A 45 TONS.	EXTRANJERA	TADANO	JAPON	TADANO LTD.
CARGADORES FRONTALES SOBRE NEUMATICOS DE 92 H.P. A 310 H.P.	NACIONAL	MICHIGAN	MEXICO	TREMEC DIV. PRIMSA, S. A.
CARGADORES FRONTALES SOBRE NEUMATICOS DE 380 H.P. A 680 H.P.	EXTRANJERA	MICHIGAN	U.S.A.	CLARK INTERNATIONAL MARKETING, S. A.
MONTACARGAS DE 2,250 KGS. A 4,536 KGS.	NACIONAL	CLARK	MEXICO	TREMEC DIV. PRIMSA, S. A.
MONTACARGAS DE 7,000 KGS. A 13,600 KGS.	EXTRANJERA	CLARK	U.S.A.	CLARK INTERNATIONAL MARKETING, S. A.
COMPACTADORES DE 6 TONS. A 9 TONS.	EXTRANJERA	TEMA-TERRA	BRASIL	TEMA-TERRA MAQUINARIA, S. A.

## POSICION RESPECTO AL MERCADO:

A) Esta empresa está considerada como la 2a. en importancia en la República Mexicana, ya que actualmente existen dos compañías que abarcan el 55% del mercado de venta de maquinaria pesada, la número uno tiene el 30% de las ventas y la empresa de referencia contempla el 25% de las mismas. Sin embargo en México existen 215 distribuidores de maquinaria pesada, o sea -- que 213 distribuidores se reparten el 45% del mercado en México.

B) Otro punto que es importante mencionar es el aspecto de servicio y refacciones, debido a que el equipo pesado requiere un buen soporte en estos dos aspectos y la compañía cuenta con una muy saludable estructura en ambos departamentos.

## 2.- DEFINICION DE ORGANIZACION

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el -- máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."

I. GUZMAN VALDIVIA

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."

HENRY FAYOL

"Organización es un proceso y una estructura modelo ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración por medio de la asignación de autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas."

ELMORE PETERSEN

"Organización es la relación estructural entre los diversos factores de la empresa ( capital, tierra y trabajo )."

LANDBURG Y SPRIEGEL

"Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

JOSE MA. CUARON

"Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de funciones respectivas."

GEORGE TERRY

"Organización es un proceso de determinar qué es lo que debe hacerse - si ha de lograrse una finalidad dada; dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona y suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros."

ERNEST DALE

"Organización es la coordinación de las actividades de un cierto grupo de personas, que tienen un fin u objetivo común y que lo logran a través de la división del trabajo y la jerarquización tanto de la autoridad como de la responsabilidad."

APUNTES DE CLASE

Tomando en consideración las anteriores definiciones, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

A) La coordinación es un punto común en toda apreciación de organización, lo anterior obedece a que sólo con una adecuada coordinación de los elementos humanos de la organización, llámese Directores, Gerentes, Supervi

sores u Obreros, pueden lograrse los resultados o metas que pretenda la organización. Así mismo es importante mencionar que cuanto mayor sea el grado de capacitación del elemento humano, más fácil será la coordinación del mismo.

B) Otro punto importante en la organización consiste en el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, ya que sólo de esta forma se podrán obtener las metas u objetivos de la organización.

C) Por último cabe mencionar que la autoridad y responsabilidad son -- piezas claves dentro de cualquier organización, esto es que entre más clara sea la autoridad y responsabilidad de cada uno de sus miembros, mayor será el rendimiento de ellos, y esto se traduce a una mayor producción con una calidad cada vez más satisfactoria y un mejor bienestar para los integrantes de la organización.

### 3.- LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

Los manuales de organización son elementos valiosísimos en la administración de cualquier empresa, sirven a varios propósitos, siendo uno de los más importantes el medio para verificar los procedimientos correctos a seguir, se convierten en manuales de adiestramiento para nuevos empleados y garantizan que, aún habiendo cambios de personal en un departamento, cualquiera que sea el motivo, los procedimientos no variarán porque un empleado que se haya ido y se haya llevado consigo las instrucciones sobre su trabajo.

El manual de organización tiene como objetivo fundamental el instruir a los ejecutivos y empleados de los asuntos relativos a normas, organización y procedimientos de la empresa y uniformar ciertas actividades de rutina eliminando el trabajo innecesario. La práctica de utilizar manuales de organización en empresas es reciente.

El desarrollo de los manuales parte, fundamentalmente, desde la terminación de la Segunda Guerra Mundial, debido a ésta, trajo consigo la esca--

sez de personal adiestrado en las labores de la industria privada y los negocios, actualmente de 100 empresas consideradas como grandes, sólo 70 cuentan con manuales de organización según encuesta realizada por AMA, y de una muestra similar de empresas medianas, sólo la mitad cuenta con manuales.

A partir de entonces surgió la necesidad de elaborar manuales detallados para que los trabajadores pudieran aprender en un tiempo razonablemente corto las funciones y operaciones que realizarían en sus nuevos trabajos. Mientras duró la guerra hubo escasez de personal adiestrado y muy poco tiempo para dedicarse a estudios completos e intensos para preparar manuales de organización. Aunado a esto existían pocas personas que estaban familiarizadas con el uso de los manuales y con las dificultades que representaban -- éstos, como resultado de la falta de preparación del personal encargado de elaborarlos. No obstante esto, los pocos manuales que se elaboraron después de la guerra fueron de gran ayuda para la organización de las empresas que habían vivido un período de estancamiento.

Durante los años posteriores a la guerra, la industria y los negocios, alcanzaron un gran desarrollo y esto impulsó el crecimiento de los manuales de organización cada vez más claros, concisos y prácticos. El uso de ellos se vió inclusive desde la pequeña empresa que contaba con un número reducido de empleados, hasta las grandes compañías, que no sólo contaba con ellos sino que contaba ya con un departamento exclusivo para la elaboración de manuales tanto departamentales como manuales de organización general, que abarcan la operación de la empresa en forma general. El uso de los manuales se ve diversificado a todas las actividades como son las empresas de tipo fabriles, instituciones de crédito, distribuidoras y empresas de servicio.

Los requisitos básicos que deben contener los manuales son:

- A) Las normas u objetivos generales
- B) Las políticas
- C) Procedimientos departamentales
- D) Las funciones y condiciones del trabajo
- E) Cartas de Organización



Como cualidades de los manuales podríamos mencionar que estimulan la uniformidad, eliminan duplicidad de funciones, desaparecen confusiones e incertidumbres, sirven como base de adiestramiento, simplifican el trabajo, evitan la utilización de sistemas o procedimientos incorrectos y presentan en una forma clara lo que se debe hacer.

Además, es importante mencionar que para la elaboración de un manual deben de existir dos requisitos primordiales. El primero de ellos es tener el conocimiento claro de las normas generales de la empresa, y el segundo - una comprensión total de la organización básica de la misma.

Lo anterior significa que mientras no se conozca la estructura de una organización, así como sus políticas y objetivos, es imposible elaborar un manual de organización, ya que el arriesgarse a elaborarlo, significa acarrear consigo problemas como duplicidad de funciones, incertidumbres, lagunas de organización, etc., o sea que el tener un manual de organización mal elaborado es peor que carecer de él. Así mismo recordemos que un manual es siempre bien específico por lo que si existieran cambios dentro de la organización, obviamente tendría cambios el manual.

#### 4.- LA ADMINISTRACION DE VENTAS

La administración de ventas nace en los Estados Unidos de Norteamérica por el año 1840, y fue debido a que al independizarse las colonias inglesas de Gran Bretaña, vieron que era necesario contar con un control de la producción y de la distribución de la misma, ya que para esos años tanto la producción propia como la importada estaba comenzando a invadir toda la Unión Americana. Pero no fue sino hasta 1920 cuando los fabricantes norteamericanos empezaron a preocuparse más por el vender y no tanto por el fabricar y debido a esto, comenzaron con técnicas de administración de ventas.

Dentro de las empresas distribuidoras de equipo pesado, la administración de ventas moderna comprende varias facetas del control y planeación de ventas, como son el control de los agentes, la elaboración de presupuestos, investigación de mercados, determinación y aplicación de técnicas de ventas,

( clientes ), publicidad y promoción de ventas, elaboración y control de -- los programas de compras, la supervisión y actualización en materia de aranceles en equipo de importación, la determinación de márgenes de utilidad, - etc.

En la actualidad la administración de ventas juega un papel determinante en el desarrollo de cualquier empresa comercializadora, ya que es la plataforma de lanzamiento de todo intento de aumentar las ventas, y esto redunda en una mayor redituabilidad para la compañía, también es bien importante contar con ejecutivos en el área de ventas cada vez más preparados, ya que actualmente ya no es como en otros años, cuando el ejecutivo de ventas sólo se dedicaba a recoger pedidos, sino que ahora dicho ejecutivo debe de tomar parte en las decisiones que se tomen en la fabricación del producto o la -- compra de ellos, para poder satisfacer las necesidades de los clientes, y - quien mejor que el Administrador de Ventas que conoce los requerimientos de los clientes.

Ahora bien, es importante mencionar que la Administración de Ventas, - como tal es una parte de lo que los norteamericanos llaman " MARKETING ", o sea Mercadotecnia, la cual contempla un contexto más amplio como las necesidades propias de una empresa que pueda requerir. En la actualidad se ha diversificado en una serie de áreas dentro de las cuales podemos mencionar -- las siguientes:

- Administración de Ventas
- Investigación de Mercados
- Publicidad y Promoción
- Costos de Mercadeo
- Fuerza de Ventas

## C A P I T U L O   I I

### OBJETIVOS Y POLITICAS

- 1.- DEFINICIONES DE OBJETIVOS
- 2.- LA IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS
- 3.- LA IMPLANTACION DE LOS OBJETIVOS
- 4.- DEFINICIONES DE POLITICAS E IMPORTANCIA
- 5.- SELECCION E IMPLANTACION DE POLITICAS
- 6.- FIJACION DE POLITICAS ESPECIFICAS

1.- DEFINICION DE OBJETIVOS

Agustín Reyes Ponce considera a "los objetivos como los fines que nos proponemos, y entendemos por éstos aquellos que se pretenden obtener en to da operación o actividad".

Otro autor que nos da su definición y bien importante en George R. -- Terry, que dice: "los objetivos en la administración son las metas intenta das que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan direc--- ción a los esfuerzos del administrador".

De lo anterior se desprende que los objetivos son metas que se persiguen por medio de una serie de actividades, así como los objetivos son fijados por aquellas personas que se encargan de dirigir la empresa, y podemos decir que existen dos tipos de objetivos que son:

A) OBJETIVOS GENERALES.- Que son aquellos que abarcan toda la empresa

B) OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.- Que son aquellos más específicos y se enfocan a un departamento o sección en exclusiva.

Ahora bien, los objetivos generales de la empresa deben ser ampliamente conocidos por el personal y no sólo eso, sino que el personal se tiene - que identificar con éstos y sentirlos como propios, de esta manera los inte reses y esfuerzos del elemento humano estarán plenamente encaminados a lo-- grar las metas de la empresa a través del cumplimiento de las funciones que se le asignen; para ello es necesario que los objetivos de la empresa, además de presentar un atractivo para la empresa, sean claramente entendidos - por su personal.

Por lo que se refiere a los objetivos departamentales, es requisito in dispensable el tener de antemano, bien definidos los objetivos generales de

la empresa, y una vez esto, se podrán trazar los objetivos departamentales que como ya lo mencionamos se refieren a una sección en particular y como otra característica fundamental es que éstos deben ser lo bastante explícitos para evitar que se confundan con los objetivos generales.

Existen otras clasificaciones de objetivos que a continuación detallamos (1).

#### OBJETIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

Los objetivos individuales son aquellos que se refieren a una persona física en particular, y que no siempre están en total armonía con los objetivos colectivos.

Los objetivos colectivos como su nombre lo indica, son objetivos que persiguen un grupo de personas físicas; como ya lo mencioné no siempre van armonizados ambos objetivos, porque si para una persona física dentro de la empresa su objetivo es un mayor salario o mayor reconocimiento, para la empresa será una mayor penetración en la venta de sus productos y obviamente una mayor utilidad. Aunque ambos objetivos tienen diferente base, a la larga tienden a fusionar actividades y obtener el mismo resultado.

#### OBJETIVOS PARTICULARES Y GENERALES

Dentro de esta clasificación de objetivos, se encuentra un punto de -- vista bien importante, ya que los objetivos generales son los que enmarcan un contexto más amplio con relación a los objetivos particulares.

Para ampliar este punto podemos decir que un objetivo particular es el control de agentes y que forma parte de un objetivo general si se contempla con el objetivo del Departamento de Ventas de aumentar la cobertura del mercado; que a su vez, pasa de ser objetivo general a objetivo particular, si se ve a nivel de empresa, ya que el objetivo general de la empresa es obtener el máximo de utilidades y que para esto, lo logra a través de aumentar la cobertura del mercado.

---

(1) REYES PONCE AGUSTIN, " ADMINISTRACION POR OBJETIVOS "

## OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO

Los objetivos a corto plazo se suelen fijar a un año y los objetivos a largo plazo van de un año en adelante, y también se les conoce como objetivos operacionales y como objetivos estratégicos respectivamente.

En la actualidad se le ha dado gran importancia a este tipo de objetivos, pues mientras que los objetivos a corto plazo se dividen en semestrales, trimestrales, mensuales y semanarios, con el objeto de un mejor control de ellos y con la ventaja de poder corregir desviaciones; los objetivos a largo plazo se elaboran en innumerables compañías y por lo general son elaborados a 5 años, esto con el fin de elaborar una estrategia bien diseñada y con una uniformidad de criterios.

### 2.- LA IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos son generalmente conocidos como los propósitos y metas definitivos en el desarrollo de cualquier empresa, tanto industrial, comercial o de servicios. Los objetivos a su vez incluyen la idea de fines específicos predeterminados, tanto cuantitativos como cualitativos.

La primera etapa de la planeación es la selección y fijación de objetivos, pasos que requieren de un cuidadoso análisis, ya que de su adecuada selección dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

La mayor parte de los objetivos deben ser verdaderos planes, meditados y estudiados, debido a que de otra forma, sólo serán vagas apreciaciones y tendrán como resultados el fracaso de la empresa.

Cuando los objetivos de una empresa entran en conflicto con los fines para los cuales ha sido organizada, deberá regular sus metas para que ésta no desaparezca. Entre los principales objetivos de una empresa se encuentra la seguridad de la misma y posteriormente seguirán todas las funciones y servicios que requiera para su funcionamiento, los cuales, generalmente se encuentran incluidos en su Acta Constitutiva. Considerando que los go-

biernos están instituidos para asegurar a sus pueblos los derechos de la vida, libertad y felicidad, mediante el logro del bienestar general, ninguna empresa podrá tener objetivos contrarios a las normas de la sociedad, por lo contrario, deberá tener metas que estén en armonía y apoyen objetivos e intereses nacionales.

En el sistema de propiedad privada, los empresarios son libres de organizar el esfuerzo de las personas, para producir bienes y servicios que en último término favorecen la economía de las naciones, contribuyendo a su desarrollo.

No todas las empresas están destinadas a proporcionar utilidades, también existen instituciones u organizaciones políticas, educacionales, religiosas, etc., que no persiguen fines de lucro, sino que intercambian sus servicios por una cuota u otro medio de obtención de ingresos, como son los subsidios y las donaciones. Sin embargo, cualquier tipo de empresa debe pugnar por lograr el máximo de eficiencia en su operación, es decir, el máximo de resultados con el mínimo de costo y esfuerzo.

Existen innumerables circunstancias que obligan a que los objetivos sean constantemente reestructurados, ajustándolos a las condiciones de los nuevos medios, como pueden ser los cambios de gobierno, innovaciones tecnológicas, aumento del nivel de ingresos en determinadas zonas, etc., estos cambios obedecen a que la sociedad actual es altamente dinámica, y los objetivos deben estar de acuerdo con el medio ambiente y la etapa económica actual y tecnológica del momento. Las personas responsables de la dirección de las empresas, deben tener especial cuidado en que sus objetivos no se contrapongan con los de la sociedad, evitando de esta manera efectos antisociales.

Dentro de los objetivos de las empresas privadas existe el propósito de lucro, o sea obtener utilidades, esta meta se ve complementada por objetivos como dar servicios a la comunidad, proporcionar fuentes de trabajo, etc., el buscar una utilidad para la empresa, ayuda a la comunidad mediante la producción de bienes y servicios, además de dar a sus empleados seguridad y buenos salarios. Pero un elemento común en todas las empresas priva-

das es la búsqueda de la utilidad. Muchos directores generales no se arriesgan a tomar decisiones que cambien los objetivos aunque éstos prometan grandes utilidades, ya que conocen que sin aprobarse los cambios, la empresa continuará obteniendo utilidades aunque éstas sean moderadas, pero si estas personas se aventuran a realizar el cambio y éste tiene éxito su situación se consideraría como parte de su trabajo. Pero si por el contrario ellos asumen los riesgos y no tuvieran resultados positivos, serían reprendidos. Esta actitud puede causar un mal en todas las empresas debido a que frena de una forma u otra el desarrollo de nuevas ideas y objetivos que a la larga caerán en perjuicio del desarrollo de las empresas.

Dentro de las empresas, no sólo existe el objetivo de tener utilidades además de éste, encontramos otros como son: el obtener una tasa competitiva de utilidad y retorno de la inversión, investigación de nuevos productos para abastecer nuevos mercados, vender acciones, financiarse con utilidades propias y bancarias, distribuir productos en mercados extranjeros, asegurar precios competitivos, mantener un buen nivel de sueldos y salarios, asegurar la fuente de trabajo para sus empleados y presentar una buena imagen de la empresa. Así como prestar servicios útiles y socialmente benéficos, abrir nuevas fuentes de trabajo, beneficiar a la comunidad a la que pertenecen y para contribuir equitativamente a los gastos del gobierno.

Todos los objetivos no podrían funcionar si no fueran adecuadamente seleccionados, una selección inadecuada de objetivos, viciará el costo y el tiempo de la planeación resultando, además inútil la planificación de esas metas. Las metas deben ser razonablemente alcanzables debiendo considerar el futuro, el medio ambiente y las alternativas disponibles, ya que las empresas tienen objetivos múltiples y cada uno debe ser establecido ajustando se a las necesidades propias de cada caso.

Los objetivos son el resultado final a lograr y se modifican con relación al ciclo administrativo de la empresa, el cual generalmente cubre un año de operaciones y requiere de nuevos objetivos que determinen el curso a seguir durante el siguiente período, cabe señalar que entre mayor sea el grado de motivación que se aplique en la difusión de los objetivos, mayor será la respuesta favorable que se obtenga en la aplicación y cumplimiento de los mismos.



Cabe señalar que los objetivos dentro de las empresas dedicadas a la comercialización de equipo pesado son de fundamental importancia, ya que de su adecuada selección depende no sólo la existencia de la misma, sino que invariablemente son base determinante para la fijación de los programas de producción de las fábricas.

Ahora bien, los objetivos de las empresas a que hacemos mención siempre parten de los objetivos de ventas, que por lo general se realizan a un año y que están relacionados directamente con los programas de inversión de la administración pública, tanto federal como estatal; debido a que dicha administración pública, es la generadora de fuentes de trabajo para contratistas y sub-contratistas, que vienen a ser poco más o menos el 80% de los clientes con los cuales se cierran las operaciones de venta en el sector -- privado.

Por último, es importante mencionar que como en cualquier otra empresa, es de vital importancia que los objetivos sean conocidos por todos los miembros de la misma, ya que para poder alcanzar el objetivo de ventas, es determinante el apoyo que brindan tanto servicio como refacciones y con ello será más fácil alcanzar dichos objetivos.

### 3.- LA IMPLANTACION DE LOS OBJETIVOS

Una vez que se han obtenido y definido los objetivos generales y éstos son aprobados, deberán elaborarse los planes derivados para la consecución de las metas departamentales, las cuales deberán dividirse y asignarse a un grupo de ejecutivos para que sean estudiadas y aplicadas a las funciones específicas que le asignen a cada responsable del área. Esto viene a ser la división de los objetivos o sea los departamentales, que son asignados a -- los subordinados inmediatos del Gerente General, los cuales delegan objetivos a sus subordinados, proceso que continuará descendiendo a niveles jerárquicos inferiores, hasta llegar a un grado de autoridad, que cada empresa -- definirá según su tamaño e importancia, de esta manera los ejecutivos y los responsables de área, tendrán asignadas un grupo de metas específicas para cumplir en un período de tiempo definido.

A continuación plantearémos los objetivos de la organización en general, así como los del Departamento de Administración de Ventas, de la empresa que nos ocupa, y para hacerlo más explícito enunciaremos el objetivo y un pequeño comentario.

#### OBJETIVOS GENERALES

- 1.- El crecimiento de ventas: Las ventas en importes deberán ser cuando menos un 35% mayores con respecto al año anterior, y es aquí -- donde encierra el fin económico primordial de la empresa, ya que -- del cumplimiento de este objetivo dependerá la existencia de la -- misma y en consecuencia la de los accionistas, ejecutivos y emplea-- dos.
- 2.- La relación de utilidad neta a ventas: Este objetivo trata de -- cuando menos obtener una relación de estos dos rubros del 5%, lo -- anterior obedece a que en el mercado de la venta de equipo pesado, obtener un porcentaje inferior sería demasiado poco, en relación -- al riesgo que corre el capital invertido.
- 3.- El riesgo cambiario: La empresa no puede ser expuesta a riesgos cambiarios, o sea que no debe sufrir pérdida a causa de una deva-- luación del peso. Esto debido a que como se comercializan equipos de importación, la venta debe ser en dólares americanos, y por lo tanto nunca sus pasivos monetarios en dólares deberán ser superiores a sus activos monetarios en la misma divisa.
- 4.- Control del producto: La empresa deberá contar con el sistema que le permita conocer todo lo relativo a las mercancías, márgenes rea-- les, volúmenes y condiciones de venta, ya que dicha información se -- rá básica para la toma de decisiones de compra y venta de maquinaria, y recuperación de los importes correspondientes con lo que se da cumplimiento a políticas ya fijadas.
- 5.- Financiamiento con recursos ajenos: Por todos los conductos se -- tratará de que el financiamiento por la venta al cliente sea con --

recursos ajenos a la empresa como pueden ser Bancos, Arrendadoras, Instituciones Financieras, Fideicomisos, etc., ya que el financiar con recursos propios, podrfa ser peligroso, sobre todo cuando la relación de pasivo a capital sea mayor a 1.5 .

- 6.- Activo Circulante contra el resto de los activos: El resultado de esta relación siempre deberá mostrar que existen más activos circulantes que el resto de los activos, ya que debido al giro de la empresa, siempre deberá contar con un buen nivel de inventarios para satisfacer demandas repentinas.
  
- 7.- Elevar el nivel de vida del personal: Este objetivo tiene un beneficio mutuo para la empresa y el empleado, ya que entre mejor salario y prestaciones tenga el empleado, mayor será el rendimiento -- que brinde, no es nada sorprendente que en nuestros días los empleados y ejecutivos bien capacitados son codiciados por las empresas tanto del mismo ramo como de otras, ya sea similares e inclusive diferentes, y el que un empleado no esté acorde con el nivel económico del ramo propicia una separación, ocasionando contratiempos a la empresa.

#### OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE VENTAS

- 1.- El nivel de la fuerza de ventas: Con este objetivo se trata de -- que todos los vendedores sean el número uno en cuanto a servicio a clientes, que no se limiten a ser simplemente vendedores, sino que sean todos unos ejecutivos de ventas, es decir, que atiendan todo tipo de problemas y necesidades de los clientes, esto es que la -- atención no sólo sea hasta vender la máquina, sino que vean problemas posteriores y por tiempo indefinido.
  
- 2.- Posición en el mercado: En cuanto a posición se refiere, ya habíamos mencionado que actualmente ocupa el segundo lugar en la República Mexicana, y que por el momento no conviene intentar ocupar el primer lugar, debido a que esto implica una inversión bastante

considerable, tanto en instalaciones como en inventarios; así mismo su estructura financiera no está preparada para dicho salto.

Por lo anterior y aunado a la situación que vive el país, no ha sido posible alcanzar el primer lugar, sin embargo, como último recurso, nos hemos fijado el objetivo de conservar el segundo lugar.

- 3.- Publicidad: Este objetivo trata de elevar la promoción en revistas, periódicos especializados, etc., ya que de esta manera se logrará llegar a los clientes tanto potenciales como reales para dar a conocer la marca y la compañía con el objetivo de dar mayor impulso a las ventas.
- 4.- Ferias y exposiciones: En cuanto a este punto se refiere, se trata de asistir a toda exposición relacionada con el equipo de construcción, ya que es ahí donde se puede dar como en el anterior objetivo una mejor penetración de la compañía y del producto.
- 5.- Precios y entregas: El objetivo de la empresa, es contar con precios mucho más bajos que la competencia, debido a que la marca es relativamente nueva y por lo tanto se debe sacrificar utilidades con el propósito firme de penetración en el mercado, y en lo que se refiere a entregas, se tratará de contar con un stock lo bastante programado para que sus plazos de entrega sean los más convenientes del mercado.
- 6.- Control del producto: En lo que se refiere al control del equipo, se trata de minimizar el tiempo de importación del equipo de procedencia extranjera, ya que este punto es vital para efectos de utilidades en las ventas, debido a que entre mayor sea el tiempo de importación, mucho mayores son los cargos por almacenaje e intereses.
- 7.- La administración del departamento: En este objetivo se enmarcan todas las funciones del departamento, como son el control de cotizaciones, el control de pedidos de clientes, el control y asignación de inventario, atención y control de compras tanto nacionales

como importadas y la determinación de reportes mensuales de resultados. Todas estas funciones corren a cargo del personal del Departamento y como arma fundamental, es el manual de organizaciones evitando confusiones y delimitando responsabilidades de cada uno de los integrantes, con el objetivo de llevar la administración al día.

#### 4.- DEFINICION DE POLITICAS E IMPORTANCIA

Para los propósitos de este trabajo y en particular de este capítulo, comenzaremos con dar algunas definiciones de políticas de autores reconocidos; posteriormente veremos la importancia que tienen estas políticas y, -- por último, las políticas específicas de la empresa que nos viene ocupando.

"La política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción gerencial." (2)

"La política es el entendimiento por parte de los miembros de un grupo que hace las acciones de cada miembro del grupo, en un conjunto dado de circunstancias, sean más predecibles para los otros miembros. Una política es una guía para tomar decisiones". (3)

"Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas correctas". (4)

"Las políticas son normas generales para la consecución de las metas y pueden definirse como el curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado". (5)

- 
- (2) TERRY GEORGE R. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"
  - (3) MASSIE JOSEPH L. "TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES"
  - (4) REYES PONCE AGUSTIN "ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
  - (5) "APUNTES DE CLASE"

Como podemos observar en las definiciones antes citadas, las políticas facilitan las decisiones y favorecen la delegación de autoridad, ya que con su implantación se puede tener confianza en que el subordinado actuará de acuerdo a las políticas que conoce, por esto es muy importante que todas las políticas queden asentadas por escrito en un manual, evitando con ello que se olviden o que se distorcionen. También es importante mencionar que las políticas deben ser claras y comprensibles para que todo el personal involucrado en ella, pueda aplicarla sin duda alguna, además deben de tener un margen razonable de acción, o sea que no sean rígidas.

Por lo regular las políticas siempre son fijadas por las personas que dirigen la empresa, sin embargo, no siempre son emitidas por ellos, ya que también pueden ser impuestas por agentes externos como sería, a manera de ejemplo, el Gobierno, o en ocasiones pueden ser impuestas a iniciativa de algún ejecutivo o empleado de menor rango, tomando en consideración que entre más arriba dicten la política mayor importancia tendrá.

Es muy común que se confundan los objetivos con las políticas por lo que me permito mencionar brevemente la diferencia entre estos dos conceptos:

**OBJETIVO:** Es una exposición de lo que se intenta o pretende. Es aquello por lo que el ejecutivo dedica todo su esfuerzo hasta conseguir un resultado específico. El objetivo define claramente el último resultado, es decir que viene a ser una guía para las acciones de cada ejecutivo.

**POLITICA:** Es una orden de la alta gerencia, que se proyecta de una manera específica, estableciendo y definiendo su alcance y autoridad. Las políticas no definen cuál es el fin, pero especifican el objetivo que debe buscarse.

De lo anterior podemos decir que el objetivo es una guía y las políticas son una orden específica, por lo que las políticas están hechas para respaldar las resoluciones, garantizan una acción uniforme en el manejo de la empresa. Las políticas son guías del pensamiento en la toma de decisiones y a su vez reflejan e interpretan los objetivos, estableciendo límites

para normar los programas de planeación. De esta manera las políticas de mayor importancia originan políticas derivadas que rigen el comportamiento y actuación de los ejecutivos de menor rango.

Otro punto a mencionar es la importancia que tienen las políticas dentro de las empresas comercializadoras de equipo pesado, ya que si no existieran, como ya lo mencionamos " Ordenes de Alta Gerencia " para situaciones específicas y bien definidas, caeríamos en un desequilibrio total en cuanto a la operación y dirección de la empresa. Esto es, que no es posible tomar criterios diferentes para situaciones similares, además de que permite tener un mayor control sobre todos los subordinados en la empresa, ya que existiendo estas políticas se evita que cualquier miembro de ésta, tome decisiones que no le correspondan o se salga de los lineamientos previamente fijados para el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado debemos estar conscientes de que el desconocimiento de las políticas por parte de los empleados, es tanto como si no existiera ésta, por lo que es indispensable que todo el involucrado en una política, tenga conocimiento de ella y además acceso a la misma a través del manual de políticas, con el objeto de agilizar sus funciones y de limitar su campo de acción y decisión.

#### 5.- SELECCION E IMPLANTACION DE POLITICAS

Debido al constante crecimiento y al aumento de la complejidad de las operaciones, las compañías se ven obligadas a dirigir su actuación de una manera uniforme en las diferentes áreas de la negociación como pueden ser, la remuneración de los empleados, la forma de establecer precios, el crédito a otorgar a los clientes, etc., pudiéndose aplicar en forma repetitiva en todos los niveles jerárquicos y ser atendidos individualmente por el Gerente responsable.

Una política no es más que una decisión tomada por un ejecutivo de alto nivel en la organización, con efecto continuo y aplicable a todas las preguntas y problemas que se repitan constantemente y que puedan abarcarse

dentro de la decisión. Hablando literalmente una política es una orden des de la alta Gerencia a toda la compañía, la cual dirige la actuación de cada uno de los Gerentes u organizadores de una forma prescrita en situaciones - específicas.

La selección e implantación de las políticas son necesarias debido a - que los altos ejecutivos no pueden estar malgastando su tiempo decidiendo y resolviendo problemas que se repiten constantemente, ya que deben concentrar toda su energía en la solución de problemas excepcionales que no pueden ser atendidos a niveles inferiores.

A través de las políticas, los ejecutivos planean por adelantado las - situaciones, dando a sus subordinados la oportunidad de pensar y actuar más allá de su propio trabajo. La consideración y valorización de los problemas anticipadamente, elimina la necesidad de precipitar las decisiones, ya que pueden tomar como base los conocimientos y experiencias obtenidas con - anterioridad para la solución de determinados tipos de problemas.

Las políticas que son adecuadamente estudiadas y aplicadas, alimentan a la formación de un equipo de trabajo efectivo, ya que la mayoría de los - problemas y controversias se suscitan sobre las decisiones, por lo que las políticas eliminan la posibilidad de tener una discusión acalorada en una - emergencia y ayudan al personal de la empresa a trabajar en equipo por un - mismo éxito.

Para que el uso de las políticas sea efectivo, es importante que sean lo bastante flexibles para adaptarse a las diferentes situaciones cambiantes existentes. Las políticas pueden ser consideradas como un tipo de planes que comprenden la toma de decisiones, ya que los planes de acción al ir descendiendo desde la alta Gerencia, pasando a través de toda una red de - ejecutivos y encargados de área, de niveles jerárquicos inferiores, se van descomponiendo en una serie de partes más refinadas conforme descienden por la estructura de la empresa.

Según nos lo mencionan en su obra " Curso de Administración Moderna " los señores Koontz y O'Donnell, para el establecimiento de las políticas se deben considerar como guía los siguientes puntos:



- A) Las políticas deben reflejar los objetivos y los planes.
- B) Las políticas deben ser consistentes.
- C) Las políticas deben ser flexibles.
- D) Las políticas deben distinguirse de las reglas y procedimientos.
- E) Las políticas deben ser escritas.
- F) Las políticas deben ser explícitas.
- G) Las políticas deben ser controladas.

Como se podrá observar en tener presente todos estos puntos en la selección e implantación de las políticas, permitirá a la alta Gerencia que - sus ejecutivos de niveles inferiores logren una mayor comprensión y un mejor panorama de los lineamientos de la empresa.

La fuente más lógica del origen de las políticas es la Dirección General, que a su vez tiene como fin el guiar a los ejecutivos y empleados en las operaciones de la empresa. Las normas generadas por la alta Gerencia - son amplias en alcance y permiten a los subordinados una interpretación más completa y objetiva, permitiendo de esa forma que sean comprendidas y puedan reproducirse en cualquier nivel de la organización. La ventaja que encierran las políticas, es que su cumplimiento no implica el imponerse como orden, sino que hace creer a las personas que ellas participan con sus - -- acciones en su ejecución, pero en muchos casos las políticas deben ser impuestas con fuerza, para que no permitan desviaciones o relajamientos.

La mayoría de las políticas se originan cuando se recurre a una jerarquía superior, es decir, si un ejecutivo medio tiene que tomar una decisión y no sabe si cuenta con la suficiente autoridad para manejar el asunto, generalmente recurre a su superior inmediato, y a medida que el problema asciende por la escala jerárquica, se establece una especie de Ley común y se desarrollan antecedentes que se transforman en guías para futuras acciones, llegando a establecerse como políticas.

Este tipo de políticas con frecuencia son incompletas, confusas y no - están coordinadas por la alta Gerencia, debido a que si en el problema que se está solucionando surgen puntos inesperados, o bien el problema es resuelto antes de llegar a la persona indicada para resolverlo, las políticas que

resulten pueden guiar la acción de los subordinados en una forma diferente a la deseada por la Gerencia General, ya que los encargados de ejecutar las órdenes en ocasiones no llegan a conocer dichas políticas por haber sido reuelto el problema en un nivel jerárquico inadecuado.

Esto tiene como consecuencia que en muchas ocasiones la empresa no conozca exactamente las políticas existentes dentro de su estructura, por lo que es importante que antes de ser implantada una política sea autorizada por el Gerente General de la empresa y una vez hecho esto, pase a formar parte del manual de políticas y sea difundida a todos los ejecutivos y empleados relacionados con dicha política.

Existe un tipo especial de políticas que son provocadas por factores externos en la empresa, como sucede en empresas de todos tipos. Las políticas más importantes son las impuestas por el Gobierno, Sindicatos y Asociaciones gremiales, ya que en la actualidad existen Sindicatos muy poderosos que operan bajo la base de contratos y convenios laborales muy detallados, los cuales han impuesto políticas, que de no existir este tipo de factores externos, jamás se hubieran adoptado.

## 6.- FIJACION DE POLITICAS ESPECIFICAS

Considerando que las políticas afectan a todos los tipos de actividades que se realizan en las empresas, nos permitimos clasificarlas en cuatro grupos:

### A) POLITICAS GERENCIALES

1.- Políticas de aceptación de regalos: Ningún empleado aceptará directa o indirectamente regalo alguno o favores de las empresas con las que la compañía tenga relaciones de negocios, exceptuando aquellos casos que se refieran a una atención social o alguna promoción normal de ventas.

2.- Políticas de la confidencialidad: En ningún caso ningún empleado revelará información sobre características o datos que nos hayan

sido proporcionados por las compañías que pretendan hacer negocios con nosotros, así mismo no podrá sustraer ningún tipo de información de la empresa sin la previa autorización del Gerente General.

- 3.- Políticas de conflicto de intereses: Ningún empleado podrá ejecutar trabajos o servicios para las empresas con las que la compañía esté o estuviera realizando negocios sin contar con la autorización de la Gerencia General.
- 4.- Política de relaciones entre compañías del mismo grupo: (Cabe hacer la aclaración que la compañía a que hacemos mención en este trabajo, pertenece a un grupo muy importante en México por tal motivo es la razón de esta política).

Cuando la compañía desee adquirir un bien o servicio que pueda ser proporcionado por una compañía del grupo, deberá ser adquirido con ésta, y sólo se permitirá desviación a esta política cuando dicha compañía no pueda surtir el bien o servicio en igualdad de precio y calidad.

- 5.- Política de transportación aérea: El personal de la empresa, cuando deba por motivos de trabajo viajar en avión, deberá hacerlo siempre en clase turista. En viajes con tiempo de vuelo mayor a cinco horas, el Gerente General y el personal que lo acompañe podrán hacerlo en primera.

#### B) POLITICAS DE MERCADOTECNIA.

- 1.- Política de fijación de precios de ventas: Los precios de venta serán fijados por el Gerente de Administración de Ventas en acuerdo con el Gerente General. Cuando en una operación se modifique el precio de venta autorizado, más allá de los descuentos autorizados para la venta, deberá existir una autorización por escrito del Gerente General.
- 2.- Política de condiciones de venta: En toda operación a crédito, es

requisito indispensable que el cliente pague como mínimo el 20% -- del valor del equipo, y así mismo el 15% del I.V.A. del equipo. - Por otro lado los cargos como son investigación de crédito, registro de contrato, I.V.A. sobre intereses financieros y los relativos al crédito, serán por cuenta del cliente, entendiéndose que -- los precios del equipo son L. A. B. Bodegas de la empresa por lo - que el cliente cubrirá los fletes al destino.

- 3.- Política de precios de venta a Gobierno: Estos dependerán de la política de los fabricantes nacionales, pero en general serán los -- precios de lista al público, menos un 5%.
- 4.- Política de interés por cobrar: Todo tipo de venta que no sea de -- riguroso contado, causará intereses a partir de la fecha en la --- cual se hizo la entrega de la máquina y hasta la fecha en que se liquide dicha máquina, los cuales variarán en función a la fluctuación que tenga la tasa del prime. rate.
- 5.- Política de descuentos: Los descuentos que podrán otorgar los Gerentes de Ventas y/o Gerente General serán exclusivamente en ventas de contado y bajo la siguiente base:  
  
Gerente de Ventas de 1% a 5%  
Gerente General de 5% a 10%
- 6.- Política de pedidos por ventas de maquinaria: Todo pedido deberá -- cubrir con las autorizaciones del Gerente de Ventas, el Gerente -- Administrativo o Contralor General y tener la firma del cliente, - en caso de que no se encontrara el titular de alguna de las Gerencias, podrá firmar el Gerente General y en último caso el subordinado inmediato al Gerente respectivo.
- 7.- Política de comisiones a representantes de ventas: Cuando por las características propias de la venta, haya necesidad de otorgar des -- cuentos a los clientes y por esta causa disminuya el índice de -- rentabilidad fijado al producto, la diferencia entre éste y el - -

real será ajustado proporcionalmente del importe de la comisión sobre venta correspondiente al agente, así mismo el Gerente General será el responsable de fijar el porcentaje de comisión que se dará a los representantes de ventas.

- 8.- Política de exclusividad de representantes de ventas: En ningún caso los representantes de ventas podrán realizar ninguna labor de promoción, distribución, publicidad o venta de productos, los cuales no sean los autorizados por la empresa para su distribución.
- 9.- Política de asignación de cuotas: Todos los representantes de ventas con una antigüedad de un año o más, deberán cubrir una cuota fija, que determinará anualmente el Gerente de Ventas en función al mercado, territorio, situación económica, etc., y en caso de que sean de nuevo ingreso, se les aplicará en proporción al tiempo que falte por transcurrir para la finalización del ejercicio fiscal.
- 10.- Políticas de pago de comisiones: Para las ventas realizadas dentro del límite de cuota anual asignado al representante, se deberá pagar la mitad del porcentaje determinado como comisión, el cual se contempla en el Contrato Individual de Trabajo. Por lo que se refiere a las ventas realizadas que sobrepasen la cuota anual asignada, se pagará sobre el porcentaje determinado en su Contrato Individual de Trabajo.
- 11.- Política de precios de facturas al cliente: El precio de factura deberá ser igual al precio anotado en la remisión con la que se embarca la máquina y además, deberá ser idéntico al precio de lista que rija, tomando en cuenta los posibles descuentos que pudiera tener la operación. Además toda la facturación deberá de hacerse en dólares americanos, excepto con el Gobierno tanto Federal como Estatal y organismos pertenecientes al mismo.
- 12.- Política de ventas de refacciones. Precios: Estos serán fijados por el Gerente de Refacciones y autorizados por el Gerente General

y serán L.A.B. oficinas de la empresa. Condiciones de Venta: Podrán ser de contado, cheque certificado, o efectivo, o podrán realizarse a crédito con previa autorización del Departamento de Crédito y Cobranzas, con la anotación que la Gerencia de Finanzas dará el límite de crédito autorizado por cada cliente en especial. Descuentos: No se otorgará descuento alguno en venta de refacciones.

13.- Política de ventas de servicio. Precios: Estos serán determinados por el Gerente de Servicio y autorizados por el Gerente General, en cuanto a refacciones utilizadas será el precio que de el Departamento de refacciones. Condiciones de venta: Las condiciones de venta serán únicamente de contado, por lo que para salir una máquina reparada deberá estar liquidado el 100% del importe del servicio. Mano de Obra: Sólo se reconocerá la mano de obra que se de a través del Departamento de Servicio, por lo tanto queda prohibido al personal dar servicio por cuenta de los mismos. Descuentos: Como en el caso de refacciones no se otorgará ningún descuento. Servicios de garantía: El Gerente de Servicio será el responsable de que todos los costos que se ocasionen por dar servicios de garantía sean repercutidos a la fábrica que se trate.

14.- Política de adquisición de maquinaria: Toda compra de equipo para distribución deberá ser solicitado por el Gerente de Ventas al Gerente de Administración de Ventas, el cual una vez analizada su necesidad tramitará ante la fábrica correspondiente la adquisición del mismo, para lo cual deberá fincar una orden de compra o pedido el cual llevará las autorizaciones del Gerente de Administración de Ventas; la Contraloría General y el Gerente General. Por lo que queda prohibido a los Gerentes de Ventas cualquier trato directo con las fábricas.

15.- Políticas de registro de clientes: Los representantes de ventas tendrán una cartera básica de clientes, en la cual tendrán todos los clientes que piensen venderles, tomando en cuenta que un mismo cliente no podrá estar registrado en dos carteras diferentes y ---

aclarando que la Gerencia de Ventas respectiva se reserva el derecho de reasignar los clientes a otra cartera si así lo considera conveniente.

- 16.- Política de clientes nuevos: Los clientes que llamen por teléfono o acudan a las instalaciones de la compañía y no estén registrados por ningún agente, podrán ser asignados por la Gerencia de Ventas, ya sea como premio al vendedor que tenga un mayor volumen de ventas o a algún vendedor que necesite impulso.
- 17.- Política de obsequios a clientes: La empresa mantendrá todo el año artículos promocionales de bajo costo como son llaveros, encendedores, plumas, ceniceros, gorras, etc., para ser repartidos por los representantes de ventas y a fin de año se regalarán artículos de mayor costo.
- 18.- Política de cursos de adiestramiento: La empresa organizará cursos periódicamente, tanto de aspectos técnicos como sociales, así mismo serán bien recibidas las iniciativas del personal para ofrecer pláticas o cursos sobre cualquier tema de interés general, por lo que se refiere a cursos fuera de la compañía, queda a criterio del Gerente de Ventas el enviar representantes de ventas a ellos, en cuyo caso la empresa pagará los gastos relativos al curso.

#### C) POLITICAS DE FINANZAS

- 1.- Política de estados financieros: Los estados financieros de la compañía deben ser certificados por contadores públicos independientes.
- 2.- Política de firma de cheques: En ningún caso podrán firmarse cheques en blanco o cheques al portador y en todos los casos los cheques serán firmados mancomunadamente.
- 3.- Política de cheques no cobrados: Aquellos cheques que aparezcan pendientes de pago en un plazo mayor de 3 meses, deberán ser inves

tigados y solicitar al banco su cancelación con su respectiva cancelación contable.

- 4.- Política de cuentas bancarias: Las cuentas bancarias de la compañía deberán ser conciliadas con los bancos, invariablemente una vez al mes.
- 5.- Política de adquisición de activos fijos: La Gerencia de Finanzas propondrá a la Gerencia General un programa o presupuesto anual de inversiones de activos fijos tales como inmuebles, maquinaria, herramientas, etc.
- 6.- Política de inventarios físicos: La empresa deberá efectuar inventarios físicos anualmente, estos inventarios físicos deberán cubrir todos los renglones de inventarios, incluyendo los de refacciones, sub-productos, materias primas, productos terminados, producción en proceso, etc. . Estos inventarios podrán ser realizados en una sola fecha o a través de recuentos cíclicos durante el transcurso del año.
- 7.- Política de material en poder de terceros: En el caso de que existan inventarios en consignación, éstos deberán ser confirmados por lo menos seis veces durante el año, una de estas confirmaciones deberá hacerse en la fecha del inventario que realice la compañía.
- 8.- Política de revaluación de activos fijos: La compañía deberá cuando menos revaluar sus activos fijos cada dos años, utilizando el método de valor de reposición, los resultados de los avalúos deberán ser registrados en la contabilidad y las depreciaciones sobre los activos fijos revaluados, deberán ser cargados a los gastos a partir del siguiente ejercicio a aquel en que se efectuó la revaluación.
- 9.- Política de seguros: La Gerencia de Finanzas será la responsable de obtener coberturas adecuadas, a través de pólizas de seguros. - En todos los casos las pólizas de seguro deberán ser contratadas -



con la Compañía de Seguros perteneciente al grupo.

- 10.- Política de facturación: En caso de venta de maquinaria, no se podrá elaborar factura correspondiente, que no cumpla los siguientes requisitos:
- a) Que la remisión origen de la factura, lleve toda y cada una de las firmas de autorización.
  - b) Que en cada caso de operaciones de crédito, llegue al Departamento de Facturación su tabla de amortización de la operación.
  - c) Que así mismo el Departamento de facturación cuente con el pedido interno con sus respectivas autorizaciones.
- 11.- Política de divisa a facturar: Toda facturación deberá hacerse en dólares americanos, cualquiera que sea su plazo, a excepción de -- facturas derivadas por la venta a gobiernos federales, estatales y empresas descentralizadas.
- 12.- Política de facturación-inventario: Por ningún motivo se deberá -- elaborar una factura, cuya máquina no se encuentre físicamente en inventarios.
- 13.- Política de Comité de Crédito: La compañía contará con un comité - de crédito, el cual sesionará dos veces por semana y será precedido por el Gerente General, un miembro del Departamento de Ventas, - un miembro del Departamento de Finanzas y un secretario el cual no tendrá derecho a voto. Para efectos de aprobación de alguna solicitud, el comité de crédito asentará su aprobación en una minuta - de crédito que será elaborada por el Departamento de Finanzas.
- 14.- Política de exceso en el límite de crédito: En el caso de que un - cliente se exceda de su límite de crédito autorizado, el único que podrá autorizar este exceso será el Gerente General y en este caso el Gerente de Finanzas evaluará si es necesario una ampliación a - su crédito o se le dejará el mismo límite considerando esto como - una excepción.

- 15.- Política de crédito a corto plazo: Se considera crédito a corto -- plazo cuando una máquina no es liquidada al momento de ser entrega da al cliente, este período varía desde el día siguiente a la entrega de la máquina hasta 90 días después, sin exceder de este plazo.
- 16.- Política de crédito a largo plazo: Este tipo de crédito, se considera en ventas, que el importe de dicha operación independientemente que se haga en una exhibición o varias, se liquide en un plazo de 90 días a un máximo de 24 meses, y, su característica fundamental, es que debe haber invariablemente un anticipo por parte del cliente.
- 17.- Política del veto de crédito: No se otorgarán refacciones, servicios y/o maquinaria a aquellos clientes que tengan documentos vendidos con una antigüedad de 60 días.
- 18.- Política de intereses: En toda operación con un plazo mayor a 30 días, deberán de cobrarse intereses financieros y en caso de que no sean liquidados los intereses respectivos o el capital, se cobrará intereses moratorios.

#### D) POLITICAS DE PERSONAL

- 1.- Política de aumento de sueldos al personal: Para otorgar aumentos de sueldo al personal, el Gerente General considerará principalmente la situación anterior del personal, la situación de sueldos en el mercado nacional, el potencial de desarrollo del personal, así mismo deberá considerar el presupuesto autorizado para el ejercicio en curso y los tabuladores de sueldos en cada nivel.
- 2.- Política de revisión y aumento de sueldos: El Gerente General, a través del Departamento de Personal revisará anualmente el nivel de sueldo de los empleados, procurando ajustar a una fecha el aumento general de la compañía y sólo en caso de promociones o aumentos de emergencia se otorgarán éstos fuera del aumento anual.

- 3.- Política de seguridad de la empresa: El Gerente o Jefe de Personal será el responsable de la implantación, mantenimiento y revisión de las medidas de seguridad contra pérdidas y daños de todas las instalaciones y activos de la compañía.
- 4.- Política de actividades culturales y deportivas: El Gerente o Jefe de Personal será el encargado de la elaboración del presupuesto de gastos para estos conceptos con previa autorización del Gerente -- General, así mismo será el responsable de supervisar el buen uso de los fondos para el mismo.
- 5.- Política de suscripciones: Toda suscripción a Cámaras de Comercio, Asociaciones Industriales, revistas especializadas o algún otro me dio informativo deberán llevar el Vo. Bo. del Gerente General, para evitar duplicidades.
- 6.- Política de actualización del organigrama: El responsable del Departamento de Personal será el encargado de elaborar y actualizar el organigrama, el cual llevará la autorización de la Gerencia General invariablemente.
- 7.- Política de préstamos al personal: La empresa no otorgará préstamos al personal, salvo en casos de fuerza mayor, en cuyo caso no deberá de exceder de un mes de sueldo del mismo, y deberá ser liquidado cuando menos un mes antes del cierre del ejercicio fiscal.

## C A P I T U L O   I I I

### ORGANIZACION

- 1.- DEFINICION DE ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA
- 2.- ORGANIGRAMA ESPECIFICO
- 3.- DEFINICION, FINALIDAD E IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS
- 4.- ANALISIS ESPECIFICO DE PUESTOS

1.- DEFINICION DE ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA

Las empresas de hoy en día, están encaminadas a lograr mejores resultados y esto sólo se puede llevar a cabo mediante estudios completos sobre las diferentes funciones que deben existir en la empresa, es decir, que sean necesarias para su buen funcionamiento, por lo que debemos tomar en cuenta varios puntos importantes como son con qué gente contamos y cuánta más o menos debemos tener, darle a cada empleado una actividad concreta, asignarle un solo jefe, establecer niveles de autoridad y responsabilidad y establecer controles necesarios. Todo esto redundará en un beneficio para la empresa tanto desde el punto de vista organizacional como desde el punto de vista económico.

Ahora bien, en toda empresa moderna deben existir organigramas, ya que estos nos muestran claramente cada elemento de la empresa, así como su nivel, responsabilidad y autoridad dentro de la misma. A continuación enunciaremos algunas definiciones de organigramas:

" Diagrama de organización es una forma dibujada que muestra los aspectos más importantes de la estructura incluyendo canales de supervisión, grado de autoridad, rutas de comunicación y relaciones. El objeto de los organigramas y cuadros es proporcionar elementos útiles al administrador, con el objeto de ayudarle a visualizar la estructura general de una empresa, resultando más sencillo y rápido de entender un esquema que toda una explicación. A los diagramas también se les llaman cuadros, cartas u organigramas ". (6)

---

(6) LARIS CASILLAS FRANCISCO JAVIER, " ADMINISTRACION INTEGRAL "

" Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura e incluye las principales funciones, - sus relaciones con otros departamentos, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva " .(7)

" Un organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe o empleado se representa por un cuadro que encierra el nombre -- del puesto y en ocasiones el nombre de la persona que lo ocupa, representán dose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad ". (8)

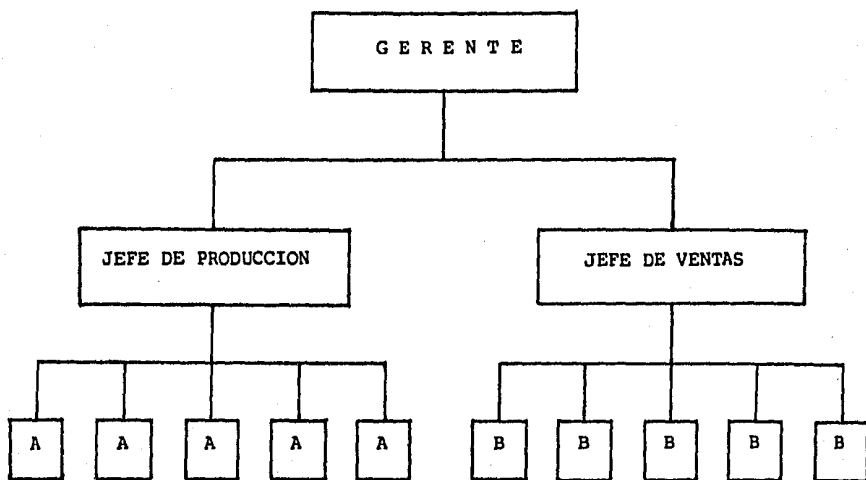
Como podemos observar en estas definiciones, los organigramas sólo -- muestran las principales divisiones y las líneas de autoridad formal. Es-- tos organigramas para que sean completos, deben de auxiliarse por un manual, puesto que juntos proporcionan todos los datos que se necesitan, ya que de otra manera si se incluyeran gráficamente todos los pormenores de una empre sa en el organigrama, éste se volvería muy complicado y poco práctico.

Otro punto importante que cabe mencionar en los organigramas, es el ti po de autoridad que representa cada uno de ellos y para esto la clasificaa-- ción más común es:

La autoridad Lineal.- Este tipo de autoridad se da en casi todo tipo - de organización y es la más comúnmente utilizada y consiste en que el subor dinado tiene un solo jefe, o sea es la autoridad al mando directo entre am-- bos. La autoridad lineal se prolonga conforme van descendiendo los niveles jerárquicos de la organización y es tan grande como compleja sea la organi-- zación, gráficamente se ve así la autoridad lineal:

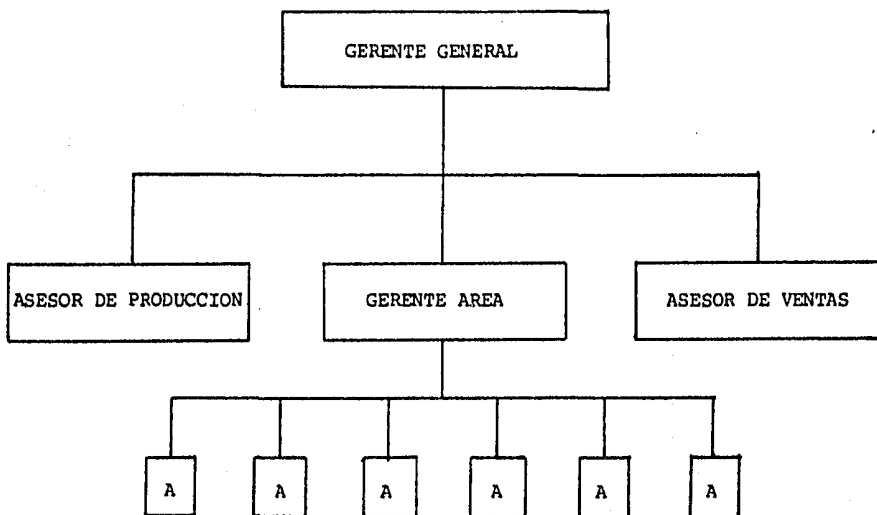
---

(7) TERRY GEORGE R. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"  
(8) REYES PONCE AGUSTIN "ANALISIS DE PUESTO"



Como se podrá observar en este tipo de autoridad el Gerente tiene línea directa tanto con el Jefe de Ventas, como con el Jefe de Producción y - así mismo el Jefe de Producción tiene línea directa con sus subordinados - "A", pero bien importante es que el Jefe de Producción jamás tendrá línea - con los subordinados "B".

La autoridad lineal y asesora ( staff ).- Este tipo de autoridad a últimos años, ha obtenido un auge cada vez mayor debido a que en nuestros - días se ha visto la necesidad imperiosa de contar con ejecutivos especiali- zados en una área en específico, que puedan auxiliar a los ejecutivos encar- gados de la dirección de la empresa, a tomar decisiones en problemas bien - específicos. La autoridad a que nos referimos tiene como característica, - que el ejecutivo staff depende de un superior, pero jamás podrá dar órdenes directas a los subordinados y en una forma visual se contempla así:



Como vemos los asesores tanto en producción como en ventas sólo tienen trato directo con el Gerente General y le ayudan a éste en la resolución de problemas específicos, pero jamás darán órdenes ni al Gerente del área ni a sus subordinados.

Para una mejor apreciación de la autoridad lineal y autoridad staff, - podemos decir que la primera tiene relación de autoridad dentro de la estructura de la organización y la segunda no y, sus diferencias son:

LINEAL

Actúa

Dice hágase

Autoridad directa de mando

Ejecuta

ASESORA ( STAFF )

Piensa

Dice cómo debe hacerse

Autoridad asesora

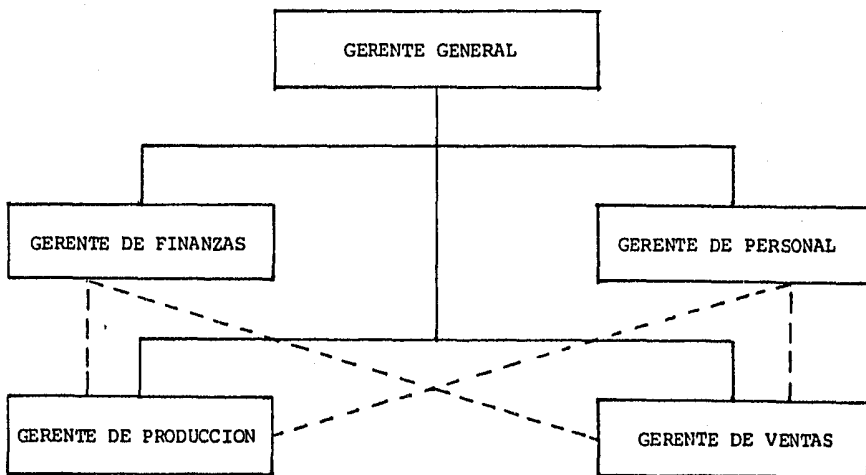
Analiza

4 Autoridad funcional.- Este tipo de autoridad es muy común encontrarla hoy en día, ya que no siempre se puede lograr que el buen desempeño de las funciones de una organización o departamentos esté basado exclusivamente en autoridad lineal y autoridad staff. Estamos conscientes que muchas veces es necesario que el jefe de un departamento dé órdenes a subordinados de -



otro departamento en casos bien específicos.

La autoridad funcional es precisamente esto que acabamos de mencionar, pero cuenta con la desventaja de que los subordinados pueden tener confusiones al recibir órdenes de varios jefes, otra característica de la autoridad funcional es que el jefe que tenga autoridad funcional está limitado a ciertos casos que se hayan fijado con anterioridad, con el objeto de mantener - hasta donde sea posible la autoridad lineal en la organización. Si graficáramos una autoridad funcional quedaría de la siguiente forma:



Como se podrá observar el Gerente General ha delegado autoridad funcional, tanto al Gerente de Finanzas como al Gerente de Ventas, pero como ya lo mencionamos, será única y exclusivamente para tratar asuntos ya estipulados de antemano, como podrían ser en el caso de personal, trato con el sindicato obrero, bienestar de los empleados, etc., y en el caso de finanzas - sobre aspectos técnicos financieros.

En la práctica se utilizan los organigramas generales y los departamentales, los primeros muestran la estructura completa, visualizando un panorama general de todas las relaciones departamentales de la empresa y los segundos muestran un solo departamento.

A continuación presentamos algunos tipos de organigramas, los cuales - son los más comúnmente usados:

A) Organigramas verticales o triangulares.- En este tipo de organigramas su característica principal es que el máximo puesto en la organización se coloca en la parte superior y los puestos inferiores se van colocando abajo de éste, mostrando niveles de autoridad, esto es que todos los puestos anotados en la misma línea horizontal, tienen el mismo nivel de autoridad, quedando como - pirámide o triángulo ( ver fig. no. 1 ).

B) Organigramas horizontales o de izquierda a derecha.- En los organigramas horizontales, la máxima autoridad queda representada en el extremo izquierdo del plano y conforme va descendiendo el nivel de autoridad se van anotando hacia el extremo derecho del nivel superior, quedando los niveles finales en - la extrema derecha ( ver fig. no. 2 ).

C) Organigramas circulares.- Por lo que se refiere a los organigramas - circulares, su característica principal es que la autoridad superior queda en el centro del plano y que, conforme va descendiendo el nivel de autoridad se - va alejando del centro del organigrama. Este tipo de organigramas cuentan con la ventaja de que se elimina el término " debajo de ", ( ver fig. no. 3 ).

Ahora bien, ya mencionamos los dos parámetros bajo los cuales se pueden - clasificar a los organigramas que son: la autoridad y su forma. Pero también no menos importante es mencionar la importancia que tienen los mismos dentro - de cualquier organización, para lo cual lo contemplaremos desde los siguientes puntos:

A) En cuanto a su utilización.- Invariablemente deben formar parte del - manual de organización de la empresa, además de que sólo el ejecutivo de mayor jerarquía puede autorizar cambios en los mismos, esto es que no deben ser inflexibles, sino por el contrario deben ajustarse a la situación dinámica de la empresa. Dichos cambios pueden ser a solicitud de ejecutivos de menor jerarquía o, a iniciativa del ejecutivo más alto.

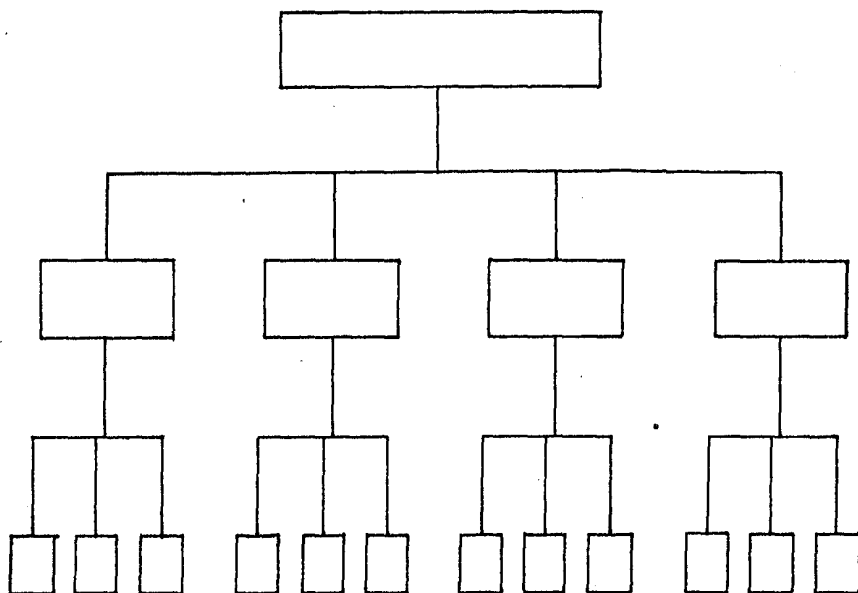


FIGURA NO. 1  
 ORGANIGRAMAS  
 VERTICALES O TRIANGULARES

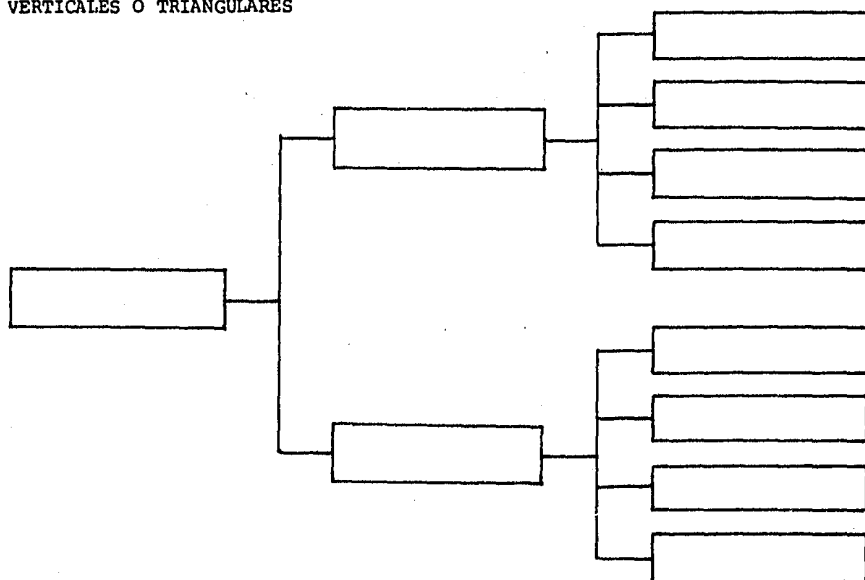
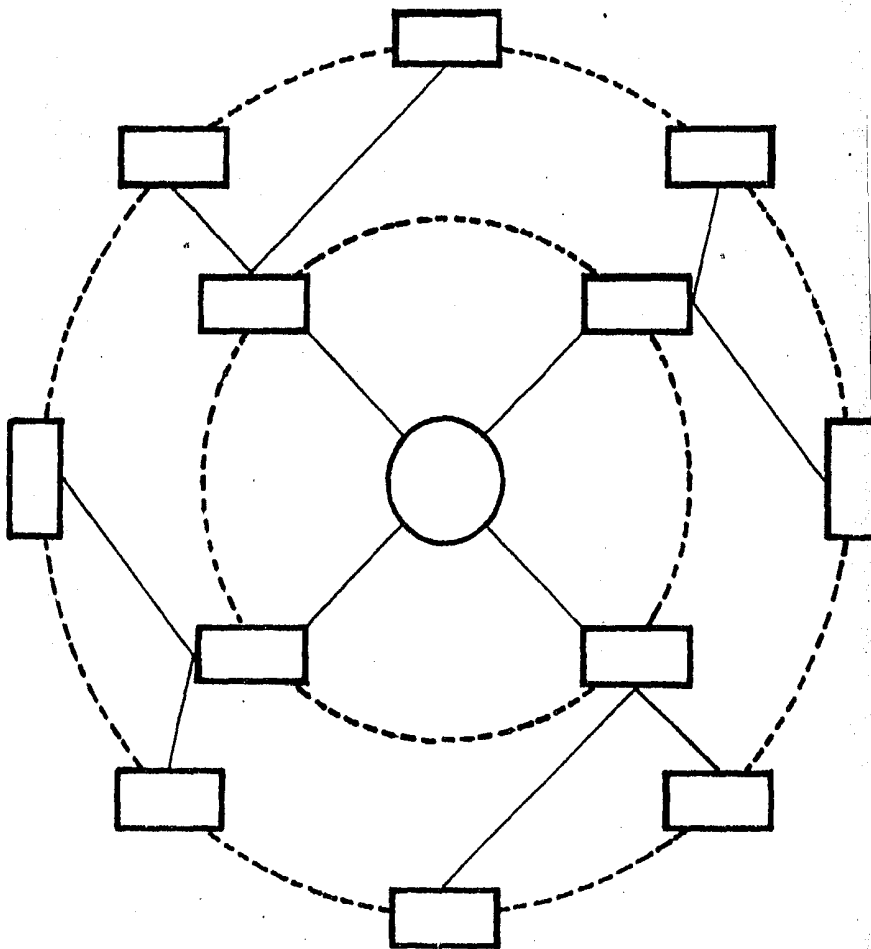


FIGURA NO. 2  
 ORGANIGRAMAS HORIZONTALES  
 O DE IZQUIERDA A DERECHA

FIGURA NO. 3  
ORGANIGRAMA  
CIRCULAR



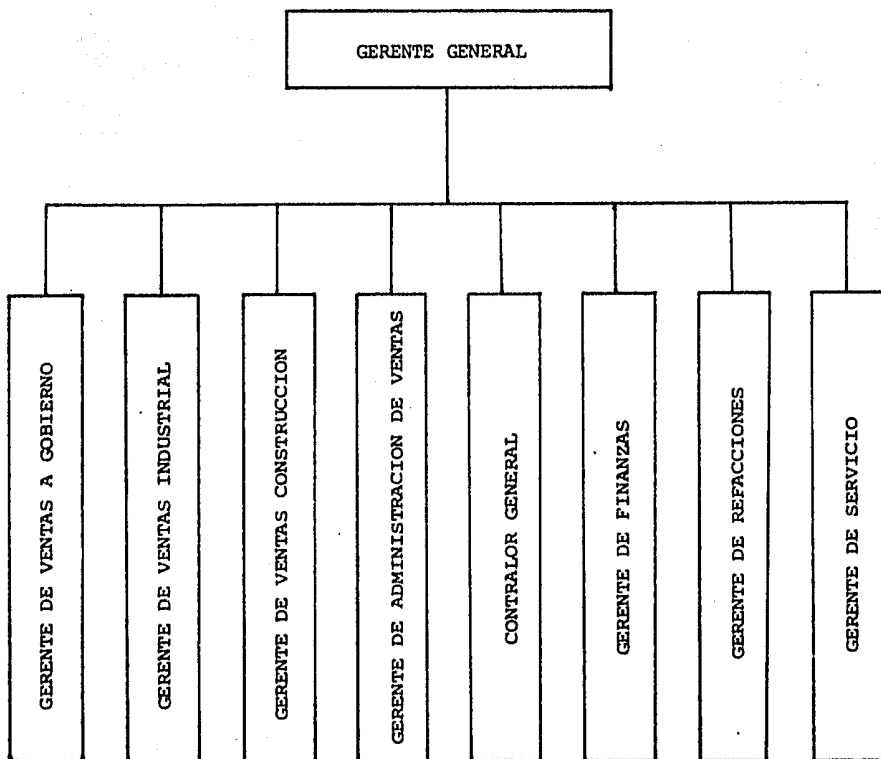
B) En cuanto a su control y actualización.- Es muy importante que los organigramas, además de mencionar el nombre del puesto, mencionen el nombre del empleado que lo ocupa con la finalidad de tener mucho más completo el organigrama y en un momento dado, cualquier alto ejecutivo de la organización sepa qué puesto es y quién lo ocupa sin tener que recurrir a otros medios. Por lo anterior es indispensable que exista un área responsable de su control y actualización, que bien pudieran ser el Departamento de Sistemas y Procedimientos o bien el Departamento de Personal, dependiendo esto del tamaño y la estructura de la empresa.

C) En cuanto a su difusión.- Es de vital importancia que los organigramas sean dados a conocer sobre todo a los nuevos empleados con la finalidad de que ellos se sitúen dentro de la organización, sepan el nivel en que se encuentran y además conozcan los canales adecuados a la solución de problemas determinados. Por otro lado, es muy importante que los organigramas sean conocidos por todos los empleados de la empresa y no considerarlos como información confidencial, ya que ello sólo ayuda a un desconocimiento de la misma.

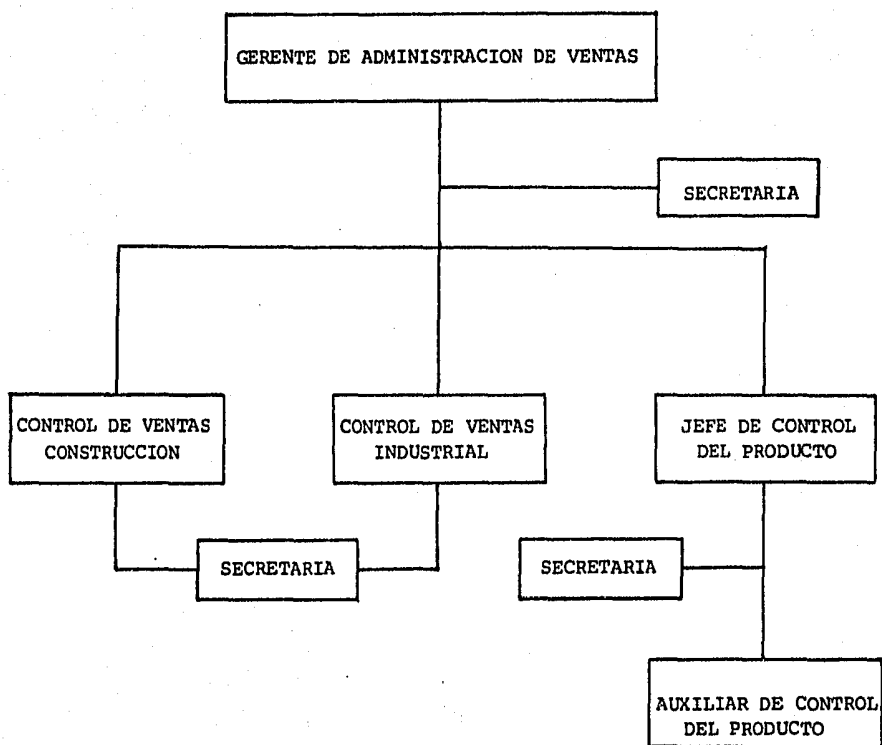
## 2.- ORGANIGRAMA ESPECIFICO

Por lo que toca al punto de organigramas específicos, anotaremos el organigrama general de la empresa que nos ocupa, así mismo expondremos los organigramas de los departamentos en cuestión, mostrando a gran detalle en la Gerencia de Administración de Ventas, que es el área que nos interesa para efectos de este trabajo.

### "ORGANIGRAMA GENERAL"



" ORGANIGRAMA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE VENTAS "



## FUNCIONES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE VENTAS

La Gerencia de Administración de Ventas está dividida en tres áreas - que son: el control de ventas construcción, el control de ventas industrial y el control del producto. Lo anterior obedece a que en esta Compañía que nos ocupa, se manejan dos grandes divisiones en la comercialización de equipo pesado, la primera que es la división construcción en la cual se vende - equipo como tractores, cargadores frontales sobre orugas, cargadores frontales sobre neumáticos, camiones para uso fuera de carretera, etc., y la segunda que es la división industrial, la cual es la responsable de comercializar los montacargas y grúas. Por lo que se refiere al control del producto, maneja ambas divisiones.

Ahora bien, una vez considerados los puntos anteriores, pasaremos a - mencionar las funciones de esta Gerencia que entre otras son:

A) Elaboración de una serie de reportes de carácter informativo y estadístico, tanto para la Gerencia General así como para las otras Gerencias.

B) Control de inventarios de maquinaria tanto de la división construcción así como de la división industrial.

C) Elaboración y seguimiento de programas de compras de maquinaria, de común acuerdo con las Gerencias de Ventas y la autorización de la Gerencia General.

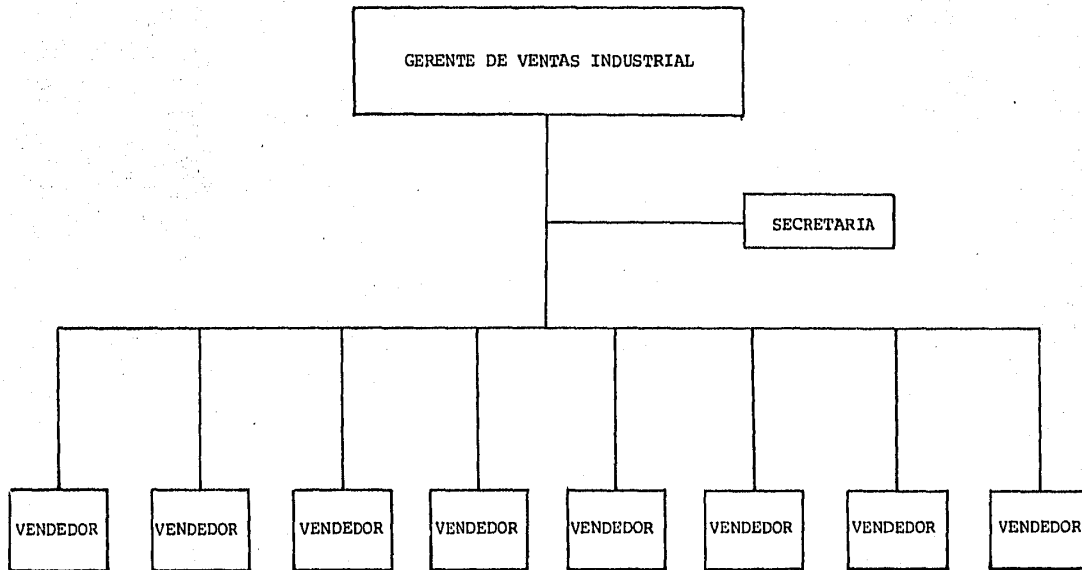
D) Tramitar todo lo referente a la importación de maquinaria como es: obtención de permisos de importación, supervisión a las agencias aduanales y contratación de los medios de transporte para que el equipo llegue a las bodegas de la empresa, etc.

E) Control y análisis de todas y cada una de las operaciones de compraventa que realice la empresa, con el objeto de conocer los costos y utilidades que tiene cada operación en particular.



F) Elaboración y control de documentos relacionados con la venta, como son: pedidos de los clientes, pedidos internos de la empresa, remisiones, - salidas, cotizaciones, etc.

" ORGANIGRAMA GERENCIA DE VENTAS INDUSTRIAL "



## FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS INDUSTRIAL.

Dentro de esta Gerencia podemos mencionar las siguientes funciones básicas:

A) Promoción, difusión y comercialización de los productos de la línea industrial, a través del grupo de vendedores que tiene a su cargo.

B) Coordinar conjuntamente con el Gerente de Finanzas los cobros difíciles a clientes, con el objeto de tener una cartera de cobranza lo más sana posible.

C) De común acuerdo con el Gerente de Administración de Ventas, elaborar los presupuestos de ventas de la compañía, así como los pronósticos de compra a las fábricas.

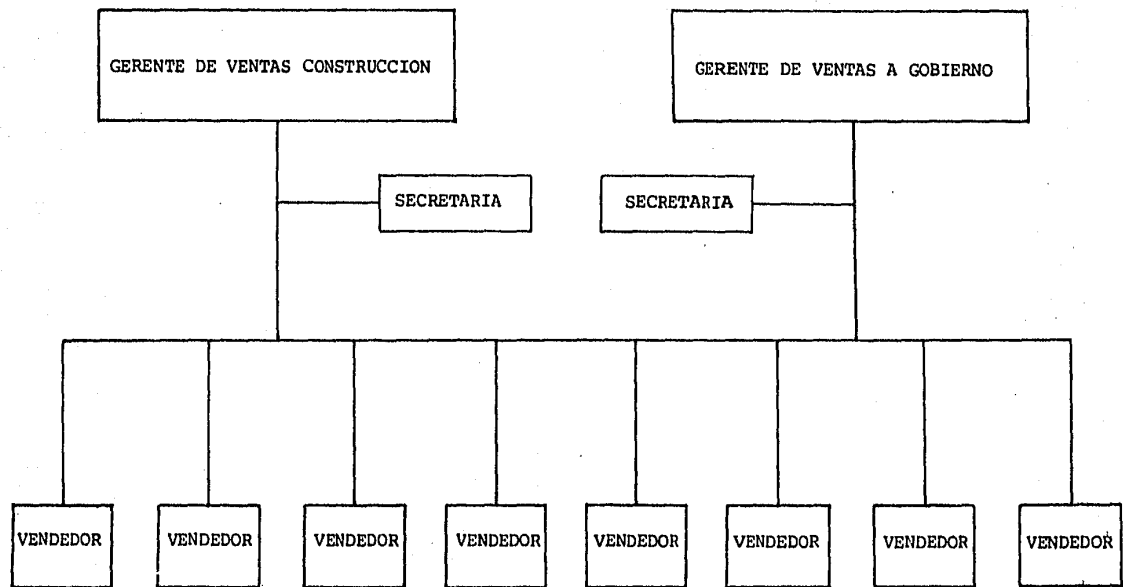
D) Coordinar con el Departamento de Capacitación los cursos a vendedores ya sean impartidos por la empresa, las fábricas o cualquier otra institución debidamente reconocida para tal efecto.

E) Autorización de comisiones a los vendedores, tomando como base las políticas establecidas y las condiciones particulares de cada operación de venta.

F) Asistir a todos y cada uno de los eventos que sean realizados por las fábricas como pueden ser; cursos de capacitación, exposiciones, convenciones y juntas de trabajo.

G) Coordinar con las fábricas y los clientes visitas a las mismas, con el objeto de dar a conocer el producto.

" ORGANIGRAMA GERENCIA DE VENTAS CONSTRUCCION "  
Y " GERENCIA DE VENTAS GOBIERNO "



FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS CONSTRUCCION  
Y DE LA GERENCIA DE VENTAS A GOBIERNO

Para describir las funciones de estas dos Gerencias, es necesario explicar el por qué estas dos Gerencias comparten una sola autoridad sobre los mismos subordinados, aunque esto resulte poco práctico en nuestros días.

Lo anterior es debido a que dentro del mercado de maquinaria pesada para construcción, resulta prácticamente imposible que un agente de ventas se concrete exclusivamente a ventas al sector público o viseversa, ventas al sector privado, pero sí es necesario contar con una dirección especializada para cada campo, por lo tanto las funciones de ambas Gerencias son prácticamente las mismas con la diferencia del sector que cubren y a continuación las mencionamos:

A) Promoción, difusión y comercialización de los productos de la línea construcción, a través del grupo de vendedores que de común acuerdo manejan.

B) Coordinar conjuntamente con el Gerente de Finanzas los cobros difíciles a clientes, con el objeto de tener una cartera de cobranza lo más sana posible.

C) De común acuerdo con el Gerente de Administración de Ventas, elaborar los presupuestos de ventas de la compañía así como los pronósticos de compras a las fábricas.

D) Coordinar con el Departamento de Capacitación los cursos a vendedores, ya sean impartidos por la empresa, las fábricas o cualquier otra institución debidamente reconocida para tal efecto.

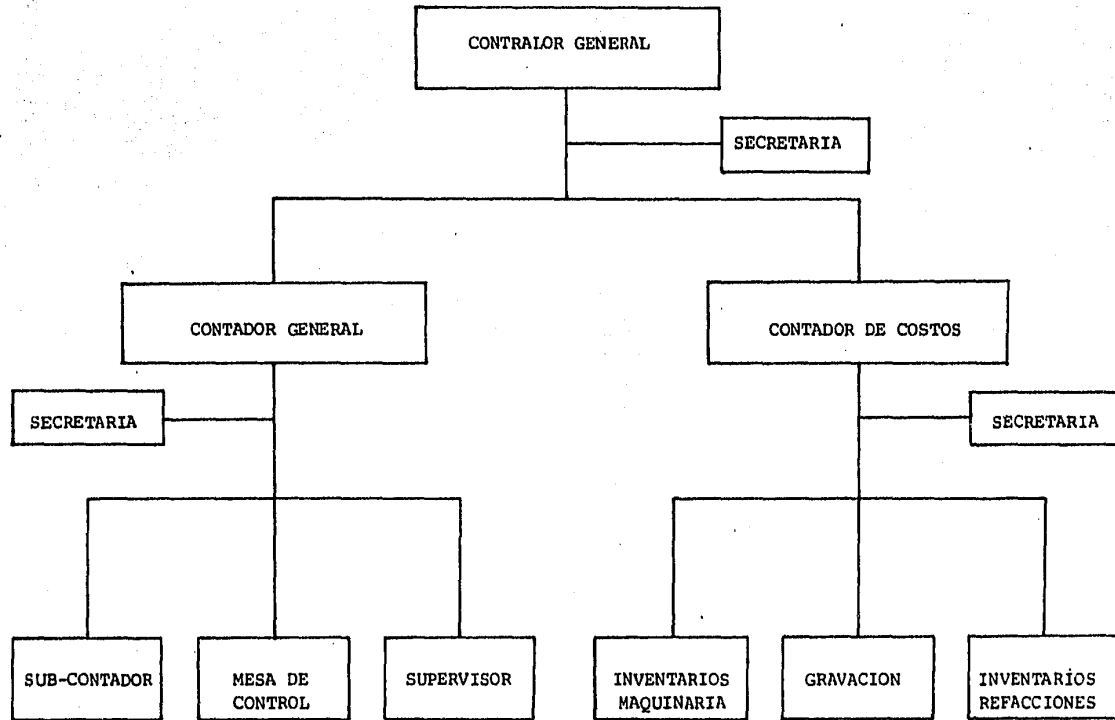
E) Autorización de comisiones a los vendedores dependiendo del sector donde se realiza la venta, tomando como base las políticas establecidas y las condiciones particulares de cada operación de ventas.

F) Asistir a todos y cada uno de los eventos que sean realizados por -

las fábricas como pueden ser; cursos de capacitación, exposiciones, convenciones y juntas de trabajo.

G) Coordinar con las fábricas y los clientes visitas a las mismas, con el objeto de dar a conocer el producto.

75



## FUNCIONES DE LA CONTRALORIA GENERAL

Dentro de las empresas dedicadas a la comercialización de equipo pesado, la Contraloría tiene como principales funciones las siguientes:

A) Llevar la contabilidad de la empresa con la respectiva emisión de estados financieros.

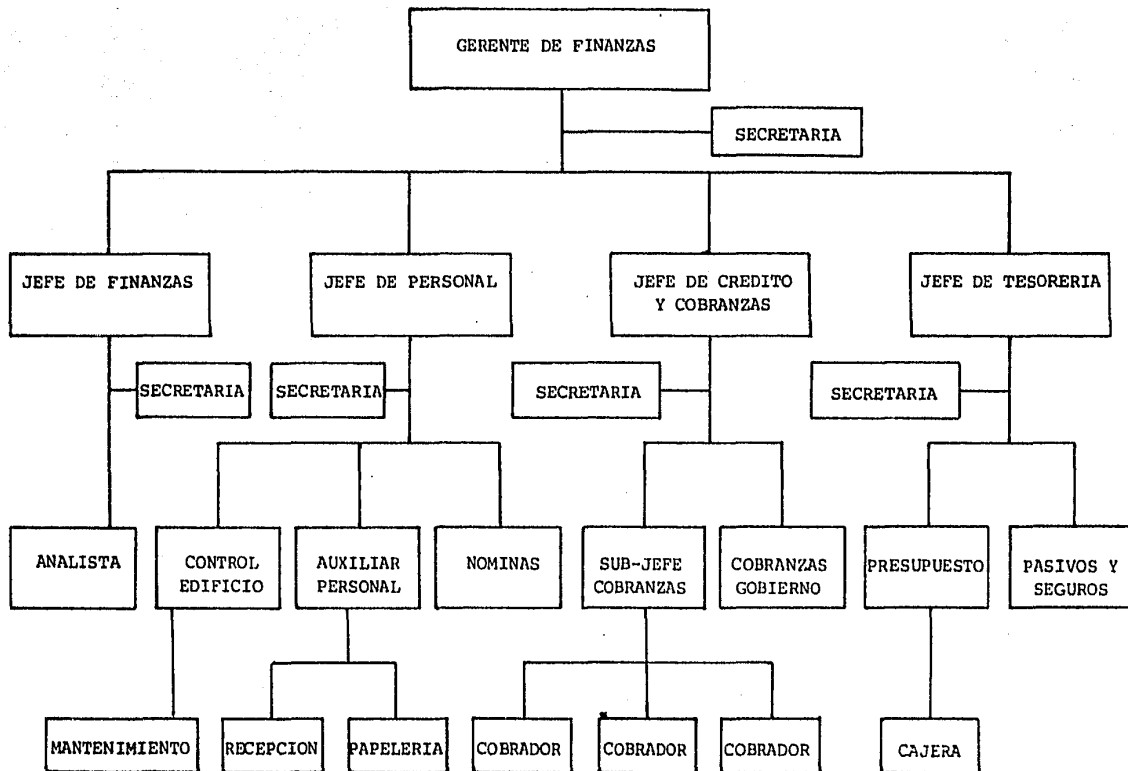
B) Emisión y revisión de los sistemas de todas y cada una de las áreas de la empresa.

C) Actualización de todo lo referente a aspectos fiscales con el objeto de elaborar una adecuada planeación fiscal.

D) Coordinar con los despachos asesores sobre los sistemas de computación para el proceso de la información y emisión de los documentos relacionados con la empresa.



" ORGANIGRAMA GERENCIA DE FINANZAS "



## FUNCIONES DE LA GERENCIA DE FINANZAS

Esta Gerencia tiene una gran importancia dentro de las empresas dedicadas a la comercialización de equipo pesado, ya que sobre ella recae la responsabilidad de las secciones de Finanzas, Tesorería, Cobranzas y Personal; por lo tanto analizaremos por separado cada sección:

### SECCION DE FINANZAS:

Debido al giro en que se encuentra ubicada esta empresa y considerando que son bienes de capital los que comercializa, los importes que se manejan por lo general son de millones de pesos y es aquí donde entra el área de finanzas que es la encargada de conseguir líneas de crédito para los clientes ó líneas de crédito para la empresa y triangular las operaciones, dependiendo de la solvencia que tenga cada cliente en particular.

### SECCION DE TESORERIA:

Esta otra sección dependiente de la Gerencia de Finanzas, juega un papel determinante y sobre todo en la actualidad, ya que es la encargada del manejo de los fondos líquidos de la Compañía, punto que resulta por demás importante; sobre todo en la adecuada planeación de los flujos de efectivo.

### SECCION DE COBRANZAS:

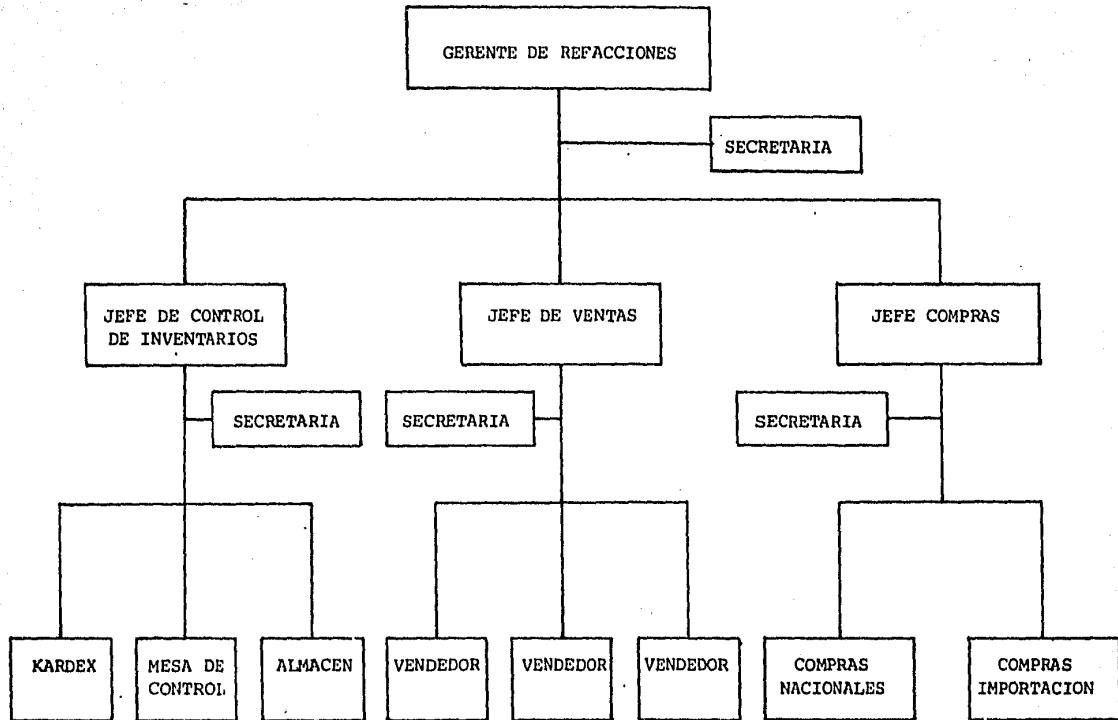
Por lo que se refiere a la sección de cobranzas, su función principal es la recuperación de la cartera, tomando como base los parámetros establecidos en cuanto a bonificación por pagos anticipados, condonación de intereses, cargo de intereses moratorios, etc.

### SECCION DE PERSONAL:

Esta sección juega un papel determinante y no sólo en esta empresa, -- sino en cualquier tipo de empresa ya que es la encargada de mantener un nivel óptimo en cuanto a calidad de personal y además condiciones favorables para el mismo.

Es bien sabido que de una adecuada selección y condiciones establecidas en lo que a personal se refiere, dependerá el buen desempeño de cualquier actividad.

" ORGANIGRAMA GERENCIA DE REFACCIONES "



08

## FUNCIONES DE LA GERENCIA DE REFACCIONES

Esta Gerencia tiene un amplio campo de acción dentro de las empresas comercializadoras de equipo pesado y además la gran responsabilidad de dar le un adecuado soporte a la maquinaria que es adquirida por los clientes, lo anterior se debe primordialmente a que el distribuidor que vende el equipo es el responsable de brindar un debido apoyo tanto en servicio como en refacciones, cosa que no sucede en la comercialización de otros artículos como pueden ser a manera de ejemplo: televisores, automóviles, refrigeradores, etc..

Ahora bien, a continuación mencionaremos las funciones del Departamento de Refacciones que se compone básicamente de tres secciones que son: el control de inventarios, el área de ventas y el área de compras.

A) Comercializar las refacciones de las líneas que representa la compañía a través de un grupo de vendedores que atienden a los clientes, tanto en el mostrador como en las oficinas o lugares de trabajo de éstos.

B) Suministrar las piezas que sean solicitadas por el taller de servicio de la empresa, utilizando los canales preestablecidos y siguiendo los lineamientos que marcan los procedimientos.

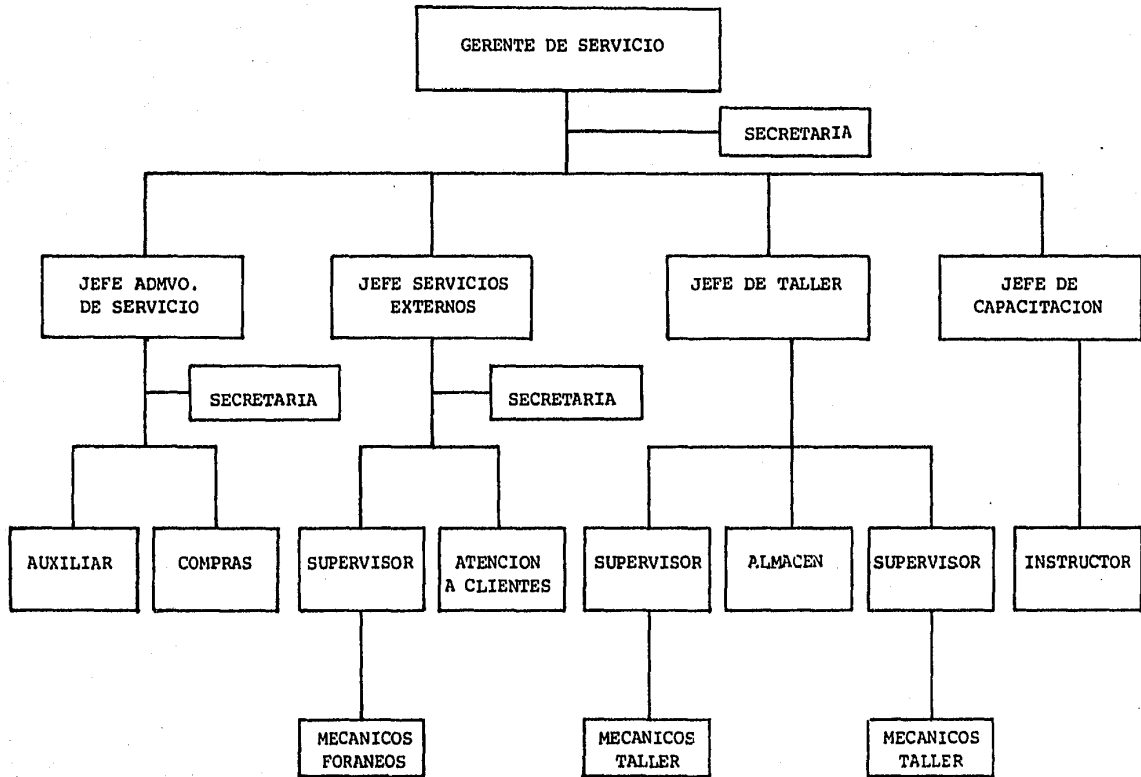
C) Elaborar los pedidos a las fábricas tanto de partes para stock, como partes urgentes que se soliciten.

D) Tramitar compras al extranjero desde fincar el pedido, obtener el permiso de importación y agilizar el trámite ante las diferentes aduanas por donde pasen las refacciones.

E) Desarrollar y localizar nuevos proveedores con el objeto de sustituir importaciones.

F) Llevar un adecuado control de inventarios con el objeto de evitar una sobreinversión en los almacenes.

G) Coordinar con la Contraloría General la emisión y posibles modificaciones a los sistemas de computación que se utilizan para el manejo de los inventarios.



## FUNCIONES DE LA GERENCIA DE SERVICIO

Como ya lo mencionamos, dentro de las funciones de la Gerencia de Refacciones; la Gerencia de Servicio es pieza clave dentro de este ramo para la completa satisfacción del cliente ya que entre ventas, refacciones y servicio, se cierra el círculo de atención que proporcionará una adecuada imagen tanto de los productos que se comercializan como de la empresa en general.

A continuación mencionaremos las funciones principales de las áreas que componen el Departamento de Servicio:

### SERVICIO INTERNO:

Dentro de esta sección se atiende toda la maquinaria que por necesidad se tiene que reparar dentro de los talleres de la empresa y esto es debido a que la reparación debe hacerse con herramienta y equipo especializado, que no está disponible en el lugar de operación de la máquina. Otra función de esta área es el atender la maquinaria que se recibe para venta y esto significa el coordinar su desembarque, el preparar mecánicamente la unidad para la entrega al cliente y coordinar su embarque.

### SERVICIO EXTERNO:

Esta área o sección del Departamento de Servicio, es la encargada de coordinar tanto los mecánicos como las visitas que se deben de realizar a las unidades nuevas, ya que todo equipo pesado tiene una serie de dos a tres visitas posteriores al embarque en un lapso de tiempo de 3 a 6 meses, que se le conoce como servicio de garantía. Así mismo esta sección se encarga de recibir todos los llamados de los clientes que solicitan un servicio ya sea de garantía o un servicio fuera de ésta.



#### ADMINISTRATIVO DE SERVICIO:

En esta área se lleva el control de todas y cada una de las órdenes de trabajo que realice el Departamento, controlando costos y facturando - una vez terminado el servicio. Así mismo es encargada de controlar compras de material menor en la reparación de una máquina como puede ser; gasolina, aceites, lámina, etc..

#### CAPACITACION:

Dentro de esta área su función principal es capacitar al personal tanto mecánico como jefes de taller, en todos y cada uno de los modelos de máquinas de las diferentes líneas que se manejan, además proporcionar a los clientes que lo soliciten cursos para operadores y mecánicos. Por último y eventualmente capacitar a vendedores sobre aspectos técnicos del equipo que se maneja.

### 3.- DEFINICION , FINALIDAD E IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

La simplificación del trabajo se ha convertido en una necesidad, debido al crecimiento de las operaciones en las empresas y la multiplicidad de funciones, para lograr esta simplificación de funciones, nos apoyamos en el análisis de puestos, que no es más que un arma para conocer lo que debe hacer cada individuo dentro de la empresa, logrando así una coordinación total de actividades y evitando perderse en una variedad de funciones.

A continuación citaremos algunas definiciones de análisis de puesto:

"Una descripción de puestos es la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual".

Industrial Job Evaluation Systems.

"El análisis de puestos es el estudio detallado de las actividades que forman los diversos puestos de una empresa. Constituye uno de los instrumentos más eficaces para conseguir la coordinación de las diversas actividades de una compañía, es por lo tanto, un buen instrumento de la organización.

Jorge Carriedo Vasseur.

"El análisis de puestos es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Ricardo Rivera Soler.

De las anteriores definiciones podemos concluir que el análisis de puestos es como lo mencionamos en un principio un arma para la buena organización, así mismo con el análisis de puesto cada persona dentro de la organización, conocerá cuáles son sus funciones, responsabilidades y autoridad, evitando con ello la fuga de responsabilidad y confusiones de operación.

Ahora bien, es importante mencionar que todo análisis de puestos debe estar estructurado de una forma tal que no permita desviaciones en su

operación y que nos muestre en una forma clara, precisa y fácil de entender, cada una de las partes que forman un puesto, por lo que debe estructurarse más o menos siguiendo los siguientes lineamientos, según nos lo indica el Sr. Ricardo Rivera Soler en su obra: " Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal ".

Como primer paso debemos estructurar el análisis de puesto en dos partes principales que son: la descripción y la especificación.

A su vez la descripción tiene 3 requisitos que son:

A) El encabezado.- Dicho encabezado constará de los datos referentes al puesto y que serán tan amplios según sea el tipo de organización de que se trate, o la jerarquía del puesto. Entre los datos más comunes se encuentran, el nombre del puesto, ubicación ( si es en casa matriz o sucursal, etc. ), puestos bajo su mando, jefe inmediato, demás puestos a que se reporte, etc.

B) Descripción Genérica.- En este punto se debe dar una explicación breve con el objeto de que el lector se dé una idea general de las actividades realizadas en el puesto objeto del análisis.

C) Descripción específica.- Es aquí donde se aplica la explicación de la descripción genérica, o sea que aquí se darán todos los detalles que deben de efectuarse en la operación de una " X " función, anotando de preferencia las actividades diarias y constantes, las actividades periódicas y actividades eventuales.

Por lo que se refiere a la especificación, contempla cinco puntos que deben ser analizados con gran cuidado que son:

- a) Escolaridad y conocimientos
- b) Experiencia
- c) Requisitos
- d) Responsabilidad
- e) Condiciones de trabajo

Los puntos anteriores se refieren a las cualidades que debe llenar el aspirante o persona que se designe al puesto en específico.

La finalidad del análisis de puestos se puede resumir en 4 puntos básicos que son:

- a) El mejoramiento de los sistemas de trabajo.
- b) La preparación de exámenes de admisión adecuados.
- c) La estructuración de un programa de entrenamiento.
- d) El desarrollo de la valuación de puestos.

a) El mejoramiento de los sistemas de trabajo.- El mejoramiento de los sistemas de trabajo se da en una forma casi automática, ya que al contar con análisis de puestos, el empleado podrá determinar posibles cambios y mejoras a los mismos.

b) La preparación de exámenes de admisión adecuados.- El análisis de puesto permite fijar claramente y sin riesgos, los exámenes de admisión para los candidatos a ocupar un puesto obteniendo, con esto, una mejor selección que redundará en un mejor aprovechamiento del personal y mejores resultados.

c) La estructuración de programas de entrenamiento.- Sólo conociendo a detalle las características de un puesto se puede elaborar un programa de entrenamiento eficaz y esto va íntimamente relacionado con un buen análisis de puestos.

d) El desarrollo de la valuación de puestos.- Este punto es de vital importancia ya que al delimitar actividades, responsabilidades y autoridades, a través del análisis de puesto, se podrá hacer una justa valuación del puesto, cosa que redundará también en beneficio para la empresa, -- como para el empleado.

Por otra parte, debemos mencionar que el análisis de puesto no debe ser rígido completamente, ya que en ocasiones es necesario adecuar el puesto, por lo tanto debemos estar constantemente revisando y actualizando los

análisis de puesto.

Por último, dentro de los puntos que marcan la importancia del análisis de puestos podemos mencionar los siguientes:

a) La empresa tiene un conocimiento total de todos y cada uno de los puestos que forman parte de la misma, ayudándole a tener un mayor control sobre las responsabilidades de los empleados que ocupen los puestos.

b) A través del análisis de puestos se logra una coordinación total de todas las actividades de la compañía, evitando de esta forma duplicidad y delimitando responsabilidades.

c) Otro punto importante del análisis de puestos es que apoyado en éste, se logra una adecuada valuación de los puestos, punto que resulta de vital importancia en el bienestar de los empleados de la compañía.

d) Evita pérdida de tiempo en la capacitación de nuevos empleados ya que al contar con un análisis de puestos, no se tendrá que emplear tiempo en enseñar todos y cada uno de los pormenores que tenga el puesto, ya que todos ellos se encuentran en el análisis de puesto específico.

e) Por último es importante mencionar que con el análisis de puestos se motiva al empleado a sugerir e implementar cambios en el desarrollo de las funciones del mismo, punto por demás saludable en cualquier organización, evitando que las buenas ideas se pierdan al no contar con el análisis de puestos.

#### 4.- ANALISIS ESPECIFICO DE PUESTOS

A continuación nos permitiremos hacer un análisis de puestos del Departamento de Administración de Ventas que es el que nos ocupa en el presente trabajo:

NOMBRE DEL PUESTO :	Gerente de Administración de Ventas.
DEPARTAMENTO :	Area Comercial.
REPORTA A :	Gerencia General.
LE REPORTAN :	Jefe de Control del Producto, Control de Ventas Construcción y Control de Ventas Industrial.

##### Descripción Genérica

La misión fundamental de esta Gerencia, es lograr tener el máximo de condiciones favorables dentro del Departamento, para que se realicen las ventas y no tengan contratiempos en su finalización. Será el centro de información del área comercial, supervisará los procedimientos y formas tratando de agilizarlos de manera que todos los elementos administrativos faciliten y aumenten las ventas.

##### Descripción Específica

###### A) Actividades Diarias y Constantes

1.- Mantener informados tanto a los Gerentes de Ventas como a los representantes de ventas, en lo que se refiere a entregas de equipo, disponibilidad del mismo, facilitar formas impresas así como instruirlos en su correcto uso.

2.- Supervisar que los controles de existencia de maquinaria se lleven al día.

3.- Supervisar el control y registro tanto de visitas a clientes como a registro de clientes nuevos, en las carteras de clientes que se tienen por vendedor.

4.- Verificar existencia suficiente de folletería, suministrándole a representantes como a sucursales y solicitar en caso de falta de ellos a la fábrica respectiva.

5.- Coordinar con el auxiliar de Control de Ventas ya sea construcción o industrial y el Departamento de Servicio, la recepción, preparación y entrega de las máquinas a los clientes.

6.- Participar en los comités de crédito para aprobación de ventas a crédito, con los datos relacionados a costo de la maquinaria, márgenes de utilidad, etc..

7.- Coordinar con la Contraloría General y el Departamento de Finanzas cuando queda perfeccionada una venta los trámites administrativos para la salida de la máquina correspondiente.

8.- Supervisar y dirigir la elaboración de cotizaciones, pedidos y re misiones, para que los datos enunciados en ellos sean correctos.

9.- Supervisar y revisar el control de las ventas mensuales tanto en costos como en márgenes de utilidad.

10.- Verificar que se sigan los procedimientos y políticas establecidas en el área de ventas.

11.- Comentar y dirigir las labores de sus subordinados y secretaria dando instrucciones e intercambiando información.

12.- Autorización de remisiones y salidas de todo el equipo ya sea ven tas, demostraciones o exhibiciones.

## B) Actividades Periódicas

1.- Supervisar los reportes mensuales de ventas a contabilidad, reporte estadístico mensual, reporte de situación de equipo, reporte de compras, ventas e inventario, que se turnarán tanto a contabilidad como a las Gerencias de Ventas, la Gerencia General y la fábrica que se trate.

2.- Contacto con las agencias aduanales para la internación al país - de las máquinas importadas por la empresa, viajando a cada frontera para supervisar la importación, proporcionando documentación e instrucciones precisas en cada caso.

3.- Negociación con las Fábricas.- Con el fin de adquirir equipo consiguiendo precios atractivos y entregas apropiadas por el equipo solicitado.

4.- Trato directo con las distintas instituciones de Almacenes Generales de Depósito en el país con el objeto de internar equipo en los casos - que así lo requiera la empresa.

5.- Coordinar con los Gerentes de Ventas la elaboración y el seguimiento del presupuesto de ventas tanto anual como mensual, para ser presentado a la Gerencia General.

6.- Revisión y estudio de las formas, políticas y procedimientos para su mejoramiento en coordinación con la Contraloría General.

7.- Autorización del pago de la liquidación de comisiones para los representantes de ventas.

## C) Actividades Eventuales

1.- Tramitación de retiros de máquinas en depósito fiscal de los Almacenes Generales de Depósito.



2.- Atención a clientes que lleguen a la empresa en busca de información de ventas, en ausencia de los Gerentes de Ventas.

3.- Trabajos especiales encomendados por el Gerente General.

4.- Coordinación y/o ejecución de proyectos especiales que se le encomienden.

#### Especificación

##### A) Escolaridad y conocimientos

Se requiere un profesionista titulado en la carrera de Licenciado en Administración o similar, que hable inglés en un 90%, que maneje máquinas calculadoras y que tenga nociones de especificaciones de maquinaria pesada.

##### B) Experiencia

Como experiencia mínima debe tener un año en una empresa del mismo ramo o haber estado en la compañía año y medio en el área de ventas.

##### C) Responsabilidad

1.- Organiza diariamente en forma diferente su trabajo, el de sus asistentes y de su secretaria, de acuerdo con las circunstancias en la toma de decisiones o soluciones de los problemas, se considera que normalmente decide por sí mismo, debe consultar sólo en decisiones o problemas importantes.

2.- El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación y modificación de nuevos sistemas, formas, procedimientos, etc..

3.- Están a su cargo el cuidado de los bienes como su despacho, teléfono, calculadora y demás artículos de oficina, así como los folletos y literatura referente a la maquinaria.

4.- Es responsable de la exactitud de los datos en las remisiones, - cotizaciones y pedidos, así como los reportes, informes y estadísticas que elabore su área. Además verificar que los trámites y procesos dentro del Departamento de Ventas, se sigan de acuerdo a lo establecido por la empresa.

5.- Es responsable de dirigir el trabajo de las personas bajo su mando.

6.- En cuanto a la responsabilidad de trato con el público, la mayor parte del tiempo lo dedica al trato con agencias aduanales, almacenes de depósito y fábricas y en proporción menor con los clientes. Tomando en cuenta que una buena relación con los primeros, permitirá la agilización de los trámites de suministro de maquinaria.

7.- Tiene una responsabilidad grande en cuanto a la discreción, ya que constantemente maneja información confidencial como estados financieros, informes y reportes de ventas, políticas, estadísticas, márgenes de utilidad, presupuestos, pedidos, cotizaciones, etc.

#### D) Requisitos

El puesto requiere que al momento de la contratación se cubran los requisitos fijados por la empresa como son, acta de nacimiento, cartilla, curriculum vitae, licencia, etc., así como el puesto requiere de excelente presentación.

#### E) Condiciones de trabajo

1.- Esfuerzo físico, el normal en labores de oficina, eventualmente manejar automóvil en distancias cortas.

2.- El puesto requiere constante y sostenida atención mental durante la mayor parte del tiempo.

3.- La posición que predomina es la de estar sentado, el medio ambiente es ventilado y templado y su trabajo se considera variado e interesante.

sante.

4.- Por las condiciones del trabajo, se está propenso a tensión nerviosa.

NOMBRE DEL PUESTO : Jefe de Control del Producto  
DEPARTAMENTO : Gerencia de Administración de Ventas  
REPORTA A : Gerente de Administración de Ventas  
LE REPORTAN : Un auxiliar y su secretaria

#### Descripción Genérica

Su labor consiste básicamente en llevar el control y registro de cada una de las ventas una vez que se realizaron, además, es el enlace con las fábricas, Agencias Aduanales y Almacenes de Depósito, así como auxiliar al Gerente de Administración de Ventas.

#### Descripción Específica

##### A) Actividades diarias y constantes

1.- Analizar todas y cada una de las operaciones que por venta de maquinaria se realicen, en cuanto a su costo, precio de venta y margen de utilidad, integrando un expediente por cada una de las máquinas con toda la documentación respectiva a la misma, desde la orden de compra a la fábrica, hasta la salida del equipo.

2.- Elaboración y revisión de todos los pedidos a fábrica además coordinar con las fábricas el envío de máquinas o aditamentos.

3.- Atención a los otros departamentos de la empresa en cuanto a información sobre ventas se refiera.

4.- Coordinación directa de Agencias Aduanales y Almacenes Generales de Depósito con la responsabilidad de agilizar todos los trámites ante estas instituciones.

5.- Coordinar y dirigir las labores de su auxiliar y su secretaria dando instrucciones e intercambiando información.

#### B) Actividades periódicas

1.- Elaboración del reporte mensual de control unitario del producto en base al análisis que se elabora por cada una de las máquinas vendidas.

2.- Solicitar al despacho asesor la obtención de los permisos de importación que se necesiten para la importación del equipo de procedencia extranjera.

3.- Visitas a las fábricas para verificar el avance de los pedidos que se tienen fincados, con el objeto de contar con información actualizada para efectos de informar a los clientes sobre tiempos de entrega.

4.- Viajes a las fronteras para llevar documentación y ventilar cualquier problema que se presentara en la importación de la maquinaria.

5.- Elaborar el reporte de situación de equipo que se distribuye a las Gerencias de Ventas y a la Gerencia General.

#### C) Actividades eventuales

1.- Coordinar junto con el jefe de publicidad todas las exposiciones y demostraciones, en las cuales la compañía tome parte.

2.- Verificar que las cuentas con las Agencias Aduanales y Almacenes de Depósito sean conciliadas con los mismos y en caso de existir diferencias, aclarar errores:

## Especificación

### A) Escolaridad y conocimientos

Se requiere que por lo menos estudie el 6o. semestre de la carrera de Administración o similar, que tenga conocimientos básicos de inglés y que maneje calculadora.

### B) Experiencia

Como experiencia mínima debe tener por lo menos un año trabajando dentro de oficinas, sin importar el ramo en que se haya desempeñado y, además, que tenga don de mando.

### C) Responsabilidad

1.- Tiene bajo su responsabilidad el organizar su trabajo y el de su auxiliar y secretaria, tomando decisiones apegadas a los lineamientos que se le fijaron de antemano y debe consultar cualquier decisión fuera de lo establecido.

2.- Es responsable de la exactitud de los reportes que emite, así mismo del control de cada una de las máquinas en cuanto a información se refiere.

3.- Es responsable de la coordinación y trabajo de su auxiliar y secretaria.

4.- Tiene bajo su responsabilidad el cuidado del equipo de oficina para el desempeño de sus funciones.

5.- Es responsable en ser discreto ya que tiene acceso a información como costos, precios de venta, márgenes de utilidad, estadísticas, políticas, presupuestos, etc.

#### D) Requisitos

Los que marque la compañía como cartilla, acta de nacimiento, licencia, etc., además requiere que tenga automóvil.

#### E) Condiciones de Trabajo

Esfuerzo físico el normal en labores de oficina, manejar automóvil en distancias cortas, requiere constante atención en el desempeño de sus funciones, la posición que predomina es la de estar sentado, el lugar de trabajo es templado y bien ventilado, se consideran variadas e interesantes - sus funciones.

NOMBRE DEL PUESTO :	Control de Ventas Construcción
DEPARTAMENTO :	Gerencia de Administración de Ventas
REPORTA A :	Gerente de Administración de Ventas
LE REPORTAN :	Secretaria de Control de Ventas

#### Descripción genérica

Su labor consiste principalmente en mantener un control diario y efectivo sobre la maquinaria de la línea construcción como son tractores, cargadores sobre orugas, cargadores sobre neumáticos, camiones para uso fuera de carretera y equipo de compactación, desde que la venta queda totalmente concretada, hasta la entrega al cliente, además auxiliar al Gerente de Administración de Ventas en el trabajo del área.

#### Descripción específica

##### A) Actividades diarias y constantes

1.- Mantener al día el registro de ventas y el control de existencias de equipo de construcción.

2.- Verificar físicamente al momento de llegada de cualquier maquinaria de construcción, que ésta se apegue a las características solicitadas en la orden de compra a la fábrica y en caso de diferencias notificar al - Jefe de Control del Producto.

3.- Pasar órdenes por escrito al Departamento de Servicio para que - revisen y preparen la maquinaria de construcción, según sea solicitada por el cliente, además de hacer el seguimiento respectivo.

4.- Contratar los servicios de las líneas de camiones para efectuar - los fletes, en los casos en los que el cliente solicite se le envíe la máquina a su destino.

5.- Supervisar el embarque de la maquinaria de construcción, cerciorándose que la máquina cumpla con los requisitos solicitados por el cliente, así como el número correcto de serie, destino de la unidad, persona - que recibirá el equipo, etc.

6.- Entregar a los transportistas la documentación necesaria y darles instrucciones especiales.

7.- Recepción, revisión y tramitación de los talones de fletes que - sean con cargo a la compañía.

8.- Informar tanto al Gerente de Administración de Ventas, como al Gerente de Ventas Construcción de llegadas y salidas de maquinaria.

9.- Se encarga de conseguir autorizaciones tanto en remisiones y salidas una vez que está autorizada una venta.

#### B) Actividades periódicas

1.- Elabora el reporte de seguros, en donde se anotan todas las máquinas de construcción que viajan aseguradas por cuenta de la compañía.

2.- Elabora el reporte mensual de existencias de equipo de construcción que es turnado a contabilidad.

3.- Elabora el reporte estadístico mensual de la línea construcción que es repartido a todas las Gerencias de la compañía.

4.- Elabora un reporte de existencias quincenalmente que se reparte a los agentes de ventas.

5.- Mantiene existencia de equipo de construcción en la sala de exhibición.

C) Actividades eventuales

1.- Auxilia al Gerente de Administración de Ventas en trabajos eventuales que se le asignen.

2.- Participa en la toma física de inventarios.

Especificación

A) Escolaridad y Conocimientos

En cuanto a escolaridad, la mínima requerida es preparatoria y no se requieren conocimientos sobre maquinaria.

B) Experiencia

Por lo que a experiencia se refiere se requiere un mínimo de 6 meses en un trabajo anterior dentro de oficinas.

C) Responsabilidad

1.- Tiene bajo su responsabilidad el coordinar su trabajo y el de su secretaria que comparte con el jefe de Control de Ventas Industrial, en cuanto a decisiones, por lo general, debe consultar y las decisiones que -



toma son de carácter rutinario.

2.- Tiene bajo su cuidado el conservar el equipo de oficina que se le facilita para el desempeño de sus actividades.

3.- Es responsable de que los controles de existencias estén al día y el reporte de ventas por igual.

4.- Es responsable de ser discreto ya que tiene acceso a información confidencial sobre volúmenes de ventas, precios de la maquinaria, etc.

#### D) Requisitos

Los que marque la compañía como pueden ser cartilla, acta de nacimiento, licencia, etc. y buena presentación.

#### E) Condiciones de Trabajo

La normal en labores de oficina y en ocasiones el esfuerzo requerido - para ir a los patios y plataformas de embarque donde permanecen al descubierto, generalmente permanece sentado en un ambiente bien ventilado y templado.

NOMBRE DEL PUESTO	:	Control de Ventas Industrial
DEPARTAMENTO	:	Gerencia de Administración de Ventas
REPORTA A	:	Gerente de Administración de Ventas
LE REPORTAN	:	Secretaría de Control de Ventas

#### Descripción Genérica

Su labor consiste principalmente en mantener un control diario y efectivo sobre la maquinaria de la línea industrial como son montacargas de diferentes capacidades y grúas, desde que la venta queda totalmente concreta da, hasta la entrega al cliente, además auxilia al Gerente de Administra-

ción de Ventas en el trabajo del área.

#### Descripción Específica

##### A) Actividades diarias y constantes

- 1.- Mantener al día el registro de ventas y el control de existencias de equipo industrial.
- 2.- Verificar físicamente en el momento de llegada de cualquier maquinaria de la línea industrial, que ésta se apege a las características sol citadas en la orden de compra a la fábrica y, en caso de diferencias notificar al Jefe de Control del Producto.
- 3.- Pasar órdenes por escrito al Departamento de Servicio para que revisen y preparen la maquinaria de la línea industrial según sea solicitado por el cliente, además de hacer el seguimiento respectivo.
- 4.- Contratar los servicios de las líneas de camiones para efectuar los fletes, en los casos que el cliente la solicite, para que se le envíe la maquinaria a su destino.
- 5.- Supervisar el embarque de la maquinaria de la línea industrial, cerciorándose que la maquinaria cumpla con los requisitos solicitados por el cliente, así mismo el número de serie correcto, destino de la unidad, persona que recibirá el equipo, etc.
- 6.- Entregar a los transportistas la documentación necesaria y darles instrucciones especiales.
- 7.- Recepción, revisión y tramitación de pago de los talones de fletes que sean con cargo a la compañía.
- 8.- Informar tanto al Gerente de Administración de Ventas, como al Gerente de Ventas Industrial de llegadas y salidas de maquinaria.

9.- Se encarga de conseguir autorizaciones tanto de remisiones y salidas una vez que está autorizada una venta.

#### B) Actividades Periódicas

1.- Registra y controla tanto la cartera general de clientes de la compañía, como la cartera individual de los representantes de ventas, anotando número de visitas a cada cliente, como el número de cotizaciones al mismo, dando como resultado el reporte de costeabilidad que se turna a Gerentes de Ventas.

2.- Elabora el reporte mensual de existencias de equipo industrial, el cual es turnado a contabilidad.

3.- Elabora el reporte estadístico mensual de la línea industrial que es repartido a todas las Gerencias de la compañía.

4.- Mantiene existencia de equipo industrial en la sala de exhibición.

#### C) Actividades eventuales

1.- Auxilia al Gerente de Administración de Ventas en trabajos eventuales que se le asignen.

2.- Participa en la toma física de inventarios

#### Especificaciones

##### A) Escolaridad y conocimientos

En cuanto a escolaridad, la mínima requerida es preparatoria y no se requieren conocimientos sobre maquinaria.

##### B) Experiencia

Por lo que a experiencia se refiere, se requiere un mínimo de 6 meses

en un trabajo anterior dentro de oficinas.

### C) Responsabilidad

1.- Tiene bajo su responsabilidad el coordinar su trabajo y el de su secretaria, que comparte con Control de Ventas Construcción; en cuanto a decisiones, por lo general debe consultar y las decisiones que toma son de carácter rutinario.

2.- Tiene bajo su cuidado el conservar el equipo de oficina que se le facilite para el desempeño de sus actividades.

3.- Es responsable de que los controles de existencias estén al día y el reporte de ventas por igual.

4.- Es responsable de ser discreto, ya que tiene acceso a información confidencial sobre volúmenes de ventas, precios de la maquinaria, etc.

### D) Requisitos

Los que marque la compañía como pueden ser cartilla, acta de nacimiento, licencia, etc., y buena presentación.

### E) Condiciones de trabajo

La normal en labores de oficina y en ocasiones el esfuerzo requerido - para ir a los patios y plataformas de embarque donde permance al descubierto en condiciones adversas, generalmente permanece sentado en un ambiente - bien ventilado y templado.

NOMBRE DEL PUESTO : Secretaria de la Gcia. de Admón. de Ventas  
DEPARTAMENTO : Gerencia Administración de Ventas  
REPORTA A : Gerente Administración de Ventas

#### Descripción Genérica

Es la persona encargada de darle forma a los trabajos e informes que realice su Jefe, cuida de mantener el orden en todos los papeles y es un apoyo valiosísimo en las labores diarias.

#### Descripción Específica

##### A) Actividades diarias y constantes

1.- Es la persona que se encarga de mecanografiar todas las cotizaciones que soliciten para promoción de ventas, tanto de la línea construcción como de la línea industrial.

2.- Toma dictados en taquigrafía de las cartas, memorándum e informes que necesite su Jefe.

3.- Lleva sus archivos al día tanto correspondencia interna como externa.

4.- Recibe recados telefónicos

5.- Pone en contacto telefónico a su Jefe con las personas que éste le solicite.

6.- Mantiene el orden de los papeles y en general la oficina de su Jefe.

7.- Recibe, en primera instancia y pasa a las personas que acuden a ver a su Jefe.

8.- Lleva agenda de actividades y telefonemas de su Jefe, además coordina juntas que su Jefe quiera realizar.

B) Actividades periódicas

1.- Revisa que sus archivos estén correctos.

2.- Hace cartas para su Jefe con las personas que el le solicite.

C) Actividades eventuales

1.- Auxilia a su Jefe en trabajos del área

2.- Asiste con o sin su jefe a eventos especiales, fuera y dentro de la empresa.

Especificación

A) Escolaridad y conocimientos

Para este puesto se requiere haber terminado la secundaria y tener una carrera Comercial de Secretaria Ejecutiva Bilingüe, con un conocimiento de inglés del 80%.

B) Experiencia

Debe tener una experiencia mínima de un año fuera de la empresa.

C) Responsabilidad

1.- Es responsable de aplicar e interpretar correctamente las órdenes recibidas.

2.- En cuanto a decisiones debe consultar y sólo tomará decisiones en problemas rutinarios.

3.- Es responsable únicamente de su trabajo.

4.- Como tiene acceso a datos confidenciales se le exige un alto grado de responsabilidad en cuanto a discreción.

5.- Es responsable del equipo de oficina a su cargo para el desarrollo de sus funciones.

#### D) Requisitos

Excelente presentación, buen trato con la gente en general y los requisitos de la empresa.

#### E) Condiciones de trabajo

Se exige el esfuerzo normal en labores de oficina, la mayoría del tiempo permanece sentada, el lugar de trabajo es ventilado y templado, su trabajo se considera rutinario, pero interesante.

NOMBRE DEL PUESTO :	Secretaria de Control del Producto
DEPARTAMENTO :	Gerencia de Administración de Ventas
REPORTA A :	Jefe de Control del Producto

#### Descripción Genérica

Es la persona encargada de darle forma a los trabajos e informes que realice su jefe, cuida de mantener en orden todos los papeles y es un apoyo valiosísimo en las labores diarias.

#### Descripción Específica

##### A) Actividades diarias y constantes

1.- En este puesto se mecanografían todos los pedidos que se hagan a -

las diferentes fábricas, ya sean por máquina o por aditamentos.

2.- Toma dictados en taquigrafía de las cartas, memorándum e informes que necesite su Jefe.

3.- Lleva al día los archivos de máquinas y los relacionados con el puesto.

4.- Recibe recados telefónicos

5.- Pone en contacto telefónico a su Jefe con las personas que éste le solicite.

6.- Mantiene en orden los papeles y en general la oficina de su Jefe.

7.- Recibe en primera instancia y pasa a las personas que acudan a ver a su Jefe.

8.- Lleva agenda de actividades y telefonemas de su Jefe.

#### B) Actividades periódicas

1.- Revisa que sus archivos estén correctos.

2.- Hace citas para su Jefe con las personas que él le solicite.

#### C) Actividades eventuales

1.- Auxilia a su Jefe en trabajos del área.

2.- Realiza trabajos extraordinarios que se le asignen.

#### Especificación:

A) Escolaridad y conocimientos.



Como escolaridad se requiere de una carrera comercial de Secretaria y no es indispensable el Inglés.

B) Experiencia

Como mínimo debe tener seis meses de experiencia en un puesto de secretaria fuera de la empresa.

C) Responsabilidad

1.- Es responsable de aplicar e interpretar correctamente las órdenes recibidas.

2.- En cuanto a decisiones, debe consultar y sólo tomar decisiones en aspectos rutinarios.

3.- Es responsable únicamente de su trabajo.

4.- Como tiene acceso a datos confidenciales, se le exige un alto grado en cuanto a discreción.

5.- Es responsable del equipo de oficina que se le asigne para el desempeño de sus funciones.

D) Requisitos

Excelente presentación, buen trato con la gente en general y los requisitos que pide la empresa.

E) Condiciones de trabajo

Se exige el esfuerzo normal en labores de oficina, la mayoría del tiempo permanece sentada, el lugar de trabajo es ventilado y templado, su trabajo es rutinario, pero interesante.

NOMBRE DEL PUESTO : Auxiliar de Control del Producto  
DEPARTAMENTO : Gerencia de Administración de Ventas  
REPORTA A : Jefe de Control del Producto

#### Descripción Genérica

Su función principal consiste en llevar un control bien detallado de cada una de las máquinas o aditamento que son adquiridos por la empresa, además de llevar el control, verificar que toda la documentación esté correctamente integrada al expediente respectivo.

#### Descripción Específica

##### A) Actividades diarias

1.- Llevar al día el libro control de pedidos a fábrica, con la información que en él se solicita.

2.- Recibir y clasificar toda la documentación que debe llevar un expediente de maquinaria, como es el pedido a la fábrica, la factura del proveedor, el alta del equipo, la documentación en caso de maquinaria de importación ( permiso de importación ) y, en caso de venta la documentación como remisión, salida, pedido del cliente y factura de venta.

##### B) Actividades periódicas

1.- Preparar los expedientes de las ventas de cada mes con el objeto de proceder a un costeo y auxiliar en la emisión de los reportes respectivos.

2.- Acudir a fábricas, agencias aduanales, almacenes generales de depósito y aduanas con el objeto de llevar la información y documentación necesaria en los trámites de cada una de las instituciones.

C) Actividades eventuales

1.- Auxiliar a su jefe en el trabajo extraordinario que se le asigne.

Especificación

A) Escolaridad y conocimientos

Por lo que se refiere a escolaridad, la mínima que se requiere es preparatoria y no se requiere tener conocimientos sobre maquinaria.

B) Experiencia

En cuanto a experiencia, no es requisito tenerla, solamente que sea una persona dinámica y dispuesta a aprender.

C) Responsabilidad

1.- Es responsable únicamente de su trabajo.

2.- Como tiene acceso a datos confidenciales se le exige una discreción absoluta.

3.- Es responsable del equipo de oficina que se le asigne para el desempeño de sus funciones.

D) Requisitos

Buena presentación y los que marca la compañía como son cartilla, acta de nacimiento, etc., y automóvil.

E) Condiciones de trabajo

Predomina la posición de estar sentado, aunque en ocasiones tiene que manejar automóvil en distancias cortas, su lugar de trabajo se considera ventilado y templado, por lo que se refiere a sus funciones, se consideran rutinarias.

NOMBRE DEL PUESTO : Secretaria de Control de Ventas  
DEPARTAMENTO : Gerencia de Administración y Ventas  
REPORTA A : Control de Ventas Construcción y  
Control de Ventas Industrial

#### Descripción Genérica

Es la persona encargada de mecanografiar los trabajos que le asignen sus jefes, además cuida de llevar en orden los papeles y documentos que se emiten en su área.

#### Descripción Específica

##### A) Actividades diarias y constantes

1.- Es aquí donde se mecanografían todos los documentos que se requieren para la entrega de una máquina, como son pedido interno, remisión y salida.

2.- Mecanografía los informes o memorándum que tengan que emitir sus jefes.

3.- Lleva al día los archivos de clientes y los relacionados con el puesto.

4.- Recibe recados telefónicos.

5.- Pone en contacto telefónico a sus jefes con las personas que éstos le soliciten.

##### B) Actividades periódicas

1.- Revisa que los expedientes del área estén correctos.

C) Actividades eventuales

1.- Auxilia a sus jefes en trabajos extraordinarios que se le asignen.

2.- Auxilia a otras secretarias en la mecanografía de informes y/o reportes.

Especificación

A) Escolaridad y conocimientos

Se requiere que tenga una carrera comercial de Secretaria y no es indispensable el Inglés.

B) Experiencia

No es indispensable la experiencia, sólo que tenga disposición e interés de aprender.

C) Responsabilidad

1.- Es responsable únicamente de su trabajo.

2.- Es responsable del equipo de oficina que se le asigne para el desempeño de su trabajo.

3.- Como tiene acceso a datos confidenciales se le exige que tenga discreción en el manejo de estos datos.

4.- En cuanto a decisiones siempre debe consultar.

D) Requisitos

Buena presentación, buen trato con la gente en general y los requisitos que pide la empresa.

E) Condiciones de trabajo

El 100% del tiempo permanece sentada y su lugar de trabajo se considera ventilado y templado, se requiere el esfuerzo normal en labores de oficina y se considera un puesto rutinario.

CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO: GERENCIA DE ADMINISTRACION DE VENTAS

ACTIVIDAD	Gerente de Adm. de Vtas.	Secretaria de la Gerencia	Control del Producto	Secretaria de Control del Producto	Control de Vtas. Construcción	Control de Vtas. Industrial	Secretaria
19. Comités de Crédito	Participa en los comités de crédito y autoriza operaciones que se discutan		Proporciona costos del equipo que solicite el Comité				
29. Reporte Mensual de Control Unitario del Producto.	Recibe, analiza y supervisa		Elabora y revisa	Mecanografía y turna copias			
32. Reporte de Situación de equipo	Recibe, analiza y supervisa		Elabora y revisa	Mecanografía y turna copias	Proporciona información relativa a los movimientos del mes	Proporciona información relativa a los movimientos del mes	
42. Control de Inventario	Supervisa y se mantiene al tanto de llegadas y salidas		Analiza anomalías en altas y salidas de equipo		Lleva un control de toda la maquinaria	Lleva un control de toda la maquinaria	Mecanografía salidas, remisiones, pedidos, etc.
52. Cotizaciones a clientes	Autoriza toda solicitud y revisa	Mecanografía cotizaciones					
62. Cartera de Clientes	Supervisa las visitas a los mismos y su asignación					Lleva registro por cada vendedor y mantiene al día	Mecanografía por vendedor la Cartera Gral. de la Cia.
72. Contacto con Gente del Exterior	Con Agencias Aduanales, Almacenes Fiscales, Proveedores y Clientes		Con Agencias Aduanales, Almacenes de Depósito y proveedores		Con Transportistas y clientes	Con Transportistas y clientes	
82. Trabajos especiales	Realiza y supervisa los que le sean asignados	Mecanografía los que le sean asignados	Realiza y revisa los que le sean asignados	Mecanografía los que le sean asignados	Realiza los que le asignen	Realiza los que le asignen	Mecanografía los que le sean asignados

## CAPITULO IV

### FORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 1.- REVISION DE LOS PROCEDIMIENTOS Y SU IMPORTANCIA
- 2.- LOS DIAGRAMAS DE FLUJO
- 3.- EL CONTROL INTERNO DE LOS PROCEDIMIENTOS
- 4.- DISEÑO, MANEJO Y PROCEDIMIENTO DE LAS FORMAS



1.- REVISION DE LOS PROCEDIMIENTOS Y SU IMPORTANCIA

Como introducción a este capítulo, daremos una breve explicación de lo que son los procedimientos. "Los procedimientos se pueden definir como una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo" (9) .

Un procedimiento nos indica cómo deben ejecutarse las labores, cuándo y quién, además nos enseña la mejor forma de hacerlas en cuanto a tiempo, - esfuerzo y gastos, ya que es un conjunto de pasos que han de darse para lograr una cantidad y calidad de trabajo predeterminado. Además, es bien importante tomar en cuenta las políticas para la elaboración de un procedimiento, puesto que éstas rigen los lineamientos ó normas generales a los cuales se deben sujetar los procedimientos, porque mientras que las políticas son generales, los procedimientos son específicos.

En la actualidad existen procedimientos específicos para cada parte de la empresa, por lo que se les ha dado una gran importancia sobre todo en - las áreas de Administración, Contabilidad y Producción. En algunas ocasiones señalan los pasos para tramitar un documento o bien, las labores que deben realizarse para producir un satisfactor. Un procedimiento es aplicable a trabajos que se repiten o que pueden ser empleados una y otra vez, evitando con ello el problema de decidir cómo se va a volver a hacer.

Los procedimientos deben basarse en hechos concretos sobre una situación particular y no en suposiciones o deseos. Se deben considerar en cada caso los elementos materiales, el personal y el tipo de trabajo, debiéndose elaborar en base a las necesidades de cada empresa en particular, ya que - existen situaciones muy particulares que las hacen diferentes y, un procedimiento que es bueno para una empresa, puede no serlo para otra similar.

---

(9) GEORGE R. TERRY, " PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION "

Los procedimientos deben ser estables y flexibles y sólo sufrir cambios en presencia de situaciones especiales. Ahora bien, un objetivo estable ayudará a que el procedimiento también lo sea.

Por otra parte, la flexibilidad de los procedimientos es indispensable para poder enfrentar emergencias, demandas especiales o ajustes por condiciones temporales.

Los procedimientos tienden a perpetuarse una vez que han sido establecidos, los nuevos comúnmente se agregan a los ya existentes, en lugar de re hacerlos; o bien, eliminan a los que son obsoletos o innecesarios. Como consecuencia de las condiciones cambiantes de las empresas, resulta que algunos procedimientos continúan en uso, aún cuando ya sean innecesarios constituyendo una costosa duplicidad de esfuerzos, situación que se evita por medio de una constante revisión de los procedimientos de la empresa.

La revisión de los procedimientos se vale de un método analítico que se ayuda de una serie de preguntas, de formas y diagramas, para facilitar un cuidadoso análisis de los hechos, permitiendo seguir gráficamente cada uno de los pasos punto por punto y llegar a una solución adecuada.

Esta división crítica y cuidadosa de la forma en que se realiza el trabajo, se hace con el objeto de revelar la corrección o la deficiencia de los procedimientos existentes. En el análisis se debe tomar la actitud de poner en duda la validez o necesidad de cada detalle, conformándose con una justificación lógica al procedimiento actual o bien con un cambio que lo mejore, por lo consiguiente debemos aplicar a cada detalle las siguientes preguntas:

¿Por qué se hace? Con esta pregunta se debe investigar qué pasaría si se dejara de hacer, si se hace solamente por hábito, sin razón y si adelanta el proceso ó mejora la calidad del mismo. Si no se encontrara una respuesta razonable, podría eliminarse.

- ¿Dónde se hace? Aquí debemos investigar si es el lugar más apropiado en la secuencia del proceso, si se puede ahorrar distancia entre una y otra operación, si se hace con el equipo más adecuado, si existe un lugar más conveniente donde hacer lo, etc.
- ¿Cuándo se hace? Si se hace con la frecuencia necesaria o con excesiva - frecuencia; si podría hacerse en forma simultánea con - otro trabajo; si está sincronizada con la siguiente operación, etc.
- ¿Quién lo hace? Saber por qué lo hace " X " persona, conocer quién podría hacerlo y qué otra persona podría hacerlo, etc.
- ¿Cómo se hace? Vigilar si se ejecuta el trabajo con el máximo de economía, si se puede mejorar con algún dispositivo que le - ayude; si se emplea el equipo más adecuado; en qué condi ciones ambientales se hace y si se pueden mejorar las - condiciones del trabajador.

Esta serie de preguntas nos proporcionan la forma de sistematizar la - actitud característica de la simplificación del trabajo.

Sin embargo es muy difícil que la persona que está haciendo el análisis conozca todas las respuestas a las preguntas anteriormente mencionadas, sin consultar con otras personas. Por esto, se debe realizar la investigación con las personas responsables o quienes ejecuten físicamente el trabajo, anotando todos los hechos y escuchando todas las razones, pero no se de ben considerar las simples opiniones de éstas, ya que la investigación científica no admite el simple parecer de las personas.

El resultado que se obtenga de las preguntas mencionadas anteriormente nos conducirá a tomar las siguientes acciones:

**ELIMINAR:** Si las preguntas qué y por qué, no pudieran contestarse en forma razonable, quiere decir que la actividad analizada no se justifica y debe eliminarse.

**CAMBIAR:** Las respuestas a las preguntas dónde, cuándo y quién pueden llevarnos a cambiar las acciones de lugar, tiempo y persona, a un lugar más conveniente, en orden más adecuado o una persona más capacitada.

**SIMPLIFICAR:** Todos aquéllos detalles que no hayan podido ser eliminados, posiblemente pueden ser ejecutados en una forma más fácil y rápida. La respuesta a la pregunta cómo, nos llevará a simplificar la forma de ejecución.

Una vez obtenidas las respuestas a todos estos puntos, es necesario analizar detenidamente las mejores propuestas para tener la seguridad de que la solución es práctica bajo las condiciones de trabajo en que operan. Para lograr un resumen analítico de esto, se puede utilizar la forma de análisis de operación, la cual se muestra en la figura número 4.

Ahora bien, por último dentro de este punto, trataremos la importancia que tienen los procedimientos para las empresas comercializadoras de equipo pesado, por lo que comenzaremos a dividir a la empresa en tres grandes áreas que son: área de ventas o comercialización, área de administración y finanzas y área de soporte al producto, o sea, servicio y refacciones. Una vez manejados estos tres conceptos mencionaremos la importancia particular que tienen los procedimientos en cada una de estas tres grandes áreas.

Área de ventas o comercialización.- Tanto en esta área como en las otras dos que mencionamos, los procedimientos son pieza clave para el desempeño de cualquier actividad, ya que de no contar con un buen procedimiento implicaría pérdida de tiempo y un mayor costo en la consecución de cualquier actividad, otro punto importante a mencionar es que, cuando existen procedimientos erróneos, o simplemente no existen éstos, se entorpecen las actividades, punto que hay que cuidar de sobre manera en esta área, ya que puede representar la pérdida de cualquier negocio por no cuidar los procedimientos en cotizaciones, pedidos, remisiones, etc.

FIGURA NO. 4  
"ANALISIS DE LA OPERACION"

	VENTAS		PRODUCCION		FINANZAS		ADMINISTRACION	
	ACTUAL	MEJORA	ACTUAL	MEJORA	ACTUAL	MEJORA	ACTUAL	MEJORA
PLANEACION								
ORGANIZACION								
DIRECCION								
CONTROL								

Area de administración y finanzas.- Dentro de esta área es sabido por todos que la buena implantación, actualización y supervisión de los procedimientos, contribuyen a la obtención de información confiable y oportuna, - punto que resulta de capital importancia hoy en día para la toma de decisiones.

Area de soporte al producto (servicio y refacciones).- Dentro de esta área los procedimientos juegan un papel diferente al que tienen en las dos primeras áreas, debido a que tanto refacciones como servicio, forman parte del apoyo necesario en la obtención de cualquier operación de venta de equipo pesado. Por ejemplo en el área de refacciones es indispensable contar con un procedimiento bien definido para mantener volúmenes de refacciones que necesiten las máquinas durante un período determinado y que, además, los niveles de inventarios no sean exageradamente altos, ya que esto va en perjuicio de la salud económica de la empresa. Por lo que se refiere a servicio, es importante el apoyo que reciba el cliente una vez adquirido el equipo, o sea que el procedimiento no debe permitir fallas y con ello el cliente quedará satisfecho de la compra que realizó y será un cliente potencial para futuras adquisiciones.

## 2.- LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo nos indican la distribución de las operaciones, así como el lugar donde se originan y finalizan cada una de ellas, podemos definir el diagrama de flujo como: " Una representación gráfica de la trayectoria de una operación o material dentro de una área de proceso determinado ". Cabe mencionar que los diagramas de flujo son una herramienta valiosísima para la correcta administración, ya que cuenta con las siguientes ventajas:

A) Es de fácil construcción; cualquier persona puede hacerlo sin necesidad de tener una preparación especial.

B) Es un medio económico y sencillo de mejorar los procedimientos.

C) Hace resaltar los movimientos u operaciones innecesarias o que se estén aplicando.

D) Se pueden encontrar fallas con el solo uso del sentido común, a través de la sistematización del análisis.

E) Hacen posible la máxima utilización del espacio, hombres y máquinas.

F) Se pueden utilizar para cualquier tipo de actividad.

La construcción de los diagramas de flujo es sumamente fácil, sólo es necesario que en un plano se anoten todos y cada uno de los departamentos o secciones involucradas en cierto proceso y posteriormente unir con una línea todos los puntos donde se realiza una actividad, esta línea representa la trayectoria usual que siguen las operaciones, así como los lugares donde se llevan a cabo.

### 3.- EL CONTROL INTERNO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Uno de los problemas más importantes que tienen que afrontar las empresas es la revisión y simplificación de los procedimientos, ya que éstos son pieza fundamental en el desempeño de las funciones de sus empleados y, así ellos puedan contar con el tiempo necesario para reflexionar sobre problemas que tienen que resolver.

El tener los procedimientos por escrito en un manual, da por resultado que se puedan comprender de una manera más objetiva, tanto para el nuevo personal que pase a formar parte del departamento como para el personal que ya lo conoce pueda consultarlo en cualquier momento sobre las dudas e incógnitas que tenga. Además, de esta manera, es más sencillo detectar sus fallas si las hubiere y la manera de mejorar los mismos.

Los procedimientos que se adopten no deben ser de ninguna manera implacables o rígidos, sino que están sujetos a los cambios y adaptaciones que -

la práctica, la experiencia o el sentido común vayan dictando con el objeto de perfeccionarlos. Este punto es sumamente importante tenerlo en cuenta y hacerlo saber al personal, para que llegado el caso, no se nieguen a aceptar los cambios, ya sea por negligencia, miedo o no saberlo hacer a la nueva manera, o simplemente flojera al cambio.

#### 4.- DISEÑO, MANEJO Y PROCEDIMIENTO DE LAS FORMAS

Como introducción a este punto, daremos una pequeña explicación de lo que es una forma, que no es otra cosa más que una hoja sobre la cual se imprimen informes constantes y que cuentan con espacios para que se anote en ellos la información variable.

El propósito general de las formas de papelería es el de registrar y suministrar información, de esto se deduce que deba ser fácil el leer y escribir en ellas, con objeto de facilitar las anotaciones, la forma deberá contar con espacios para los datos y tener impresa tanto información como sea posible reduciendo de esta manera el tiempo que se emplee en las anotaciones. Además, se deberán estudiar todas las variables asegurándose de este modo que no sean en realidad datos constantes.

Una manera de lograr que las formas sean fáciles de llenar y leer es emplear variaciones en las separaciones de las columnas, usando líneas delgadas para las separaciones de columnas que correspondan a una misma categoría y gruesas o dobles antes del siguiente grupo. Otra manera es emplear diferentes colores de tinta o de papel para diferenciarlas, por otra parte el vocabulario debe ser claro y evitar las abreviaciones o frases incompletas.

Es conveniente en todo tipo de formas el limitar su tamaño para facilitar su proceso y archivo, ya que una forma demasiado grande es poco manual y se necesitaría un espacio más grande en los archiveros; además éstas deben ser atractivas, ya que no debemos resignarnos a un diseño netamente funcional que carezca de cualidades estéticas.



A continuación expondremos las formas así como su procedimiento de las más usualmente utilizadas, como pueden ser:

- A) Orden de Compra
- B) Alta de Equipo
- C) Cotización
- D) Pedido
- E) Remisión
- F) Orden de Salida

## ORDEN DE COMPRA

Una vez que se ha establecido el presupuesto de ventas y de ahí el presupuesto de compras de maquinaria, se tendrá que enviar al proveedor una "carta de intención" en la cual se mencionan tentativamente las compras que se le han de hacer en un período determinado (generalmente se elabora por semestres y por cada una de las líneas que maneje la Compañía), desde luego que esta carta no presenta ninguna orden de compra en firme, sino que le indica a la fábrica el potencial de compra que puede tener su distribuidor en un período determinado, ayudando por consiguiente a elaborar sus programas de producción.

Las órdenes de compra en firme se pueden ir colocando mensualmente, bimestralmente, trimestralmente o inclusive semestralmente, lo anterior debido a que tratándose de máquinas de importación de procedencia japonesa, el tiempo que transcurre desde que se hace la orden de compra, hasta que está en condiciones de venta la máquina, transcurren aproximadamente de 90 a 120 días, no así la maquinaria de fabricación nacional donde el tiempo varía de 2 semanas a 8 semanas.

Las órdenes de compra son elaboradas por la Gerencia de Administración de Ventas a solicitud de las Gerencias de Ventas y, una vez analizada su verdadera necesidad, son turnadas a la autorización de la Contraloría General y a la Gerencia General.

El sistema aconsejable para evitar confusiones en la elaboración de las órdenes de compra es el siguiente:

1.- Se anotarán en primer término las tres primeras letras del nombre del proveedor al cual se le esté financiando la orden de compra, ejemplo: si se trata de Komatsu LTD., se anotará "KOM", si se trata de Dikona, S. A. de C. V., se anotará "DIK" y así sucesivamente.

2.- En segundo lugar se anotarán los últimos dos números del año en que se finque el pedido, si es hecho en el año de 1982, se anotará exclusivamente "82".

3.- En tercer lugar se anotará un número consecutivo para cada proveedor, el cual nos dará un número exclusivo para cada máquina, siguiendo los tres primeros pasos y tratándose de la fábrica Komatsu LTD., quedaría de la siguiente forma: KOM-82-001 y para una segunda unidad sería KOM-82-002 y así sucesivamente.

4.- Por último se anotarán los datos que menciona el formato de orden de compra como son: fecha, proveedor, forma de pago, instrucciones de embarque, fecha de entrega, descripciones, precios, etc.

La orden de compra consta de original y cuatro copias que se distribuyen de la siguiente forma:

ORIGINAL .- Se envía al proveedor.

1a. COPIA.- Se envía al Departamento de Contabilidad.

2a. COPIA.- Se archiva en el expediente de la máquina.

3a. COPIA.- Se envía al Departamento de Finanzas.

4a. COPIA.- Se envía al proveedor junto con el original, para que nos la devuelva firmada y confirmando condiciones de la misma.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
DIRECCION  
TELEFONO

ORDEN DE COMPRA NO.  
ORDER NO.

FECHA  
DATE

PERMISO DE IMPORTACION  
IMPORT LICENSE

FECHA DE VALIDEZ  
EXPIRATION DATE

IMPORTANTE: FAVOR DE CITAR NUESTRO NO. DE  
ORDEN EN TODA SU CORRESPONDENCIA Y DOCUMEN-  
TACION RELACIONADA CON ESTE PEDIDO.  
(OUR ORDER NO. SHOULD APPEAR ON ALL CORRES-  
PONDENCE AND DOCUMENTS CONCERNING TO IT).

PROVEEDOR  
SUPPLIER

DIRECCION  
ADDRESS

PLAZO DE ENTREGA  
SHIPPING DATE

INSTRUCCIONES DE EMBARQUE  
SHIPPING INSTRUCTIONS

CONDICIONES DE PAGO  
TERMS

CANT. QTY.	MODELO MODEL	DESCRIPCION DESCRIPTION	PRECIO PRICE

APROBADO

APROBADO

AUTORIZADO

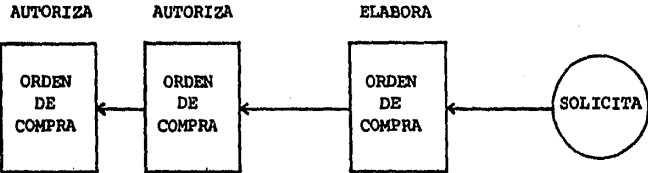
GERENCIA ADMON. DE VENTAS

CONTRALORIA GENERAL

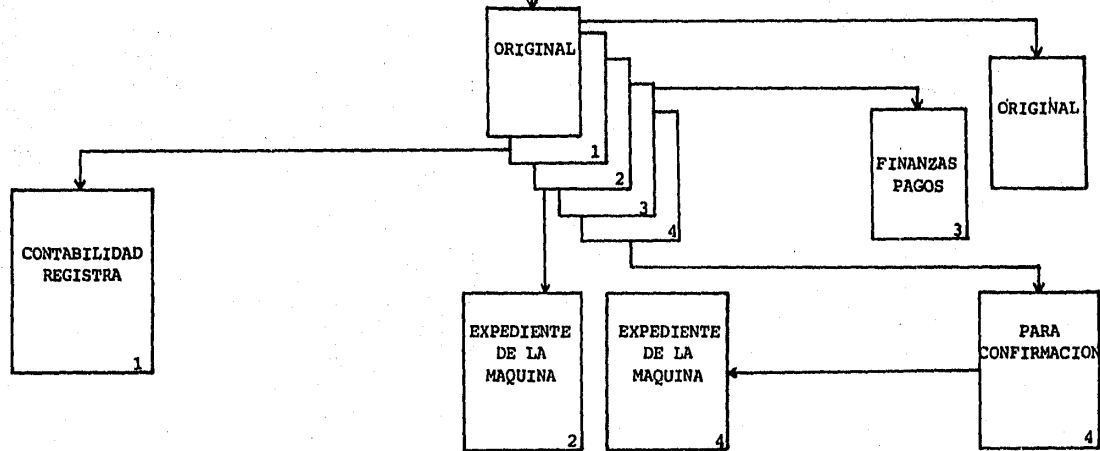
GERENTE GENERAL

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
 PROCEDIMIENTO ORDEN DE COMPRA

DEPARTAMENTO CONTABILIDAD    GERENCIA GENERAL    CONTRALORIA GENERAL    GERENCIA DE ADMON. DE VTAS.    GERENCIA DE VENTAS    GERENCIA FINANZAS    PROVEEDOR



DISTRIBUYE



131

## ALTA DE EQUIPO

El alta de equipo es un documento que es elaborado por el Departamento de Servicio en el cual se anotan todas las características de la máquina, en el momento de llegada a los patios del distribuidor, además cubre tres propósitos fundamentales que son:

1.- Es utilizado por el Departamento de Contabilidad, como el documento fuente para dar de alta en los inventarios de maquinaria cualquier equipo o aditamento que llegue en un período dado.

2.- Es utilizado por el Departamento de Servicio para controlar y elaborar la programación de servicios de pre-entrega, ya que cada máquina que llegue a los patios, deberá contar con dicho servicio, antes de salir de los mismos.

3.- Es utilizado por el área de Administración de Ventas; primero, para verificar contra la orden de compra que la máquina que está llegando se apegue a las características con las cuales fue solicitada y, en su caso, hacer las reclamaciones correspondientes; segundo, para llevar un seguimiento y control de las órdenes de compra que tienen pendientes de embarcar la fábrica respectiva; y, por último para concentrar en un solo expediente la historia de cada máquina en particular.

El alta de equipo se elabora en original y dos copias que se distribuyen de la siguiente forma:

ORIGINAL .- Se turna al Departamento de Contabilidad.

1a. COPIA .- Se turna al Departamento de Administración de Ventas.

2a. COPIA .- Se queda en el Departamento de Servicio.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
ALTA DE EQUIPO

NUEVO O

ALTA NO. \_\_\_\_\_

USADO O

FECHA \_\_\_\_\_

MARCA \_\_\_\_\_ MODELO \_\_\_\_\_

SERIE \_\_\_\_\_ SERIE MOTOR \_\_\_\_\_

SERIE RIPPER \_\_\_\_\_ HOROMETRO \_\_\_\_\_

ADITAMENTOS Y ACCESORIOS CON QUE SE RECIBE:

- O RIPPER \_\_\_\_\_ O CAJA HERRAMIENTA  
O MANUALES \_\_\_\_\_ O CAJA DE REFACCIONES  
O CUCHILLA \_\_\_\_\_ O JUEGO DE LLAVES

OTROS \_\_\_\_\_

FALTANTES \_\_\_\_\_

DAÑOS VISIBLES DE LA UNIDAD \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

REMITENTE \_\_\_\_\_

DOCUMENTOS QUE AMPARA LA UNIDAD:

REMISION NO. \_\_\_\_\_ FACTURA NO. \_\_\_\_\_

PEDIMENTO ADUANAL \_\_\_\_\_ PEDIDO NO. \_\_\_\_\_

TALON NO. \_\_\_\_\_ TRANSPORTISTA \_\_\_\_\_

OTROS \_\_\_\_\_

MAQUINA PROPIEDAD DE \_\_\_\_\_

INSPECCIONO Y REALIZO ALTA

ORIGINAL : Depto. Contabilidad  
1a. COPIA : Depto. Admón Vtas.  
2a. COPIA : Depto. Servicio.

\_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO DE SERVICIO

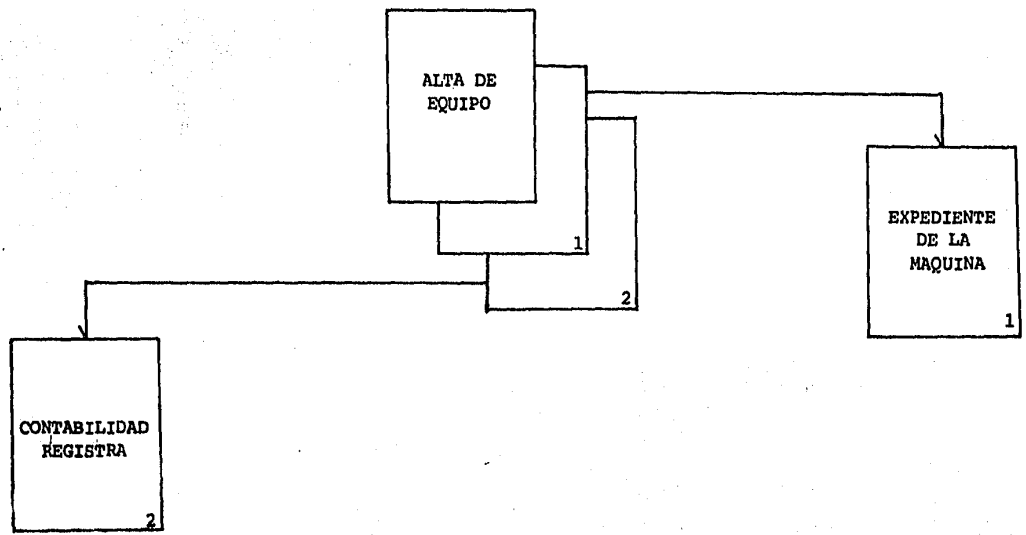
NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
PROCEDIMIENTO ALTA DE EQUIPO

DEPARTAMENTO  
DE CONTABILIDAD

GERENCIA DE  
SERVICIO

GERENCIA DE  
ADMON. DE VENTAS

ELABORA





## COTIZACION

Una cotización es un señalamiento del valor de determinada mercancía o servicio, en un momento dado, así como las condiciones que la empresa o la compañía pueden ofrecer en la obtención de dicha mercancía o servicio.

En este caso en particular, es política de la compañía, que toda cotización sea presentada por escrito y lleva por objeto que el cliente conozca no sólo su valor y las condiciones de venta, sino también todas las características de la máquina que se trate.

El procedimiento de una cotización, a grandes rasgos es como sigue: primero el agente de ventas la solicita por escrito al Gerente de Ventas respectivo, el cual autoriza los datos en ella mencionados, posteriormente la turna al Departamento de Administración de Ventas, el cual elabora, revisa y registra en una libreta-control donde anota los datos referentes a ella, como son: el número de cotización, la fecha, el nombre del cliente, modelo de la máquina cotizada y nombre del vendedor que cotizó y, - por último, es entregada al representante de ventas.

La cotización consta de original y tres copias que se distribuyen de la siguiente forma:

ORIGINAL .- Para el cliente, anexándole un catálogo del equipo solicitado.

1a. COPIA.- Para el consecutivo del Departamento de Administración de Ventas.

2a. COPIA.- Para la Gerencia de Ventas que solicitó.

3a. COPIA.- Para el representante de Ventas.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
DIRECCION  
TELEFONO

FECHA	COTIZACION NO.
CLIENTE	
DIRECCION	
CD. Z.P. EDO.	

PLAZO DE ENTREGA	
CONDICIONES DE PAGO	
VIGENCIA	L.A.B.

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO

REPRESENTANTE DE VENTAS

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
SOLICITUD DE COTIZACION

---

FECHA \_\_\_\_\_ REFERENCIA \_\_\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

CD. Z.P. EDO. \_\_\_\_\_

ATENCION \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

MODELO \_\_\_\_\_ MARCA \_\_\_\_\_

ADITAMENTO \_\_\_\_\_

CUCHARON \_\_\_\_\_ JUEGO DE ( ) DIENTES

PRECIO L.A.B. \_\_\_\_\_

TIEMPO DE ENTREGA \_\_\_\_\_

CONDICIONES DE PAGO \_\_\_\_\_

PRECIO ESPECIAL A \_\_\_\_\_ T. DE C. \_\_\_\_\_

PRECIO MAQUINA BASICA \_\_\_\_\_

PRECIO DESGARRADOR \_\_\_\_\_

PRECIO CUCHARON \_\_\_\_\_

PRECIO DIENTES \_\_\_\_\_

PRECIO ADITAMENTOS \_\_\_\_\_

S U B T O T A L \_\_\_\_\_

MAS \_\_\_ % I.V.A. \_\_\_\_\_

GRAN TOTAL \_\_\_\_\_

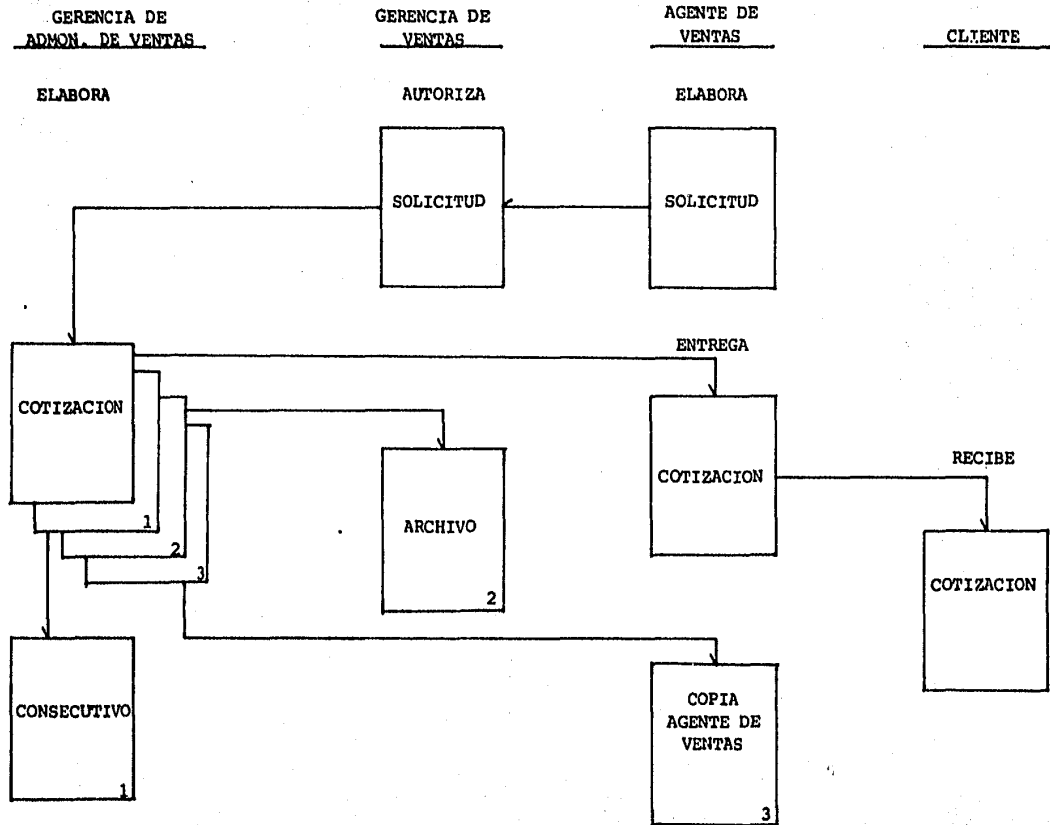
---

AUTORIZO

---

SOLICITO

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
PROCEDIMIENTO SOLICITUD DE COTIZACION



## P E D I D O

Un pedido es el establecimiento por escrito de la solicitud de un cliente, para adquirir un bien o servicio, en condiciones y precios establecidos de antemano.

Para la elaboración de un pedido, es indispensable que antes de que se proceda a su emisión, el comité de crédito dé su autorización, independientemente de que sean operaciones de contado o de crédito; una vez autorizado por el comité, el representante de ventas elaborará una solicitud de pedido, la cual será autorizada por el Gerente de Ventas respectivo y que a su vez la turnará al Departamento de Administración de Ventas para su elaboración donde, además, se revisará cuidadosamente y se registrará en una libreta expresamente para dicho fin, en la cual se encontrarán los datos como número de pedido, fecha, cliente, máquina que se vendió, representante de ventas y, por último, una serie de columnas donde firmarán de recibido los Departamentos a los cuales se les turnará copia de dicho pedido. Una vez que esté elaborado se turnará a las autorizaciones del Gerente de Ventas y del Contralor General para que sea entregado al representante de ventas, el cual lo llevará a firma del cliente, requisito indispensable para la tramitación de cualquier operación.

Todo pedido deberá contar invariablemente con los siguientes datos:

- 1.- Nombre y dirección del cliente.
- 2.- Descripción completa de la máquina que se trata.
- 3.- Precio libre a bordo ( L.A.B. ).
- 4.- Condiciones de pago claramente explicadas.
- 5.- Plazo de entrega.
- 6.- Instrucciones de embarque de la máquina.
- 7.- Firmas de las personas arriba mencionadas.

El pedido consta de original y seis copias que se distribuyen de la siguiente manera:

- ORIGINAL .- Para el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 1a. COPIA .- Para el cliente.
- 2a. COPIA .- Para el Departamento de Contabilidad.
- 3a. COPIA .- Para la Gerencia de Administración de Ventas ( expediente de la máquina ).
- 4a. COPIA .- Para la Gerencia de Administración de Ventas ( consecutivos ).
- 5a. COPIA .- Para la Gerencia de Administración de Ventas ( expediente del cliente ).
- 6a. COPIA .- Para el Agente de Ventas.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
DIRECCION  
TELEFONO

FECHA	RPTE.	PEDIDO NO.	
EL (LOS) SUSCRITO (S)			
CON DOMICILIO EN			
FORMULA (N) EL PRESENTE PEDIDO, SUJETO A LAS CONDICIONES IMPRESAS ABAJO POR LOS PRODUCTOS QUE SE ESPECIFICAN A CONTINUACION			
CANT.	CONCEPTO	UNITARIO	TOTAL
CONDICIONES DE PAGO			
CONDICIONES GENERALES:			
<p>1.- Los gastos, honorarios y derechos por concepto de investigación de crédito y registro de contrato correrán por cuenta del cliente.</p> <p>2.- El cliente se compromete a asegurar la máquina que de (NOMBRE DE LA - COMPAÑIA), adquiriera, a partir de la fecha de recepción y hasta que haya sido cubierto el importe total de la misma.</p> <p>3.- El precio definitivo será el que rija al momento del embarque.</p>			
PLAZO DE ENTREGA		NO. DE ORDEN	
INSTRUCCIONES DE EMBARQUE			

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

\_\_\_\_\_  
Gerencia de Ventas

\_\_\_\_\_  
Contraloría General

\_\_\_\_\_  
Cliente

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
SOLICITUD DE PEDIDO

FECHA \_\_\_\_\_ AGENTE \_\_\_\_\_

ELABORAR PEDIDO A NOMBRE DE \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

CD. Z.P. Y EDO. \_\_\_\_\_

POR \_\_\_\_\_ MAQUINA ( S ) MARCA \_\_\_\_\_ MODELO \_\_\_\_\_ RIPPER ( ) ZANCOS

CUCHARON \_\_\_\_\_ JGO. DE ( ) DIENTES CUCHILLA \_\_\_\_\_

ADITAMENTO \_\_\_\_\_

	<u>UNITARIO</u>	<u>TOTAL</u>
PRECIO DE LA MAQUINA.....	_____	_____
RIPPER DESGARRADOR.....	_____	_____
CUCHARON .....	_____	_____
DIENTES .....	_____	_____
ADITAMENTO.....	_____	_____
S U B T O T A L.....	_____	_____
MENOS _____ % DESCUENTO.....	_____	_____
S U B T O T A L.....	_____	_____
MAS _____ % I.V.A. ....	_____	_____
PRECIO TOTAL NETO.....	=====	=====

PRECIO L.A.B. \_\_\_\_\_

TIEMPO DE ENTREGA \_\_\_\_\_

DESTINO FINAL DE LA UNIDAD \_\_\_\_\_

A LA ATENCION DE \_\_\_\_\_

CD. Z.P. EDO. Y TELEFONO \_\_\_\_\_

FORMA DE PAGO \_\_\_\_\_

PEDIDO DEL CLIENTE \_\_\_\_\_ TIPO DE CAMBIO \_\_\_\_\_

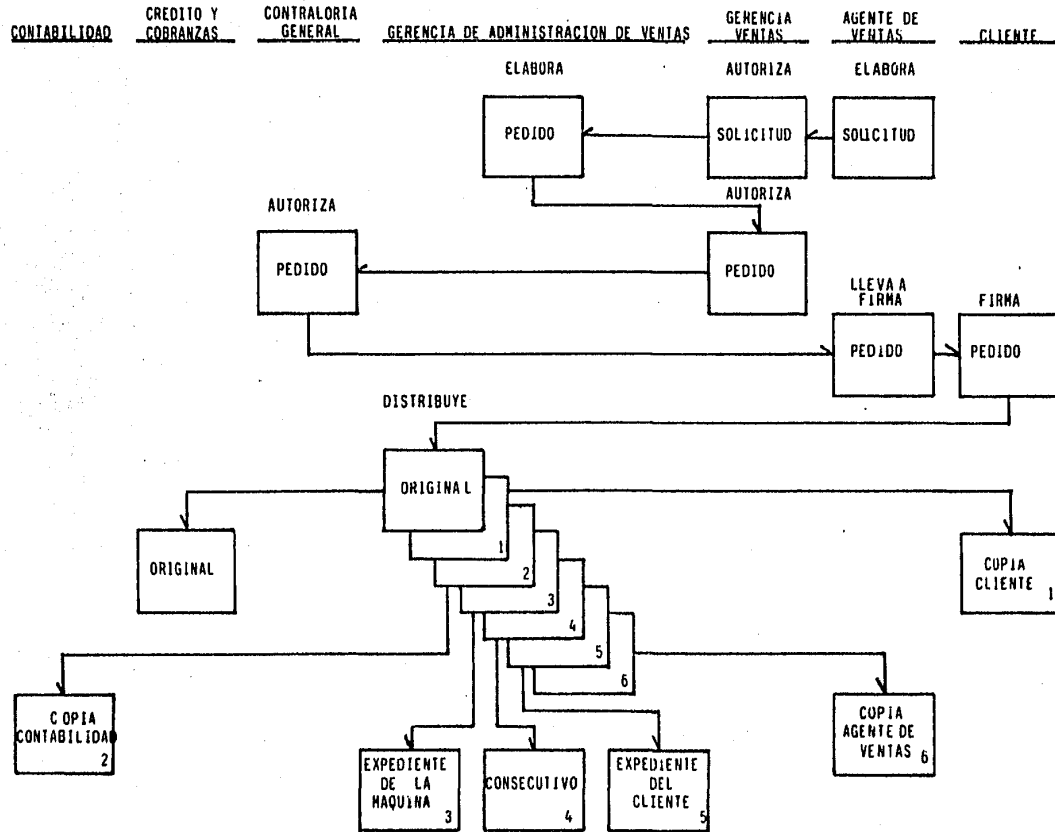
\_\_\_\_\_  
SOLICITADO POR

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO POR



NOMBRE DE LA COMPAÑIA

PROCEDIMIENTO PEDIDO



## R E M I S I O N

La remisión sigue dos finalidades básicas; la primera es el documento donde se asientan todas las autorizaciones para que pueda salir una máquina de las instalaciones de la empresa y, la segunda, es el documento fuente de donde se origina la facturación.

Una vez que se ha concretado una venta, esto es que el cliente haya cubierto todos los requisitos como el anticipo y documentación firmada, en caso de ventas a crédito, el Departamento de Administración de Ventas procederá a asignarle la máquina que solicite el cliente y elaborará la remisión - correspondiente, la cual deberá contar con los datos que contiene el pedido y, además el número de serie y motor del equipo. Posteriormente ya elaborada la remisión, la revisará y pasará a las autorizaciones del Gerente de Ventas, del Jefe de Crédito y Cobranzas y del Contralor General.

Así mismo Administración de Ventas llevará una carpeta control en la cual anotará el número de remisión, la fecha de la misma, el modelo remisionado y el nombre del cliente, además dicha carpeta tendrá columnas en donde firmarán de recibido los Departamentos involucrados en el procedimiento.

Las remisiones constan de original y siete copias, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- ORIGINAL .- Departamento de Crédito y Cobranzas ( una vez que el cliente haya recibido la máquina ).
- 1a. COPIA .- Para el cliente.
- 2a. COPIA .- Para el Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 3a. COPIA .- Para el Departamento de Contabilidad.
- 4a. COPIA .- Para la Gerencia de Servicio.
- 5a. COPIA .- Para la Gerencia de Administración de Ventas ( expediente del cliente ).
- 6a. COPIA .- Para la Gerencia de Administración de Ventas ( expediente de la máquina ).
- 7a. COPIA .- Para la Gerencia de Administración de Ventas ( consecutivo ).

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
 DIRECCION  
 TELEFONO

FECHA
REPTE. VTAS.
SURTIDO DE
FORMA DE PAGO

CLIENTE
DIRECCION
CD. Y EDO.

REMITIR

NUESTRO PEDIDO NO.
PEDIDO CLIENTE NO.
NO. DE ORDEN

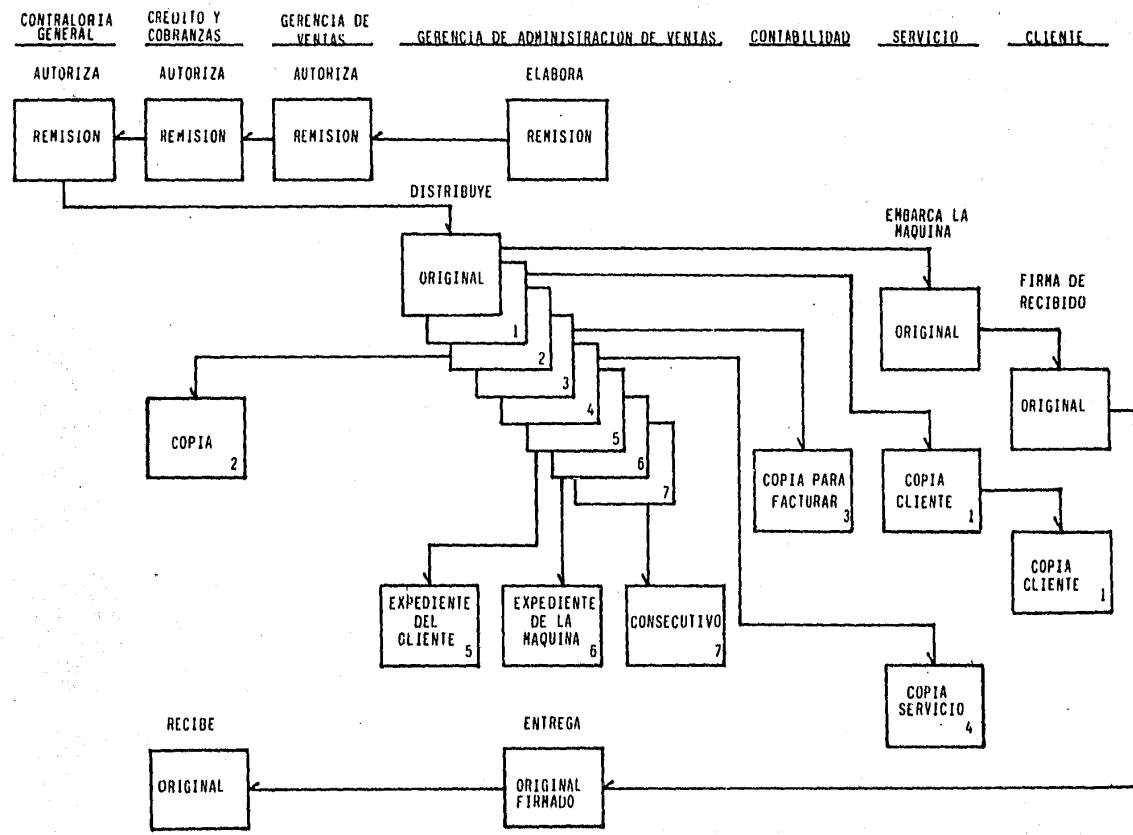
CARGOS
CARGOS POR CTA. DE
FORMA DE ENVIO

SERIE \_\_\_\_\_ MOTOR SERIE \_\_\_\_\_ RIPPER SERIE \_\_\_\_\_

CANT.	CONCEPTO	PRECIO

APROBADO	DOCUMENTACION FIRMADA	APROBADO	RECIBIMOS DE CONFORMIDAD FECHA:
VENTAS	CREDITO Y COBRANZAS	CONTRALORIA	

NUMBRE DE LA COMPANIA  
 PROCEDIMIENTO REMISION



## ORDEN DE SALIDA

La orden de salida es el documento elaborado por el área de Administración de Ventas, el cual contempla una serie de datos importantes como son: las horas de trabajo que tiene la máquina al salir, la fecha de salida, el número de serie de la misma, el cliente y destino, la línea de transporte, el talón, etc.

La orden de salida, siempre es elaborada una vez que se tiene la remisión debidamente autorizada y se elabora en original y cuatro copias, el original es para el Departamento de Servicio, con el objeto de que elabore su programación de servicio de entrega oficial en campo, la primera copia es para el Departamento de Contabilidad con el propósito de que dé de baja dicha máquina de los inventarios, la segunda copia es para el área de Administración de Ventas con el objeto de llevar un consecutivo que le permita hacer consultas en forma práctica; la tercera copia es para el área de vigilancia que es la responsable de cualquier salida de máquinas o aditamentos y, por último, la cuarta copia es para el área de Administración de Ventas que es integrada al expediente de la máquina en cuestión.

### DISTRIBUCION:

- ORIGINAL .- Gerencia de Servicio
- 1a. COPIA .- Departamento de Contabilidad
- 2a. COPIA .- Gerencia de Administración de Ventas ( consecutivos ).
- 3a. COPIA .- Caseta de Vigilancia.
- 4a. COPIA .- Gerencia de Administración de Ventas ( expediente de la máquina ).

NOMBRE DE LA COMPAÑIA  
ORDEN DE SALIDA

---

FECHA _____	FOLIO _____
MARCA _____	PRE-ENTREGA _____
MODELO _____	HOROMETRO _____
SERIE _____	CAJA DE HERRAMIENTAS Y REFACCIONES _____
SERIE DEL MOTOR _____	ADITAMENTOS _____
SERIE DEL RIPPER _____	CLIENTE _____
TIPO DE CUCHILLA _____	_____
TORRE _____	DESTINO _____
HORQUILLAS _____	_____
NO. DE REMISION _____	AT'N. DE _____
COPIA P/CLIENTE _____	TELEFONO _____
LINEA DE TRANSPORTE _____	TALON. NO. _____
NOMBRE DEL CHOFER _____	FIRMA _____
FECHA Y HORA DE SALIDA _____	PLACAS _____
OBSERVACIONES _____	

---

ADMINISTRACION DE VENTAS

GERENCIA ADMON. VENTAS

DEPTO. DE SERVICIO

DEPTO. DE VIGILANCIA

ORIGINAL	Depto. de Servicio
COPIA AZUL	Depto. de Contabilidad
COPIA ROSA	Gcia. Admón de Ventas (consecutivo)
COPIA VERDE	Caseta de Vigilancia
COPIA AMARILLA	Gcia. Admón de Ventas (Exp. de la máquina)

CASETA DE VIGILANCIA

GERENCIA DE SERVICIO

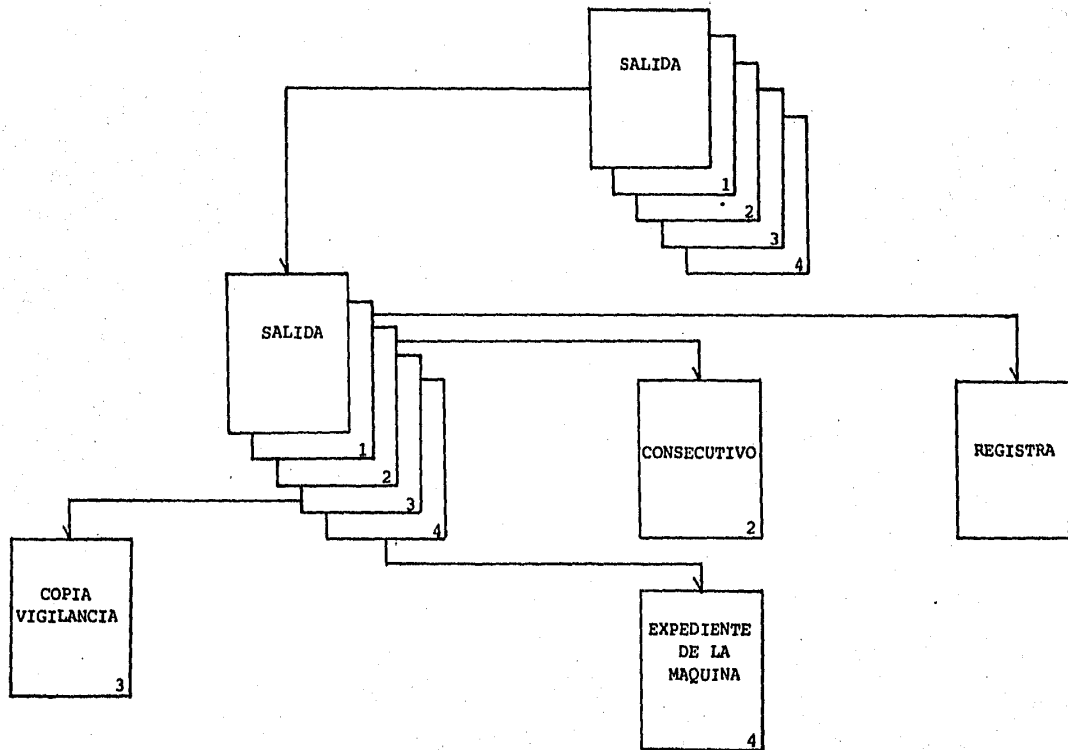
GERENCIA ADMON. DE VENTAS

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

AUTORIZA Y EMBARCA

ELABORA Y EMBARCA

149



## C O N C L U S I O N E S

Es muy importante que las empresas de hoy en día prevean su crecimiento en base a la administración científica, porque sólo así tendrán bases lo suficientemente sólidas para el desarrollo de sus fines, por lo que me permito presentar las siguientes conclusiones:

- 1.- Pieza fundamental de la administración científica son los manuales de organización, ya que considero que para lograr objetivos y metas dentro de cualquier departamento o, a nivel general de la empresa, los manuales de organización son la base, sobre los cuales se deben apegar los lineamientos en la dirección de toda actividad. Lo anterior debido a que en la actualidad se deben encaminar todos los esfuerzos a la resolución de problemas con carácter no repetitivo y no perder tiempo en soluciones a problemas que se pueden resolver apegados a las normas y políticas previamente establecidas en los manuales de organización, de esto se desprende una de las importancias que tienen los manuales de organización, además de que permiten un mayor control tanto de la fuerza de trabajo, como de los sistemas y procedimientos que se utilicen.
- 2.- Debido a la complejidad y diversificación de objetivos que existen en las empresas, resulta necesaria la creación de nuevos sistemas, así como la revisión y actualización de los ya existentes, con el objeto de que se adapten a la situación cada vez más cambiante que existe en nuestros días, de esta forma el administrador podrá obtener de una manera más clara y completa, un panorama general de la organización y con ello podrá fijar y corregir los nuevos objetivos con un menor esfuerzo y un menor costo. Estas mejoras sólo se lograrán si se cuenta con personal debidamente preparado y se les brinda la oportunidad de conocer haciéndolos partícipes de los objetivos, políticas y procedimientos para que los sientan como propios y verdaderamente luchan por alcanzarlos.
- 3.- La formulación de políticas en la empresa se hace necesaria, debido al continuo crecimiento de las operaciones, lo cual obliga a los empleados y ejecutivos a actuar de una manera uniforme en circunstancias específicas y, de esta forma obtener ahorros considerables en tiempo y esfuerzo



al presentárseles situaciones que tienen carácter repetitivo, el establecimiento de políticas tiene grandes beneficios para la empresa ya que indican al personal de ésta, cómo debe actuar ante diversas situaciones, además de especificar los objetivos que deben buscarse.

- 4.- La simplificación del trabajo se ha convertido ya en una necesidad dentro de las empresas, debido a la multiplicidad de las operaciones de la misma para lo cual, los organigramas y análisis de puestos, resultan piezas clave para el administrador en la persecución de dicha simplificación, debido a que nos enseñan cuál es la mejor manera de hacer las cosas con el mínimo de costo y el máximo de eficiencia, así mismo nos indican los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa obteniendo con esto mejores condiciones de trabajo e incrementando el nivel de vida de los empleados.
- 5.- Una serie de consideraciones hace que la administración moderna se preocupe por encontrar nuevos patrones de comportamiento en la dirección del elemento humano dentro de la organización debido a que investigaciones al respecto han encontrado que el autoritarismo tomado como base para dar órdenes dentro del sentido de las líneas de autoridad, ha dado poco éxito para conseguir la máxima cooperación de los subordinados, por lo tanto, el administrador moderno debe basar su teoría en la motivación de los subordinados y el desarrollo de los mismos.
- 6.- Debido a que la administración moderna requiere cada vez más cuidado en la fijación y actualización de objetivos, en la implantación y selección de sus políticas, la delimitación de funciones y grados de autoridad y el diseño y revisión de sus procedimientos, es necesario que toda empresa cuente con un manual de organización, ya que con ello obtendrá que tanto sus empleados como ejecutivos se afoquen a problemas más específicos y no desperdicien su tiempo en problemas de carácter rutinario.
- 7.- Como lo mencioné en el punto anterior, los manuales de organización son pieza clave en el desarrollo de toda organización para lo cual nadie mejor que un Licenciado en Administración para elaborarlos, debido a que este profesionista tiene las bases académicas para lograr una buena

conjunción de todos los puntos que debe contener un manual, porque el contar con un manual mal estructurado es peor que carecer de él; por lo que considero que esta aportación puede ser importante en el desarrollo de las empresas y del País en general, consiguiendo con ello salir de la etapa de subdesarrollo en la que se encuentra México.

8.- Como última conclusión podríamos afirmar que los manuales de organización tienen las siguientes ventajas:

- A) Evitan pérdida de tiempo en la capacitación de nuevo personal.
- B) Eliminan duplicidad de funciones.
- C) Delimitan límites de autoridad y responsabilidad.
- D) Evitan la utilización de sistemas o procedimientos incorrectos.
- E) Ayudan a la solución de los problemas con carácter repetitivo.
- F) Estimulan la uniformidad de criterios en la dirección de la organización.

Por lo enunciado anteriormente considero y en un juicio muy personal, que los manuales son y deben formar parte integrante de cualquier actividad dentro de la administración moderna.

B I B L I O G R A F I A

- JORGE CARRIEDO VASSEUR "ADMINISTRACION DE EMPRESAS" SEGUNDA EDICION BANCA Y COMERCIO, S.A. MEXICO, D. F. 1964
- PETER YOUNDALE "LA DIRECCION DEL DEPARTAMENTO DE - VENTAS" PRIMERA EDICION, LOGOS CONSORCIO EDITORIAL, S.A. MEXICO 1977
- AGUSTIN REYES PONCE "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS" OCTAVA REIMPRESION, EDITORIAL LIMUSA, S. A., MEXICO, D. F. 1980
- RICARDO RIVERA SOLER "ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA SELECCION DE PERSONAL" PRIMERA EDICION, EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S. A. MEXICO 1968
- BERTRAND R. CANFIELD "ADMINISTRACION DE VENTAS", SEGUNDA EDICION REVISADA, EDITORIAL DIANA, - S. A. MEXICO 1975
- ISAAC GUZMAN VALDIVIA "PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION DE - EMPRESAS" SEGUNDA REIMPRESION EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S. A. MEXICO 1969
- FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS "ADMINISTRACION INTEGRAL", SEPTIMA - EDICION, EDICIONES OASIS, S. A. MEXICO 1981
- ERNEST DALE "ORGANIZACION" SEPTIMA REIMPRESION, - EDITORIAL TECNICA, S. A. MEXICO 1981
- GEORGE R. TERRY "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" TERCERA EDICION, COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S. A. MEXICO 1980
- CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ "APUNTES DE CLASE PARA EL CURSO TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES" 1976
- AGUSTIN REYES PONCE "ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA" EDITORIAL LIMUSA, S. A. PRIMERA Y SEGUNDA PARTE, MEXICO 1976